



**Experiência:**

**Gestão orientada para o Cliente no Tratamento Arquivístico do Fluxo Documental**

**DATAPREV**

**Responsável:** Rita de Cássia São Paio de A. Esteves

**Equipe:** Denize Carvalho Morgado

**Parceria:** Responsáveis pelos Arquivos Setoriais

**Endereço:** Rua Cosme Velho, 6 – Cosme Velho – RJ

Telefone: (021) 555-6140

Fax: (021) 285-2723

e-mail: Rita.SaoPaio@rjo.dataprev.gov.br

**Data do início da experiência:** 11/09/1996

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente relato visa registrar o resultado obtido na aplicação de ferramentas da qualidade e gestão voltada para o cliente como elemento de disseminação e estímulo à utilização da metodologia arquivística.

Uma abordagem inicial sobre a instituição beneficiada, se faz necessária para esclarecer ao leitor em que nível hierárquico da estrutura organizacional foi aplicada a inovação.

Serão apresentados também os conceitos das ferramentas 5S's e Ouvindo a Voz do Cliente, bem como um glossário de termos técnicos da Arquivologia.

## **2 DATAPREV**

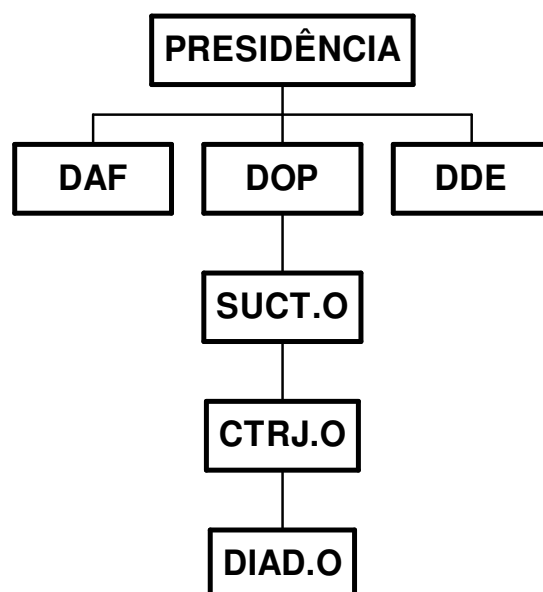
A Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social – DATAPREV originou-se dos centros de processamento de dados dos institutos existentes em 1974; Instituto Nacional de Previdência Social – INPS e o Instituto de Pensões e Aposentadorias dos Servidores do Estado – IPASE.

A DATAPREV é uma empresa pública instituída pela Lei nº 6125, de 04 de novembro de 1974. Sua primeira Diretoria tomou posse em 10 de março de 1975. Dois anos mais tarde, o Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS definiu a Dataprev como integrante do Sinpas – Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social, tendo como objetivo informatizar todos os órgãos do Sistema.

A sede da Dataprev está localizada no bairro de Botafogo, no Rio de Janeiro. Neste estado também localiza um grande Centro de Tratamento de Informação, no bairro do Cosme Velho. Em todos os estados do país pode-se encontrar representações da Dataprev, que conta com cerca de 3.500 colaboradores.

A Dataprev é responsável pelo processamento da maior folha de pagamentos do país: de 17,5 milhões de benefícios/mês. No tocante à arrecadação, a empresa processa o recolhimento de 5 milhões de contribuições individuais e 2,3 milhões de contribuições de empresas.

O organograma a seguir ilustra o nível hierárquico do Arquivo Intermediário do Cosme Velho na estrutura organizacional da empresa.



À DAF - Diretoria de Administração e Finanças cabe dotar a empresa dos meios materiais e demais recursos indispensáveis à maximização dos efeitos da utilização da informática na produção de resultados eficientes e tangíveis para os beneficiários da Previdência.

A DOP - Diretoria de Operações e Ação Regional assume as atividades de produção, com os Centros de Tratamento de Informações – DF, SP e RJ, a administração dos ambientes computacionais e de telecomunicações, a promoção do desenvolvimento das ações regionais, através da descentralização operacional e a representação institucional junto ao cliente, de responsabilidade dos 27 Escritórios Estaduais.

A DDE - Diretoria de Desenvolvimento Empresarial concentra as atividades da Empresa no tocante à sua modernização tecnológica, ao desenvolvimento de novos sistemas de informação e produtos, e à realização de prospecção com vista ao planejamento tecnológico. Abrange também a Direção Geral de Projetos do Plano Estratégico da Dataprev.

O Arquivo Intermediário do Cosme Velho encontra-se hierarquicamente subordinado à DOP, especificamente na DIAD.O – Divisão Administrativa do CTRJ.O – Centro de Tratamento de Informações do Rio de Janeiro, que por sua vez responde à SUCT.O – Superintendência dos Centros de Tratamento de Informações.

### **3 RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR**

Em 1990, a Dataprev sofreu um processo de descentralização das atividades administrativas antes concentradas na DAF – DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS.

A partir da descentralização administrativa, a então SUPC.O – Superintendência de Processamento Central (atual CTRJ.O – Centro de Tratamento da Informação do Rio de Janeiro), órgão pertencente à DOP – DIRETORIA DE OPERAÇÕES E AÇÃO REGIONAL e instalado no prédio do Cosme Velho, passou a ser responsável pelas atividades de Apoio Administrativo, Recursos Humanos, Finanças e Suprimentos, sendo as duas últimas transferidas para a DAF em 1992.

Para cumprir tais atribuições foi criada a DIAD.O – DIVISÃO ADMINISTRATIVA, que pela natureza de suas funções julgou necessária a formação de um arquivo para atender às

novas demandas de documentos nas fases corrente e intermediária.

A proximidade e o contato com os órgãos técnicos, permitiu ao Arquivo do Cosme Velho detectar a indesejável situação documental instaurada pelo desconhecimento, desinformação ou desinteresse quanto a existência de uma política arquivística na empresa.

Em espaços físicos alternativos, todo o volume documental produzido e recebido pela área técnica era mantido de forma inadequada e inacessível, formando verdadeiros depósitos de papéis velhos, a despeito dos instrumentos de temporalidade e destinação elaborados pelo Arquivo Central da empresa.

Diante da dicotomia existente entre a área técnica e administrativa, os procedimentos arquivísticos definidos pelo Arquivo Central, não atingiam, como desejava-se, os órgãos instalados no Cosme Velho, apesar do esforço dos treinamentos e manuais técnicos.

Além das rotinas de seleção e destinação de documentos era necessário um trabalho de convencimento a cerca da importância da padronização dos arquivos setoriais, sinalizando para as vantagens da utilização do método de classificação por assunto.

#### **4 DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR**

Em busca da excelência no gerenciamento da informação, a metodologia arquivística apresenta soluções capazes de promover a otimização do ciclo vital dos documentos a fim de tornar mais eficaz o acesso à informação tanto no acervo do próprio usuário como no Arquivo Intermediário do Cosme Velho.

O projeto inovador baseia-se na adaptação de ferramentas como Programa 5 S's e Ouvindo a voz do cliente para a realidade arquivística.

##### **4.1 Objetivos**

- Padronizar rotinas e procedimentos nos arquivos setoriais dos órgãos instalados no Cosme Velho;
- Otimizar o fluxo documental na Dataprev, no âmbito do Cosme Velho;
- Reduzir o volume documental ao essencial, desenvolvendo na clientela a capacidade de saber separar informações úteis das informações que são simplesmente notícias;
- Promover a aceitação das ferramentas de qualidade e da metodologia arquivística, diminuindo as resistências às inovações;
- Tornar o processo de tomada de decisões cada vez mais rápido;
- Obter ganho de produtividade através da racionalização de rotinas e redução dos custos.

##### **4.2 O que é considerado como inovação**

O programa 5 S's e a metodologia arquivística apresentam alto grau de similaridade, sendo que a ferramenta da qualidade tem uma área de atuação muito mais abrangente.

Considera-se como inovação a abordagem dos antigos métodos da Arquivologia através de uma nova roupagem, incluindo o uso de um esquema de cores para padronizar a classificação dos documentos no método por assunto.

Utilizando ferramentas de sucesso comprovado, o encanto de um arquivo colorido e o poder de sedução da gestão orientada para o cliente, o projeto inovador se caracteriza por atrair a clientela para velhas, porém eficientes e eficazes práticas arquivísticas.

##### **4.3 Como foi implantada a experiência**

Imbuída da vontade de conhecer os desejos e as necessidades de seus clientes/usuários, utilizou-se a ferramenta “Ouvindo a voz do cliente”, para promover um encontro com os responsáveis pelos arquivos setoriais.

O evento, cujo o objetivo era a identificação de oportunidades para melhoria do atendimento, começou com um café da manhã.

Acreditando que a descontração e a integração entre os participantes importaria maior veracidade à pesquisa, o evento transcorreu com muitas dinâmicas de grupo, utilizando recursos visuais, cores e músicas.

Sem caracterizar formalmente uma entrevista ou questionário, foi possível descobrir:

- se os serviços do Arquivo do Cosme Velho eram conhecidos,
- se esses serviços já haviam sido utilizados e
- o que gostavam e o que não gostavam de fazer no dia a dia de seus respectivos arquivos.

Esta experiência objetivava, além do levantamento das necessidades dos clientes, a quebra do preconceito usuário X arquivo e conseqüente abertura dos arquivos setoriais à assistência técnica oferecida pelo Arquivo do Cosme Velho.

A pesquisa apontou ainda um surpreendente consenso entre os participantes para a padronização dos arquivos setoriais, uma vez que a falta de uniformização causava sérios inconvenientes, principalmente em casos de substituição dos responsáveis durante as férias ou transferências para outras divisões da empresa.

O grupo foi unânime em afirmar que a maior dificuldade consistia na seleção de documentos, apresentando como proposta de solução para o caos documental um curso prático de arquivo e consultoria do Arquivo do Cosme Velho.

Para o treinamento foi desenvolvido um programa totalmente novo, com ênfase no método de classificação por assunto.

A decisão de treinar para padronizar, fez surgir uma nova dificuldade: os assuntos técnicos não eram contemplados pelo Código de Classificação por Assunto existente na época. Assim, tornou-se necessário o levantamento de assuntos técnicos e conseqüente adaptação do código. Dessa forma, o Código de Classificação por Assunto, devidamente atualizado, passou a ser disseminado através de exercícios práticos no curso.

Pensando em utilizar o Programa 5 S's como ferramenta de trabalho na consultoria arquivística, encontrou-se uma forma de incluí-la no treinamento para popularizar o seu uso.

Para melhor ilustrar a experiência, cabe uma apresentação sucinta da ferramenta:

O Programa 5S's é uma prática desenvolvida no Japão que, ocidentalizada, ficou conhecida como *Housekeeping*.

No Japão, algumas empresas utilizam o 5S como uma ferramenta indispensável para a implementação e a consolidação da Gestão da Qualidade Total – GQT. Os efeitos do 5S são tão abrangentes que os tornaram uma prática fundamental para a formação de um ambiente adequado às atividades da Qualidade Total – QT.

A denominação 5S se deve às cinco atividades iniciadas pela letra S, quando nomeadas em japonês: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Para garantir a denominação de 5S, quando traduzidas para o português estas expressões aparecem precedidas da palavra Senso. Haroldo Ribeiro nos apresenta os seguintes significados para cada S.

#### **“Seiri – Senso de Utilização**

*Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente.*

#### **Seiton – Senso de Ordenação**

*Ordenar é agrupar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las, levando em conta a frequência lógica já praticada, ou de fácil assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo.*

#### **Seiso – Senso de Limpeza**

*Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio*

usuário do ambiente, ou pelo operador da máquina ou equipamento.

### **Seiketsu – Senso de Saúde**


Fazer o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retrocedam. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos.


### **Shitsuke – Senso de Autodisciplina**

Ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo.”

Haroldo Ribeiro elenca os benefícios conseguidos com esta ferramenta.

<b>Benefícios</b>	<b>Seiri Utilizaçã o</b>	<b>Seiton Ordenaçã o</b>	<b>Seiso Limpeza</b>	<b>Seiketsu Saúde</b>	<b>Shitsuke Disciplin a</b>
Eliminação do desperdício					
Otimização do espaço					
Racionalização do tempo					
Redução do stress					
Redução de insegurança					
Prevenção de quebras					
Aumento da vida útil					
Padronização					
Prevenção da poluição					
Melhoria da qualidade					
Melhoria das relações					
Incremento da eficiência					
Confiabilidade dos dados					
Redução de acidentes					
Incentivo à criatividade					
Autodisciplina					
Dignificação da pessoa					
Base para QT					

 – Boa contribuição

 – Ótima contribuição

A inovação mencionada anteriormente, é explicitada através do paralelo entre a ferramenta 5 S's e a Arquivologia, conforme apresentação abaixo:

### **Seiri = Senso de Utilização = Seleção de documentos**

Selecionar documentos passíveis de consulta eventual, promovendo a respectiva transferência ao Arquivo Intermediário, para manter no Arquivo Corrente apenas documentos de uso freqüente.

Separar documentos com informação relevante daqueles destituídos de valor (valor eventual) efetuando a eliminação criteriosa dos papéis, com base nos instrumentos de temporalidade e destinação.

***Seiton = Senso de Ordenação = Arranjo documental***

Dispor os documentos segundo o método de arquivamento e critérios de ordenação adotados. Classificar, associar esquema de cores, ordenar e identificar com notação colorida, visando facilitar a localização dos documentos.

***Seiso = Senso de Limpeza = Conservação de documentos***

Visando a conservação do estado físico dos documentos, alguns cuidados precisam ser adotados no manuseio e acondicionamento:

- retirada de grampos, cliques e elásticos;
- impedir que o usuário manuseie os documentos com mãos gordurosas;
- evitar o uso de cigarros e café no trato com os documentos;
- cuidar para que as mídias eletrônicas não entrem em contato direto com o metal
- rejeitar mobiliário de madeira, pelo risco de incêndio, etc

***Seiketsu = Senso de Saúde = Padronização***

Padronizar os benefícios dos 3 sentidos anteriores.

Criar normas, manuais, vocabulário controlado, plano de destinação.

Criar hábitos que impeçam o acúmulo desordenado de papéis, como por exemplo:

- evitar a emissão de documentos para assuntos possíveis de serem tratados por correio eletrônico ou telefone;
- evitar impressão do correio eletrônico.
- minimizar o uso da reprografia.

***Seitsuke = Senso de Autodisciplina***

Seguir e aperfeiçoar os instrumentos de padronização

Vocabulário controlado, Tabela de Temporalidade e Mapa de Análise e Avaliação de Documentos – MAAD.

Promover um envolvimento dos usuários com os instrumentos de tal forma que sintam-se comprometidos em apresentar propostas de alterações, ao invés de rejeitar o uso por não atender às suas especificidades.

A essência do Programa 5S's é a fé. Somente quando os empregados se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente, Ter-se-á compreendido a verdadeira essência dos 5 S's.

Durante o treinamento ficou claro que os responsáveis pelos arquivos setoriais precisavam de apoio para implementação do programa nos seus arquivos setoriais.

O Arquivo do Cosme Velho se comprometeu a fornecer ajuda. O primeiro passo foi a mobilização e a conquista do compromisso do corpo gerencial do Cosme Velho, com a forma e a realização do programa.

Mapa de Acompanhamento do Programa  
Posição em setembro de 1998

<i>Órgãos</i>	<i>Seleção Eliminação</i>	<i>Arranjo</i>	<i>Conservaçã o</i>	<i>Padronizaçã o</i>	<i>Autodiscipli na</i>
<i>CTRJ.O</i>					
<i>DPRJ.O</i>					
<i>DORJ.O</i>					
<i>DARJ.O</i>					
<i>DIAD.O</i>					
<i>DEST.O</i>					
<i>DISM.O</i>					
<i>DISB.O</i>					
<i>DIGR.O</i>					
<i>DIGT.O</i>					
<i>DIMA.D</i>					
<i>DIGP.D</i>					

#### 4.4 Concepção da experiência

A idéia de promover um café da manhã para aplicar a ferramenta Ouvindo a Voz do Cliente, surgiu através da participação em um curso de Marketing em Arquivo.

Ao entrar em contato com a ferramenta 5S's e Housekeeping, durante o curso Organização e Administração da Informação nos Arquivos Empresariais e o Sistema de Qualidade Total, em 1995, a responsável pela experiência passou a se interessar pela literatura disponível no assunto.

A partir da comparação entre 5 S's e Arquivologia, foi possível conceber o projeto inovador de vincular uma nova abordagem às tradicionais técnicas arquivísticas.

#### 4.5 Clientela visada

Secretárias, assistentes e auxiliares administrativos responsáveis pelos arquivos setoriais dos órgãos instalados no Cosme Velho.

#### 4.6 Grau de Participação

Sem dúvida o apoio gerencial foi crucial para o desenvolvimento da experiência. Tal apoio pode ser verificado tanto no patrocínio das iniciativas como na liberação da clientela para participar dos eventos.

A abertura dos arquivos setoriais à consultoria arquivística mostra o envolvimento/participação da clientela diante da inovação apresentada.

#### 4.7 Grau de Transparência / Grau de Responsabilização / Accountability

O trabalho só pode ser executado com a distribuição da responsabilidade de forma transparente entre o corpo gerencial, a clientela e a equipe do Arquivo Central.

Só com a democratização do poder e da responsabilização é que cada um pode se sentir parte da engrenagem que movimenta o ciclo vital dos documentos de uma empresa.

Nesta experiência podemos considerar que o grau de transparência foi de 100%, tanto na condução do processo como na obtenção de resultados positivos para garantia da manutenção

da busca por excelência no gerenciamento da informação e com alto grau de transparência o grande beneficiário é o cidadão usuário.

## **5 OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

O café da manhã que marcou o Encontro Informação e Arquivo com os responsáveis pelos arquivos setoriais, constituiu-se um obstáculo em função do custo. Porém o Arquivo do Cosme Velho contou com o apoio do Gerente do CTRJ.O que permitiu a utilização de recursos do Fundo Rotativo de Caixa Pequena.

Conseguido o patrocínio, foi necessário convencer os gerentes das unidades localizadas no Cosme Velho da importância do evento, para que houvesse a liberação dos empregados para participação.

Mesmo com a liberação negociada a nível gerencial, muitos empregados convocados para a primeira turma só conseguiram participar da terceira e última.

No que se refere a abertura dos arquivos setoriais à consultoria arquivística, ainda apresenta-se um obstáculo. Por mais que a iniciativa tenha minimizado o grau de resistência às mudanças, ainda encontra-se uma dificuldade perfeitamente natural, pois as práticas da qualidade e da arquivologia diluem o poder antes centralizado, democratizando o acesso à informação.

## **6 RECURSOS UTILIZADOS**

Os recursos do Fundo Rotativo de Caixa Pequena – FRCP foram utilizados tanto para custear as despesas do café da manhã, como para aquisição de papéis coloridos aplicados na confecção de etiquetas.

Verifica-se, no entanto, que os custos foram irrelevantes diante do resultado alcançado, considerando-se a redução de mobiliário e material de arquivamento, melhor aproveitamento de espaço físico e ganhos de produtividade com a redução do tempo gasto no tratamento documental, pela racionalização de rotinas.

Além disso, os papéis descartados, que até a presente data gira em torno de 1 tonelada, após fragmentados são doados à AED - Associação de Empregados da Dataprev, repercutindo em benefícios para os empregados da empresa.

## **7 RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL**

No decorrer deste trabalho foi apresentada uma experiência bem sucedida de utilização de estratégia de marketing, administração orientada para o cliente e Programa 5 S's, que de maneira inédita foram vinculadas ao gerenciamento de documentos, destacando-se sua importância para a Gestão da Qualidade, conforme resultados descritos a seguir:



<b>RESULTADOS</b>	<b>MECANISMO DE AVALIAÇÃO</b>	<b>IMPACTO OBSERVADO</b>
Padronização das rotinas e procedimentos nos Arquivos Setoriais	Adoção do Código de Classificação por Assunto associado a esquema de cores	Democratização do acesso à informação entre todos os empregados do setor
Otimização do fluxo documental	Racionalização de rotinas arquivísticas	Transferências criteriosas de documentos para o Arquivos Intermediário
Redução do volume documental ao essencial	Menor volume de documentos, com a observância da temporalidade e destinação	Melhor aproveitamento de espaço físico, mobiliário e material de acondicionamento
Aceitação do Programa 5S's e da metodologia arquivística	Interesse, desenvolvimento e aplicação dos métodos arquivísticos	Motivação pelo trabalho implantado e na manutenção do arquivo
Agilidade na tomada de decisão	Redução do tempo de resposta na recuperação da informação	Maior rapidez no processo de transformação da informação em ação
Ganho de produtividade	Fim do retrabalho	Parceria entre arquivos setoriais e intermediário

O projeto inovador, que iniciou-se em 11/09/1996, com a ferramenta Ouvindo a Voz do Cliente, ainda vem apresentando frutos com a manifestação de interesse dos órgãos pela padronização dos arquivos setoriais com o uso do esquema de cores associado ao Código de Classificação por Assunto.

**Arquivo Intermediário do Cosme Velho**  
*“A informação que você precisa à luz da qualidade”*

## **8 GLOSSÁRIO**

ACERVO	totalidade de documentos conservados num arquivo
ACESSO	possibilidade de consulta a um arquivo
ACONDICIONAMENTO	embalagem destinada a proteger os documentos e a facilitar o manuseio. (caixas, pastas, etc)
ARQUIVO	conjunto de documentos reunidos por acumulação natural ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas
ARQUIVO CENTRAL	unidade responsável pelo controle dos documentos acumulados pelos diversos setores e serviços de uma administração.
ARQUIVO CORRENTE	conjunto de documentos freqüentemente consultados
ARQUIVO INTERMEDIÁRIO	conjunto de documentos originários de arquivos correntes com uso pouco freqüente, que aguardam sua destinação final
ARQUIVO SETORIAL	unidade responsável pelo arquivamento de documentos acumulados por entidade subordinada que, no sistema de arquivos adotado pela administração a que pertence, depende tecnicamente do arquivo central
ARQUIVOLOGIA	disciplina que tem por objetivo o conhecimento da natureza dos arquivos, seus métodos e técnicas
ARRANJO	denominação atribuída ao método de classificação adotado
CICLO VITAL DOS DOCUMENTOS	sucessão de fases por que passam os documentos, desde a criação até sua destinação final
CLASSIFICAÇÃO	seqüência de operações que visam distribuir os documentos em um arquivo
CÓDIGO	conjunto de símbolos que, mediante convenção, representam um dado
DESTINAÇÃO	em decorrência de avaliação, encaminhamento dos documentos à guarda temporária ou permanente, à eliminação e/ou à reprodução
FLUXO DOCUMENTAL	tramitação de documentos.
SELEÇÃO	avaliação de documentos visando aplicar sua destinação.

## **9 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

CAMARGO, Ana Maria de Almeida et al. Dicionário de terminologia arquivística. São Paulo, AAB – Associação dos Arquivistas Brasileiros – Núcleo Regional de São Paulo, Secretaria de Estado da Cultura – Departamento de Museus e Arquivos, 1996.

DATAPREV , CGPO.P/COTL.P. Relatório de gestão. Rio de Janeiro, Dataprev, 1997

RIBEIRO, Haroldo. A base para a qualidade total: 5S. Salvador, Casa da Qualidade, 1994.

SILVA, João Martins da. 5S: o ambiente da qualidade. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1994.