

A GESTÃO DA QUALIDADE EM ARQUIVOS: O QUE PENSAM OS (AS) GESTORES (AS)?

Aurekelly Rodrigues Silva¹
Leonilson Santos do Nascimento²
Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira³

Resumo: O trabalho objetiva apresentar a percepção dos (as) gestores (as) dos arquivos gerais de três Instituições Públicas de Ensino Superior na Paraíba. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa de natureza aplicada com objetivos que a caracterizam como exploratória e descritiva. Além de bibliográfica, compreende também um estudo de casos múltiplos. O universo da pesquisa foram os arquivos das três Instituições e os sujeitos foram os (as) gestores (as) desses arquivos. Utilizou-se para coleta de dados a entrevista estruturada por meio do formulário eletrônico disponibilizado via plataforma *google forms*. Verificou-se que os (as) gestores (as) demonstraram conhecer o conceito de qualidade e suas ferramentas para implantar a gestão da qualidade nos arquivos, porém enfrentam desafios organizacionais em sua aplicação. Esses desafios são ligados, sobretudo, às políticas organizacionais pouco destinadas ao arquivo, à equipe de trabalho, aos problemas estruturais ou de espaço e às limitações tecnológicas. Os resultados apontam que, os (as) gestores (as) dos arquivos se mostraram conscientes e dispostos (as) a desenvolver a gestão da qualidade nos arquivos que gerenciam.

Palavras-chave: Gestão de qualidade. Arquivo. Arquivista.

1 INTRODUÇÃO

A incessante produção de documentos na sociedade contemporânea traz para gestores (as) de arquivos um alto grau de responsabilidade. O (A) arquivista ou o (a) técnico (a) de arquivo precisa desenvolver diversas competências para acompanhar o aumento da produção documental e gerenciar simultaneamente os produtos e os serviços ofertados aos (às) seus (as) usuários (as). Os tipos de documentos, suas informações e o público que consulta o arquivo passam a ser prioridade para os (as) profissionais que desejam oferecer produtos e serviços cada vez mais adaptados ao perfil do (a) usuário (a) da Instituição em que atuam. Nesse contexto, visa melhorar o fluxo documental e o acesso à informação e viabilizar a promoção do arquivo e das atividades desempenhadas nessa unidade, a fim de dar ao (à) usuário (a) uma resposta rápida e eficaz de acordo com sua necessidade de informação. Portanto, conhecer bem o (a) seu (a) usuário (a) e adequar seus produtos e serviços para que suas necessidades sejam alcançadas com excelência compõem o conceito de qualidade.

Atribuir qualidade aos produtos e aos serviços de arquivos deve ser uma peculiaridade que lhes são concernentes, a fim de garantir a confiabilidade e a credibilidade da informação disposta assim como do setor e de seus (as) profissionais. De acordo com Brandão (2011, p. 30), “[...] a qualidade, em geral, refere-se ao conjunto de atributos capazes de conferir valorização a um determinado produto ou serviço.”

¹ Doutoranda em Ciência da Informação pela UFPB. Mestra em Ciência da Informação pela UFPB. Bacharel em Arquivologia. E-mail: aurekelly@hotmail.com

² Bacharel em Arquivologia (UFPB). E-mail: leonilsonsantospr2@gmail.com

³ Doutora em Administração. Professora do Departamento de Ciência da Informação - UFPB. E-mail: klenia.bandeira@gmail.com



Assim, embora pouco tratada em relação aos arquivos, a gestão da qualidade é uma ação imprescindível, porque os produtos e os serviços arquivísticos devem ser planejados e oferecidos com padrões de qualidade que garantam aos (às) usuários (as) uma informação rápida e precisa, a fim de suprir toda e qualquer necessidade informacional.

Assim, considerando a relevância dos arquivos para as organizações, este estudo objetiva apresentar a percepção dos (as) seus (as) gestores (as) sobre a gestão da qualidade dos produtos e dos serviços arquivísticos que ofertam em suas Instituições. Esta pesquisa, de natureza qualitativa, apresenta a percepção dos (as) gestores (as) dos arquivos gerais de três Instituições Públicas de Ensino Superior na Paraíba.

2 QUALIDADE: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

A evolução exponencial das tecnologias trouxe mudanças no comportamento dos (as) consumidores (as) que fomentaram reestruturações nas estratégias das empresas. Nesse contexto, surge a necessidade constante de desenvolver procedimentos e métodos voltados para as práticas da excelência em relação aos bens e aos serviços. Concomitantemente, o acesso às informações e a forte concorrência são consequências desse processo.

Em meados do Século XIX, a utilização e a aplicação real da qualidade total pelos (as) gestores (as) eram apenas uma ferramenta de simples controle nos processos e aplicados geralmente em indústrias. De modo geral, era um simples monitoramento efetuado por gerentes e supervisores (as) das fábricas sobre o processo de produção. Nesse período, os produtos não tinham tantos cuidados técnicos, e o foco do monitoramento e do controle recaía significativamente sobre os (as) funcionários (as) (CAMARGO, 2011).

A questão da qualidade era tratada de forma simples, e a aplicação de conceitos era difusa. Era comum o produto ser lançado e oferecido aos (às) clientes como um meio de manutenção. Assim, a responsabilidade de consertar os defeitos que os produtos apresentavam recaía sobre os (as) próprios (as) clientes, mesmo sendo defeitos de fabricação (CAMARGO, 2011).

Na década de 20, o Dr. W Edwards Deming, ao visitar algumas empresas, verificou que elas só inspecionavam os produtos no final do processo para identificar erros. Em seu ponto de vista, esse procedimento era incorreto, considerando que se tratava de uma ação corretiva, e não, preventiva, que gerava custos maiores. Logo a seguir, Dr. Deming conheceu Walter A. Shewhart, engenheiro do Departamento de Controle de Qualidade da empresa americana Western Electric, que foi o precursor da

identificação da causa de variações nos processos de produção e desenvolveu métodos estatísticos para controlar as variações do produto (SASHKIN *et al*, 1994).

Camargo (2011) refere que, a partir dos anos de 30 a 40, Deming se dedicou ao aperfeiçoamento e à aplicação prática de suas concepções e criou uma das bases mais solidificadas e utilizadas até os dias de hoje, no que diz respeito à qualidade - o ciclo PDCA ou ciclo Deming. O autor assevera que, depois da II Guerra mundial, como o Japão precisava se reconstruir, iniciou um processo de revitalização industrial. Seus produtos tinham uma péssima reputação, e a indústria japonesa sentia dificuldades de se inserir no mercado internacional, razão por que precisava criar produtos de boa qualidade. Em virtude disso, Deming, no final da década de 40, divulgou suas ideias para engenheiros, técnicos e empresários japoneses, desencadeando melhorias significativas no contexto de produção.

No Brasil, o movimento pela *qualidade* é mais antigo do que o Japão, porém faltou o mesmo envolvimento e comprometimento que aconteceu nesse país e em outros. A partir de 1990, no Brasil, houve um crescimento gigantesco em direção à qualidade, que remonta à década de 1980, quando foram lançadas as bases desse movimento (BUENO, 2003). Até meados da década de 1990, ainda era incipiente um movimento coordenado e global, porquanto só aconteciam ações isoladas de alguns segmentos empresariais, em especial, das empresas multinacionais que recebiam orientação de suas matrizes no exterior (BUENO, 2003).

A evolução da qualidade foi generalizada em nível mundial por todos os tipos de negócios e segmentos e tipos e tamanhos de organização, produtos e serviços. Essa evolução foi consequência da mudança ocorrida nas teorias administrativas e do avanço de todos os campos do conhecimento humano. Conforme o *The Economist*, nada mudou em mais dez séculos de vida humana do que o mundo do trabalho. A maioria das atividades praticadas atualmente não existia há 250 anos (BUENO, 2003).

Desde a visão simplista da época da inspeção da *qualidade*, do início dos anos 1900 até os dias atuais, a percepção sobre como obter a tão desejada qualidade evoluiu no âmbito da visão holística e sistêmica. A qualidade atual é embasada na visão do desenvolvimento sustentável do meio ambiente e na atitude ecologicamente consciente do homem do Século XXI (BUENO, 2003).

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

Para se manter ativos e competitivos, as Instituições e os arquivos se veem induzidos a atender às necessidades de seus (as) usuários (as), utilizando mecanismos para reduzir o custo que garantam a boa qualidade da produção de seus insumos. Além do mais, é perceptível cada vez mais a exigência nos níveis de qualidade em relação aos produtos e aos serviços.

Satisfazer aos (às) usuários (as) - internos (as) ou externos (as) - é uma tarefa árdua, principalmente para os arquivos. Essa situação está levando as Instituições a revisarem seus processos produtivos para garantir sua subsistência e atender, cada vez melhor, aos seus (as) usuários (as), visto que, segundo Camargo, [...] a qualidade jamais deve ser vista e entendida apenas sob o aspecto de controle, mas no contexto amplo de gestão, a determinante influência da cultura e hábitos de consumo direcionará a processos produtivos eficientes e a uma organização competitiva (2011, p. 19).

O conceito de qualidade e sua gestão deve se adequar às particularidades dos produtos e dos serviços arquivísticos, porquanto “[...] a qualidade é um termo bastante dinâmico, e por essa razão, precisa ser conceituada de acordo com o processo de mutabilidade que os produtos e serviços sofrem diante do competitivo mercado” (BRANDÃO, 2011, p. 31). A qualidade de um produto ou serviço pode ser mensurada, quando atende às necessidades de seus (as) clientes de forma agradável. As pessoas, cada uma do seu jeito, têm uma visão diferente quando vão comprar um produto ou desfrutar de um serviço, porquanto se baseiam no que aprenderam, em suas expectativas e em suas necessidades, que poderão ser distintas (CRISTHYNE E FURTADO, 2016).

Segundo Pires (2012, p. 43),

[...] a qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); [...] A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade.

A qualidade, como atributo de valoração, vem ao encontro dos produtos e dos serviços para adicioná-los às suas características próprias e melhorar significativamente sua utilização, porque, de acordo com Nascimento e Flores,

[...] a qualidade é a filosofia gerencial que tem como premissa maior a satisfação dos clientes, [e] para alcançá-la a empresa deverá conhecer as necessidades explícitas e implícitas de seus clientes reais e potenciais para, então, modificar os processos que dão origem aos seus produtos [e serviços], buscando adequá-los ao que estes esperam (2007, p. 63).

Disponibilizar produtos e serviços de informação direcionados aos arquivos requer a aplicabilidade de gestão de qualidade, através de sistemas que os modelem de acordo com as atividades desenvolvidas no setor e garantam confiança e pertinência quanto à disseminação da informação através deles. Dessa forma, é necessário realizar a gestão da qualidade dos produtos e serviços arquivísticos para que se obtenham melhores resultados no processo de produção, tramitação, guarda e recuperação da informação nos arquivos, através dos documentos resguardados em seu meio.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE NOS PRODUTOS E NOS SERVIÇOS ARQUIVÍSTICOS



Com o objetivo de obter um grau maior de aceitação dos (as) usuários (as), os produtos e os serviços arquivísticos se caracterizam como elementos de gestão da informação arquivística, já que os arquivos dispõem de uma diversidade de documentos que devem ser gerenciados, criteriosa e constantemente, para que as informações se mantenham organizadas e disponíveis o tempo todo. O arquivo “[...] precisa garantir que seus produtos e serviços [...] possuam características de operação que os diferenciem das demais, isto é, qualidade” (PALADINI, 2008, p. 198). Para isso, o reflexo de sua aplicação e de sua funcionalidade pode ser identificado através de pesquisas de satisfação de usuários (as), visto que eles (as) poderão externalizar sua satisfação e expectativa quanto ao uso de produtos e serviços e as informações disponíveis e pertinentes ao setor de arquivo. “O arquivista, no desempenho de sua função de gestor, deve estar apto a trabalhar as soluções de tratamento funcional da informação e atender às demandas administrativas, jurídicas e técnico-científicas das Instituições” (DUARTE, 2006-2007, p. 149).

Os arquivos precisam, pois, oferecer produtos e/ou serviços de boa qualidade para que possam se manter ativos e atender às necessidades de busca e uso da informação de seus (as) usuários (as). Brandão concebe que a informação [...] se posicionará como indicadora de todos os meios viáveis à obtenção dos resultados esperados, fornecendo dados acerca de todo o ciclo de produtos/serviços, bem como da aceitação ou não desses pelos consumidores (2011, p. 32).

Para que a gestão da qualidade desses produtos e serviços seja eficaz, é necessário que se crie um sistema de gestão de qualidade baseado nas normas ISO 9000:2000 ISO - International Organization for Standardization, juntamente com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que criaram um conjunto de normas de gestão da qualidade e diretrizes internacionais. Essas normas norteiam os (as) gestores (as) sobre como implantar um sistema de qualidade que garanta a satisfação dos (as) clientes assim como o sucesso das organizações.

Consta, na ISO 9000:2000, que um sistema de gestão da qualidade procura levar uma organização a

[...] analisar os requisitos [ou necessidades] do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle. Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas (ABNT, 2000, p. 3).

“A gestão da qualidade pretende assegurar que as necessidades implícitas ou determinadas pelos clientes sejam entendidas e atendidas com eficácia e eficiência” (BRANDÃO, p. 125). Para isso, o planejamento de produtos e serviços que atendam a essas necessidades devem provir, inicialmente, dos

(as) gestores (as) que lidam diretamente com os (as) usuários (as), considerados (as) peças fundamentais para o funcionamento do arquivo.

Nessa perspectiva, aliada à gestão da informação e aplicada aos produtos e aos serviços arquivísticos, a gestão da qualidade poderá fortalecer o papel do arquivo e do (a) arquivista, como gerente dessa unidade, para possibilitar, através dos diversos meios - tradicionais ou digitais - o acesso à informação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Ciência, através da pesquisa, contribui para que o (a) pesquisador (a) percorra caminhos diversos, a fim de responder às suas inquietações e trazer resultados para a sociedade. Fonseca (2002, p. 20) aborda a pesquisa científica como “resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos.”

Para realizar esta pesquisa, utilizamos várias modalidades, de acordo com suas características, porque cada tipo de pesquisa tem, “[...] além do núcleo comum de procedimentos, suas peculiaridades próprias” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 50). Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada de natureza exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2007, p. 41), a pesquisa exploratória tem o objetivo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Já a descritiva “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Quanto aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica “[...] feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites” (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa compreende também um estudo de casos múltiplos, que Alves-Mazzotti (2006) define como vários estudos conduzidos simultaneamente, como, por exemplo, vários indivíduos ou várias Instituições. A pesquisa foi feita em três arquivos gerais de três Universidades Públicas da Paraíba, e os sujeitos foram os (as) gestores (as) desses arquivos, a fim de compreender sua percepção sobre a gestão da qualidade dos produtos e dos serviços arquivísticos oferecidos nos respectivos arquivos.

Para coletar os dados, usamos um roteiro de entrevista através do formulário eletrônico disponibilizado via plataforma *google forms*, que foi enviado por e-mail aos (às) gestores (as) dos arquivos. A amostra foi composta de três entrevistados (as). A escolha dos (as) gestores (as) foi de acordo com a conveniência e o acesso dos (as) pesquisadores (as). O roteiro de entrevista se configurou como

estruturado, composto de questões abertas e fechadas, a fim de que o (a) entrevistado (a) ficasse à vontade para respondê-las e expressar livremente sua percepção.

O instrumento de coleta dos dados utilizado nos permitiu uma análise do material sem necessidade de aplicar uma análise de conteúdo com sistema de codagem, categorização, etc. O material recolhido não foi volumoso por isso aplicamos uma análise de dados qualitativos simples. Comparamos as respostas dos 3 gestores e classificamos no nosso quadro de análise.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Para identificar a percepção dos (as) gestores (as) de arquivo sobre a gestão da qualidade em produtos e serviços arquivísticos, optamos por fazer três estudos de caso, ou seja, um estudo de casos múltiplos nas três universidades públicas da Paraíba. Os resultados da pesquisa foram obtidos com base nos dados coletados na entrevista, que foi dividida em categorias distribuídas da seguinte forma: perfil do (a) gestor (a); gestão de qualidade; estruturas e usuários; e produtos e serviços.

Sobre o perfil dos (as) gestores (as) dos arquivos, constatamos que os (as) três entrevistados (as) eram do sexo feminino, cuja faixa etária variou entre 25 e 50 anos; duas são graduadas em Arquivologia, e uma, em Biblioteconomia. Duas gestoras possuem Especialização, enquanto uma tem Doutorado em Ciência da Informação. No Quadro 1, apresentamos a área de atuação das gestoras de acordo com a Instituição. Optamos por preservar o nome das Instituições.

Quadro 1 - Atuação das gestoras dos arquivos

	Instituição 1	Instituição 2	Instituição 3
Tempo de trabalho na Instituição	8 anos	4 anos e 2 meses	9 anos
Tempo de trabalho no cargo de gestora do arquivo	7 meses	4 anos e 2 meses	4 anos
Horários de expediente do arquivo	07:00 às 19:00	07:00 às 17:00	7:00 às 12h00 e 13h00 às 17h00
Pessoas que compõem a equipe do arquivo	6 pessoas	2 pessoas	5 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Ao questionar os (as) gestores (as) se a equipe que atuava no arquivo era da área, eles (as) foram unânimes em responder que “*não*”. Apesar da interdisciplinaridade da Arquivologia com as demais áreas do saber - Administração, História, Biblioteconomia, entre outras, é imprescindível que essa equipe seja

composta de, no mínimo, profissionais em processo de formação específica na área, para se obterem resultados positivos na gestão dessa unidade, porque se trata de arquivos de Instituições Públicas de Ensino Superior, duas das quais oferecem o Curso de Graduação em Arquivologia.

Quanto à localização do arquivo, duas gestoras (Instituição 1 e Instituição 2) afirmaram que o setor não dispõe de prédio próprio e está alocado dentro de outro prédio. Já o arquivo da Instituição 3 dispõe de prédio próprio, segundo sua gestora.

Os arquivos das Instituições estudadas nesta pesquisa são subordinados às Pró-Reitorias de Administração (Instituição 1), de Pós-graduação e pesquisa-PRPGP (Instituição 2) e de Gestão Administrativo-financeira (Instituição 3), respectivamente, de acordo com os (as) entrevistados (as).

No que diz respeito à gestão da qualidade, quando questionados sobre o que consideravam como qualidade, as gestoras dos arquivos mencionaram um conjunto de fatores e/ou serviços voltados para as práticas da excelência e atribuíram ao termo **qualidade** palavras como eficiência e eficácia. Cabe ainda frisar a importância dada ao (à) usuário (a), visto que uma das entrevistadas enfatizou que é sobremaneira importante conhecer as necessidades dos (as) usuários (as).

Ainda nessa categoria, indagamos às entrevistadas sobre como elas entendem a gestão da qualidade e se ela era aplicável ao seu âmbito de trabalho. Duas das entrevistadas responderam que sim e concebem a gestão da qualidade como um conjunto de ações voltadas para o gerenciamento de recursos/processos, buscando a excelência na produção de seus insumos, sejam eles produtos ou serviços. Quanto à aplicabilidade da gestão da qualidade no âmbito de trabalho, houve concordância entre opiniões, visto que ambas afirmaram que sim, por meio do fluxo documental e pela implementação de normas de regulamentação, dentre elas, a ISO 30300.

Quanto às ferramentas utilizadas para implantar a gestão da qualidade, duas entrevistadas citaram o fluxograma, o diagrama de Ishikawa, os 5S, o controle na produção de documentos, as normas de regulamentação arquivística e a utilização dos instrumentos técnicos arquivísticos, como a tabela de temporalidade e destinação de documentos arquivísticos e o código de classificação de documentos arquivísticos.

No que tange aos desafios encontrados no desenvolvimento da gestão da qualidade no arquivo, as entrevistadas pontuaram a cultura organizacional e a escassez de recursos e de conscientização sobre a importância dos documentos, não só considerando seu valor administrativo, mas também o histórico.

No que concerne à autonomia atribuída às atividades de cada gestora entrevistada, apenas uma entrevistada tem autonomia para implementar um conjunto de medidas, dentre elas, a gestão da qualidade. As demais, embora gestoras, não tinham essa autonomia, e essas medidas foram submetidas à deliberação de órgãos/setores hierarquicamente superiores.

Ao abordar sobre as necessidades dos (as) usuários (as) referentes à identificação e ao suprimento delas, das três entrevistadas, duas afirmaram que essas necessidades eram identificadas, principalmente, pela busca da informação e supridas na criação de normas de organização, envio de documentos e prestação de serviços, visando à eficiência de acordo com as possibilidades. Em contrapartida, a outra entrevistada informou que, devido ao seu curto tempo na função de gestor do arquivo, não foi possível fazer uma pesquisa de satisfação de usuários (as). Todavia esse instrumento, segundo ele, faz parte do planejamento das atividades do arquivo.

Em se tratando do fluxo de melhoria contínua dos processos administrativos, de produtos e/ou serviços, bem como suas aplicabilidades, uma das três entrevistadas afirmou que essa é uma realidade já existente em seu ambiente de trabalho, com a implementação de um Sistema Eletrônico de Informações – SEI, que permite que processos administrativos sejam totalmente digitais, propiciando a transparência no trâmite documental e a redução de custos materiais e humanos. Já as demais entrevistadas afirmaram que esses procedimentos existem no arquivo onde são realizadas suas atividades, tomando como premissa a negligência por parte de seus (as) superiores nesse aspecto.

Na categoria ‘estrutura e usuários’ do questionário, indagamos sobre os tipos de documentos produzidos e/ou recebidos nos arquivos das Instituições estudadas. Como as Instituições onde se aplicou a pesquisa são do mesmo segmento, as documentações identificadas foram similares. O Quadro 2 apresenta a descrição fiel dos documentos citados pelos entrevistados:

Quadro 2- Descrição dos documentos dos arquivos

Instituições	Documentos
Instituição 1	<i>Processo; dossiê; relatório; certificado; diploma; certidão; projetos; portaria; programa; prestação de contas; declaração; ofícios; memorando; ementa; diversos etc.</i>
Instituição 2	<i>Documentos das atividades fim e meio da instituição. Nas três fases (corrente, intermediária e permanente)</i>
Instituição 3	<i>Documentos contábeis; documentos administrativos, que englobam memorandos, ofícios, portarias, processos; pastas funcionais (aposentados e falecidos); acadêmicos (assentamento acadêmico, trancamento, dispensa e matrícula de disciplinas, trancamento de curso etc.)</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quanto à estrutura física do arquivo referente às necessidades da instituição, houve unanimidade entre as respostas, visto que todos as entrevistadas reconheceram que seus arquivos não têm estrutura para abarcar a documentação da instituição como um todo.

Questionamos as entrevistadas, também, se as equipes de trabalho do arquivo contribuíam para criar ou manter a gestão da qualidade. Uma delas afirmou que sua equipe não tem esse posicionamento proativo. As demais informaram que suas equipes colaboram, de alguma forma, com a criação ou manutenção da gestão da qualidade.

Em relação aos (às) usuários (as) dos arquivos, uma das entrevistadas respondeu que o arquivo do qual fazia parte era direcionado aos (às) usuários (as) internos (as) da Instituição. As demais entrevistadas informaram que os arquivos de suas respectivas Instituições se destinam aos (às) usuários (as) externos (as) e aos (às) internos (as).

Ainda nessa perspectiva, questionamos sobre a produção e o desenvolvimento dos produtos e serviços disponibilizados pelos arquivos estudados. O Quadro 3 representa a forma empregada por cada gestora para criar esses produtos e serviços.

Quadro 3 - Política de desenvolvimento de produtos e serviços

Instituições	Desenvolvimento de produtos e serviços
Instituição 1	<i>De modo ainda arcaico, o que há de mais moderno é o uso de planilhas para controle de processos arquivados (remissivas) e num único computador de que o arquivo dispõe. Para serviços de cópia, por exemplo, este fica a desejar, pois a única impressora "conseguida com muito esforço" é equipada com o antigo FAX.</i>
Instituição 2	<i>De acordo com o planejamento e com os recursos disponíveis.</i>
Instituição 3	<i>Baseamo-nos nas políticas arquivísticas do órgão superior ao qual somos subordinados, que é o Arquivo Nacional.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

No tocante aos produtos e aos serviços desenvolvidos nos arquivos, visando atender às necessidades de seus (as) usuários (as), que podem ser internos (as) ou externos (as), o Quadro 4 ilustra a percepção de cada gestora acerca do assunto:

Quadro 4 - Percepção das gestoras sobre produtos e serviços

Instituições	Serviços	Produtos
Instituição 1	<i>O arquivo basicamente se resume a "organizar" a Massa Documental Acumulada por anos (depositadas de "qualquer jeito" numa sala), identificando as tipologias, ordenando pelos métodos de arquivamento, para que assim possa ao menos oferecer um serviço eficiente quanto à busca da informação/documento desejadas.</i>	<i>Nenhum. Unicamente remissiva. Nenhum inventário, catálogo, guia ou coisa afim.</i>
Instituição 2	<i>Atendimento de demandas de pesquisas presencial e remotamente.</i>	<i>Atualmente estamos trabalhando na virtualização do acervo.</i>
Instituição 3	<i>Fazemos visitas técnicas aos setores auxiliando na organização dos arquivos e disponibilizamos a documentação de caráter permanente para pesquisa.</i>	<i>Disponibilizamos o site do Arquivo Geral, no qual os usuários internos e/ou externos têm acesso às normas e procedimentos do Arquivo, a legislação, informações sobre a eliminação de documentos, as orientações técnicas já ministradas, informações sobre eventos na área.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quando questionadas se os produtos e/ou serviços ofertados nos arquivos estudados supriam as necessidades informacionais dos (as) usuários (as), houve divergência de opiniões, visto que, das três entrevistadas, uma não respondeu à questão, outra afirmou que, parcialmente, porque não havia levantamentos sobre a satisfação dos (as) usuários (as), e outra disse que os produtos e os serviços oferecidos pelo arquivo atendem às necessidades informacionais dos (as) usuários (as).

Em se tratando da existência de políticas de gestão da qualidade nos produtos e serviços existentes nos arquivos, duas entrevistadas informaram que não há essas práticas de gestão da qualidade em seus ambientes de trabalho, porém a outra entrevistada afirmou que sim e enfatizou que, dentro das restritas

possibilidades, prezava-se pelo bom e ágil atendimento ao (à) usuário (a), para que o que ele procura seja rapidamente localizado. Com isso, segundo o (a) entrevistado (a), observou-se mais satisfação do que alguma frustração. Dessa maneira, ela entende que a gestão da qualidade por parte do serviço que se presta é basicamente através da observação no contato com o (a) usuário (a).

Pertinente ao *feedback* dos (as) usuários (as) em relação aos produtos e aos serviços dos arquivos, uma das entrevistadas afirmou que essa realidade faz parte de seu arquivo e que todos (as) os (as) usuários (as) ficam muito gratos por terem as necessidades atendidas em tempo hábil, agradecendo corriqueiramente. As demais entrevistadas reconheceram que esse procedimento ainda não faz parte das atividades feitas pelos arquivos onde atuam.

Finalizadas as questões destinadas aos (as) gestores (as), no âmbito arquivístico, foi possível identificar algumas características inerentes ao perfil do (a) gestor (a): gestão de qualidade, estruturas e usuários (as); e produtos e serviços, bem como as fragilidades e os gargalos existentes em cada arquivo estudado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicabilidade da gestão da qualidade é um desafio para os (as) gestores (as) de Instituições públicas e privadas, devido à necessidade de envolver a organização de maneira global. Em particular, nessas Instituições, sua implantação exige uma política institucional, o que, nem sempre, é realizável na prática, devido às disfunções que são próprias das organizações burocráticas em questão.

Por meio do estudo de casos múltiplos com gestores (as) de três universidades públicas, pudemos identificar a percepção das gestoras do mesmo segmento, e particularidades de gestão dessas Instituições. Entretanto, os resultados das entrevistas com as gestoras deixaram evidente que existem barreiras quando se trata de implantar a gestão da qualidade, mas isso não impede que ações, ainda que isoladas, sejam feitas, com o intuito de melhorar a qualidade dos seus produtos ou serviços.

As gestoras demonstraram que conhecem o conceito de qualidade e suas ferramentas para implantar a gestão da qualidade, porém enfrentam desafios organizacionais em sua aplicação. Em sua percepção, esses desafios são ligados, sobretudo, a políticas organizacionais pouco destinadas ao arquivo, à equipe de trabalho, aos problemas estruturais ou de espaço e às limitações tecnológicas.

A autonomia também se revela fundamental quando se vai implantar a gestão da qualidade. Entretanto, nas Instituições de Ensino Superior analisadas, o processo de tomada de decisão para implantar a gestão da qualidade vai de encontro à falta de autonomia da maioria das gestoras, que

precisam submeter as implementações almejadas a níveis hierárquicos superiores e aguardar a decisão final das Pró-Reitorias as quais estão subordinadas.

Em geral, todas as Instituições apresentam alguma iniciativa de melhoria contínua, porém em diferentes níveis de desenvolvimento. Podemos concluir que, embora as três Instituições pesquisadas apresentem dificuldades para implantar a gestão da qualidade, as gestoras dos arquivos se mostraram conscientes e dispostas a desenvolver a gestão da qualidade nos arquivos que gerenciam.

REFERÊNCIAS

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>. Acesso em: 28 out. 2019.

BRANDÃO, Alini Casimiro. Aplicando a gestão da qualidade no serviço arquivístico. **Biblionline**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 28-34, 2011. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/16785>. Acesso em: 25 out. 2019.

BUENO, M. Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa, um tributo ao mestre do controle da qualidade Kaoru Ishikawa. **CEPPG revista**, Catalão, v. 1, n. 1, p. 127-170, 2003. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0210.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

CAMARGO, W. **Controle de qualidade total**. Curitiba: IFPA, p. 15-121, 2011. Disponível em: <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURAN%C3%87A%20DO%20TRABALHO/M%C3%B3dulo%20I/Livro%20Controle%20da%20Qualidade%20Total.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

CRISTHYNE, S.; FURTADO, D. **Qualidade total**. Gestão de qualidade, 2016. Disponível em: <http://gestao-de-qualidade.info/qualidade-total.html>. Acesso em: 20 out. 2019.

DUARTE, Zeny. Arquivo e arquivista: conceituação e perfil profissional. **Revista da Faculdade de Letras**, Porto, I Série, v. V-VI, p. 141-151, 2006-2007. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/6624.pdf>. Acesso em: 30 set. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. 127p.

GERHARDT, T. E. *et al.* Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHART, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.



NASCIMENTO, M. A.; FLORES, D. A gestão da informação arquivística como subsídio ao alcance e à manutenção da qualidade. **Arquivística.net**, v. 3, n. 2, p. 62-77, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/17017696/A_gest%C3%A3o_da_informa%C3%A7%C3%A3o_arquiv%C3%ADstica_como_subs%C3%ADdio_ao_alcance_e_%C3%A0_manuten%C3%A7%C3%A3o_da_qualidad e. Acesso em: 11 nov. 2019.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PIRES, António Ramos. **Sistemas de Gestão da Qualidade** - Ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SASHKIN, M.; KISER, K. **Gestão da qualidade total na prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

THE MANAGEMENT OF QUALITY IN ARCHIVES: WHAT DO MANAGERS THINK?

Abstract: The work aims to present the perception of the managers of the general archives of three Public Institutions of Higher Education in Paraíba. It is a qualitative research of an applied nature with objectives that characterize it as exploratory and descriptive. In addition to being bibliographic, it also includes a multiple case study. The research universe was the archives of the three Institutions and the subjects were the managers of these archives. The structured interview was used for data collection using the electronic form provided via the google forms platform. It was found that the managers demonstrated to know the concept of quality and its tools to implement the quality management in the archives, however they face organizational challenges in its application. These challenges are linked, above all, to organizational policies that are not intended for archiving, the work team, structural or space problems and technological limitations. The results show that the managers of the archives showed themselves to be aware and willing to develop quality management in the archives they manage.

Keywords: Quality management. Archive. Archivist.