



## Melhorias realizadas através da utilização de ferramentas da qualidade

ARAGÃO, Leonardo Alves<sup>1</sup>; SANTOS JÚNIOR, Bento Francisco<sup>1,2\*</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE;

<sup>2</sup> Instituto de Pesquisa, Tecnologia e Negócios – IPTN;

\* Autor de correspondência. E-mail: bentofsjster@gmail.com

### RESUMO

Esta pesquisa trata-se de um estudo realizado no processo de gestão documental da empresa Múltipla, empresa do ramo de terceirização de mão de obra nas áreas de limpeza e conservação predial prestando serviço principalmente aos órgãos federais dos estados de Sergipe e Bahia. Em conversa com o supervisor da empresa foi verificada a existência de problemas na gestão documental da empresa principalmente após a necessidade de obtenção de arquivos de um determinado colaborador e estes não terem sido encontrados. Através de observações e entrevistas com os colaboradores da Múltipla foi percebido que não havia um local adequado para armazenamento dos arquivos, ausência de procedimento orientando o correto arquivamento dos documentos e entre outros. Este estudo de caso foi desenvolvido com o objetivo principal de propor estratégias visando a padronização e a organização do acervo documental da empresa Múltipla. A fundamentação teórica apresenta conceitos relacionados a gestão de arquivos empresariais. Através de entrevistas com os colaboradores foram desenvolvidas estratégias que possam minimizar os problemas com localização e conservação dos arquivos da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão documental; Plano de ação; Qualidade.

### Improvements made using quality tools

### ABSTRACT

This research is a study conducted in the document management process of the company Multiple, a company in the field of outsourcing of labor in the areas of cleaning and building conservation providing mainly to federal agencies of the states of Sergipe and Bahia. In conversation with the company supervisor it was verified the existence of problems in the documentary management of the company mainly after the need to obtain files from a particular employee and they were not found. Through observations and interviews with the employees of Multiple it was realized that there was not a suitable place for storing the files, lack of procedure guiding the correct archiving of documents and others. This case study was developed with the main objective of proposing strategies aiming at the standardization and organization of the documentary collection of the Multiple company. The theoretical foundation presents concepts related to enterprise archive management. Through interviews with employees, strategies were developed that could minimize problems with the location and conservation of company files.

**Keywords:** Document management; Action plan; Quality.

## **1 Introdução**

Boa parte das empresas brasileiras convive com um grande volume de documentos em suas organizações, que não podem ser descartado devido principalmente a enorme burocracia da legislação brasileira.

Para resolver esse problema, as empresas acabam adotando medidas equivocadas, como o armazenamento de documentos em salas inadequadas e desorganização, propiciando alto risco de perda, exposição das informações, dificuldade e demora para localizar documentos com urgência. Além do fato de dedicarem espaços, com o m<sup>2</sup> caríssimo nas grandes cidades, e recursos humanos apenas para a guarda de documentos, aumentando ainda mais o custo indireto da empresa. Então o que parecia ser simplesmente um monte de papel, acaba se tornando o vilão dos maus resultados na sua gestão.

A melhor saída para retomar o crescimento e bons resultados, é a gestão documental. As vantagens com a implementação da gestão documental são inúmeras e estão relacionadas a segurança da informação, praticidade e velocidade para localizar um dado importante em momentos emergenciais, local apropriado para a guarda documental liberando espaço nas empresas, restrição e permissão de acesso aos funcionários autorizados e software altamente veloz para a busca da informação com tecnologias que permitam acompanhamento detalhado e outros procedimentos eficazes para o dia a dia da companhia.

A implementação da gestão de documentos tem como finalidade trazer segurança às informações, como também facilitar o acesso quando necessário. Enquanto no Brasil as empresas guardam seus arquivos por longos anos devido as exigências da legislação vigente, em outros países os arquivos documentais são formados pela história das organizações.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 Gestão da qualidade**

Para Carvalho e Paladini (2005), a Gestão da qualidade são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização englobando planejamento, controle, garantia e melhoria da qualidade. Já a qualidade total trata-se de um modo de gestão de uma organização baseada na participação dos seus membros, que visa sucesso a longo prazo por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os colaboradores e a sociedade.

Interpretando o que foi citado por Carvalho e Paladini (2005), a gestão da qualidade é muito mais do que ações para satisfazer a necessidade do cliente, ela enfatiza quais etapas englobam essa gestão como: planejamento, controle, garantia e melhoria da qualidade.

Seguindo uma linha parecida, para Mello (2011, p.7) a gestão da qualidade tem relação direta com todos os colaboradores envolvidos no desenvolvimento de uma determinada tarefa, ou seja, a forma como a tarefa é executada, como a equipe é direcionada pelo seu supervisor e a união da equipe, aumentando as chances de sucesso na realização da tarefa. O que mostra o quanto as equipes devem estar em sintonia e engajadas no mesmo propósito.

## **2.2 Gestão de documentos**

Para Patrícia, Maria e Isaac (2016), no contexto empresarial, o gerenciamento das informações torna-se prioridade no processo de uma boa administração, devido à quantidade e à velocidade de dados que são gerados. Esse volume massificado de informação precisa ser interpretado, direcionado e transformado em informações com significado para os diversos setores das empresas, tendo em vista que essas fazem parte de um mercado competitivo onde a informação surge como um fator determinante sobre quem *sai na frente*. Pois quem tem as informações necessárias e sabe utilizá-las em tempo hábil tem vantagem sobre quem se atrasa nesse quesito.

## **2.3 Ferramentas da qualidade**

Segundo Carpinetti (2010, p. 78), as ferramentas da qualidade têm o objetivo de desenvolver, adotar e implementar ações que busquem a melhoria contínua de todos os processos. As ferramentas da qualidade descritas a seguir são: Fluxograma, 5W1H, *Brainstorming* e Diagrama de Ishikawa.

### ***Fluxograma***

De acordo com Cury (2005, p.340) apud Bispo(2017; p.16), o fluxograma é o gráfico de processamento mais adequado para representar o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento.

Maranhão e Macieira (2010, p. 251) definem como sendo fluxograma uma figura feita com símbolos padronizados e textos devidamente arrumados a fim de mostrar sequência lógica de passos de realização dos processos ou atividades. Completam dizendo que a visualização gráfica é sempre um poderoso canal de comunicação, por ser melhor absorvida e de maior compreensão do que os textos escritos, que exigem esforço mental e são mais subjetivos.

### ***5W1H***

Para atingir um objetivo, uma meta, é necessário fazer alguma coisa, agir, realizar uma ou geralmente várias ações. Até mesmo não fazer nada pode ser uma ação necessária para atingir um objetivo. Como para ir a qualquer lugar desconhecido precisa-se saber qual o

caminho ou ter um mapa, para chegar a um objetivo também é indispensável uma orientação, ou melhor, um plano de ação. Quanto maior a quantidade de ações e pessoas envolvidas, mais necessário e importante é ter um plano de ação. E, quanto melhor esse plano, maior a garantia de atingir a meta (CAMPOS, 1992).

### ***Brainstorming***

O *brainstorming* segundo Peinado e Graelm (2007, p. 550) “[...] é utilizado para se gerar o máximo de ideias possível sobre um assunto, em um determinado espaço de tempo.”

De acordo com Seleme e Stadler (2012, p. 57), a empregabilidade do *brainstorming* pelas organizações tem a finalidade de induzir seus colaboradores a criarem ideias inovadoras para otimizar serviços e processos.

Para Stuaní (2014, p. 1), essa técnica possui como desvantagem o desenvolvimento de ideias imaginárias e limitadas devido à metodologia de aplicação ter como base a informalidade e a descontração. Mas apesar disso, possui ainda uma análise estrutural baseada na resolução de problemas.

### ***Diagrama de Ishikawa***

Para Holanda; Pinto (2009, p. 4), o diagrama de Ishikawa nos mostra as relações que existem no resultado do processo baseada em suas causas e como elas afetaram o resultado.

Barros; Bonafini (2015, p. 41) enfatizam que um ponto bastante positivo no diagrama é que, as causas do problema são ramificadas e desdobradas de modo que chegue ao problema e sua origem efetiva.

## **3 Metodologia**

Este trabalho é caracterizado pela pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo por está presente na operação de forma direta, fazendo entrevistas com os colaboradores como também observando o processo de tratamento dos documentos. A coleta de dados foi feita de forma documental analisando quais documentos faltantes no arquivo da empresa.

No presente estudo de caso, a abordagem inicial foi qualitativa baseada nas interpretações dos dados obtidos em busca da causa raiz. Além disso,, foi utilizada a entrevista como instrumento para coleta de dados junto aos responsáveis pelos setores fiscal, contábil e pessoal da empresa e também a observação no local para melhor compreensão do funcionamento do processo de gestão dos documentos.

## **4 Análise de Resultados**

### **4.1 Mapeamento do processo de arquivamento de documentos disponíveis nos setores pessoal, contábil e fiscal**

Na empresa Múltipla documentos são gerados a todo o momento de praticamente todos os setores, o processo de guarda é igual em todos os setores da empresa. Inicialmente os setores encaminham a documentação ao seu setor destino para que seja tratada e por fim arquivada, porém ao ser recebido e utilizado, os colaboradores deixam os arquivos sobre a mesa em bandejas organizadoras e ali ficam por um longo período de tempo, chegando há dias ou semanas.

Por fim ao passar alguns dias o colaborador ou colaboradora dedica um tempo da sua rotina para arquivar uma considerável pilha de papeis.

De acordo com o fluxograma foi possível identificar uma falha no fluxo de arquivamento de documentos da empresa, entre a etapa de utilização dos arquivos e o arquivamento efetivo há um atraso muito grande, em entrevista informal com os colaboradores eles informaram acreditar que essa espera pode ocasionar em perda ou extravio de documentos.

### **4.2 Avaliação das causas e efeitos associados aos procedimentos adotados na gestão documental na empresa utilizando as ferramentas da qualidade**

Para poder avaliar as causas da má gestão documental foi feita uma sessão de *brainstorming* para preenchimento do diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa com os colaboradores para que eles mesmos informassem suas dificuldades quanto ao processo. A sessão foi realizada na sede da empresa em um horário dedicado somente a esta dinâmica na presença do diretor da empresa, supervisor e dos colaboradores responsáveis pelos setores contábil, fiscal e pessoal. A reunião foi conduzida pelo estagiário de engenharia de produção tendo como questionamento principal: quais as causas da má gestão documental da empresa. Após a sessão foram levantadas algumas causas, que foram principalmente a ausência de um procedimento formal explicando como deve proceder ao arquivamento dos documentos como também um treinamento a respeito deste procedimento.

Foi relatado também outros 6 problemas, que são eles: falta de tempo para fazer o arquivamento, falta de local adequado para armazenamento, ausência de um controle de entrada e saída de documentos, Ausência de organização e classificação dos documentos do acervo da empresa e por último falta de armários e estantes que comportem os arquivos.

Para a causa método foram identificadas as seguintes causas: ausência de procedimento formalizado e falta de organização e classificação dos documentos do acervo da empresa. Foi possível perceber que com a falta de um procedimento o arquivamento é feito de qualquer forma ou às vezes nem chega a ser realizado gerando assim uma insegurança das informações geradas dentro da empresa.

Com relação à falta de organização e classificação dos documentos do acervo da empresa, os colaboradores informaram não saber como organizar os arquivos, seja agrupado pelo mesmo setor ou período a que corresponde, essa dificuldade levou a problemas na localização dos arquivos gerando grande desperdício de tempo.

Para o problema pessoas em que são considerados fatores de mão de obra, a falta de treinamento e tempo foram às causas levantadas. A falta de treinamento sobre o processo de arquivamento dos documentos leva a uma desorganização dos arquivos, porque acaba que cada colaborador executa o processo como acha que deve ser. Na causa falta de tempo o supervisor informou que com a demora no arquivamento dos documentos eram acumuladas pilhas de papéis sobre as mesas e quando se decidia finalmente armazenar esses arquivos era necessário dedicar boa parte do dia, e com isso alegavam não ter tempo.

Para a causa ambiente, que se refere ao ambiente em si como suas limitações ou efeitos naturais e do tempo, a causa encontrada foi a falta de um local adequado para guarda dos arquivos, por não existir um local próprio para isso os documentos ficam armazenados em pastas AZ sobre prateleiras ou sob as mesas.

E, por último, a causa material que está relacionada à matéria-prima, matérias de comunicação entre outros, a causa encontrada nesta categoria foi a falta de armários e estantes que comportem os arquivos. Sem esses materiais para armazenamento os arquivos ficam espalhados pela empresa.

#### **4.3 Estruturar um Plano de Ação com Procedimentos que Facilitem o Acesso aos Documentos Provenientes dos Diversos Setores da Empresa**

A partir das causas encontradas para a má gestão documental da empresa foi pesquisado toda a literatura a respeito da gestão de arquivos empresariais. Conforme citado na fundamentação teórica, e com base nos problemas encontrados faz-se necessário a criação de um plano de classificação de documentos para os arquivos da empresa, como também uma tabela de temporalidade para informar o tempo de guarda e descarte destes arquivos eliminando assim a possibilidade de acúmulo de grandes volumes de papel desnecessários.

Quadro 1 – Plano de Ação 5W1H

O que?	Onde?	Quem?	Por que?	Quando?	Como?
Elaborar o plano de classificação dos documentos da Múltipla	Setores contábil, fiscal e pessoal	Estagiário e os responsáveis pelos setores contábil, fiscal e pessoal	Para facilitar a localização dos documentos no arquivo	até Ago/19	Criando um plano de classificação
Elaborar a tabela de temporalidade dos documentos da Múltipla	Setores contábil, fiscal e pessoal	Estagiário e os responsáveis pelos setores contábil, fiscal e pessoal	Para evitar o acúmulo de papéis no arquivo da empresa	até Ago/19	Criando uma tabela de temporalidade
Atualizar fluxograma do processo de arquivamento	Setores contábil, fiscal e pessoal	Estagiário	Para servir como guia para os colaboradores	até set/19	Elaborando um novo fluxograma
Criar Procedimento padrão para o novo fluxograma do processo	Setores contábil, fiscal e pessoal	Estagiário	Para servir como guia para os colaboradores	até set/19	Elaborando um POP
Criar controle de entrada e saída de documentos da empresa	Múltipla	Estagiário	Para minimizar a perda de documentos externos	até jul/19	Elaborando uma planilha no Excel com data, nome, documento e etc.
Selecionar local adequado para armazenamento dos arquivos dentro da empresa	Múltipla	Diretoria	Para acabar com	até Ago/19	Rearranjo físico da empresa

Fonte: Autor (2019)

Depois de criado esses dois instrumentos de gestão de arquivos, sugere-se reformular o fluxograma adequando aos novos instrumentos existentes visto que será necessário consultá-los antes do arquivamento. Com isso foi elaborado um plano de ação, conforme o Quadro 1.

## 5 Conclusão

Com base no trabalho realizado junto a Múltipla o objetivo geral foi alcançado através de todo estudo bibliográfico a respeito de gestão documental e das investigações para encontrar as causas raízes do problema. A partir das soluções propostas no estudo de caso a gestão de arquivos passará de um patamar de quase nenhum controle para o nível de saber quando e porque eliminar determinado arquivo. No decorrer deste estudo não houve qualquer dificuldade na coleta de dados, os colaboradores da empresa juntamente com seu diretor se mostraram a

disposição para qualquer eventualidade e passaram todas as informações relacionadas ao processo atual o que mostra o comprometimento da empresa em solucionar o problema.

## 6 Referências bibliográficas

BISPO, Gabriel da Fonseca. *Gestão da Cadeia de Suprimentos: estudo de caso em uma empresa do ramo de soluções digitais*. Aracaju, 2017.

CAMPOS, Vicenti Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Editora Bloch, 1992

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MELLO, Carlo Henrique Pereira, **No Que Consiste A Gestão Da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil 2011.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 2. ed. Curitiba: IBPEX Dialógica, 2012.

STUANI, Priscila. **Brainstorming: 7 Maneiras de Gerar Ideias Criativas**. 09 de setembro de 2014. Disponível em: <http://negocioemdetalhe.com.br/brainstorming-7-maneiras-de-gerar-ideias-criativas/>. Acesso em: 12 jun. 2019.