



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V – MINISTRO ALCIDES CARNEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ARQUIVOLOGIA**

ADELINA OLIVIA CABRAL CAVALCANTE

EFICÁCIA DA FERRAMENTA 5S PARA GESTÃO DOCUMENTAL

**JOÃO PESSOA
2016**

ADELINA OLIVIA CABRAL CAVALCANTE

EFICÁCIA DA FERRAMENTA 5S PARA GESTÃO DOCUMENTAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Arquivologia do Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, Campus V da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de bacharel em Arquivologia.

Orientadora: Prof^a. Ma. Esmeralda Porfírio de Sales

JOÃO PESSOA
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C376e Cavalcante, Adelina Olivia Cabral
Eficácia da ferramenta 5s para gestão documental
[manuscrito] / Adelina Olivia Cabral Cavalcante. - 2016.
28 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Arquivologia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2016.
"Orientação: Profa. Ma. Esmeralda Porfírio de Sales,
Departamento de Arquivologia".

1. Arquivos eficientes. 2. Ferramenta 5S. 3. Gestão
documental. I. Título.

21. ed. CDD 025.171 4

ADELINA OLIVIA CABRAL CAVALCANTE


EFICÁCIA DA FERRAMENTA 5S PARA GESTÃO DOCUMENTAL

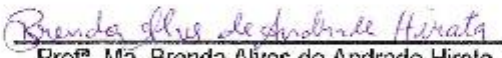
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Arquivologia do Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, Campus V da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de bacharel em Arquivologia.

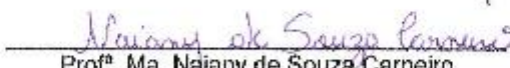
Orientadora: Prof^ª. Ma. Esmeralda Porfírio de Sales.

Aprovada em: 24/10/2016

BANCA EXAMINADORA


Prof^ª. Ma. Esmeralda Porfírio de Sales (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof^ª. M^ª. Brenda Alves de Andrade Hirata
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof^ª. Ma. Naiany de Souza Carneiro
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico,

A Luiz e Vanda, pessoas cujo plano superior me concedeu a honra de tê-los como pais. Devo-lhes tudo. Pai, mãe; saibam que quantas vezes nascer os quero novamente como meus pais.

AGRADECIMENTOS

Confesso, não sei por onde começar. Foram quatro anos de convívio nem sempre pacífico, é verdade, mais sempre engrandecedor. Todos nós fomos além do conhecimento acadêmico; soubemos lidar com a perda trágica da professora Bríggida, com o desestímulo, com a falta de tempo, com as greves, com a insegurança e por aí vai... Detalhe: nada disso importa. Se pudéssemos atribuir algum valor palpável, a balança destinada aos sentimentos de alegria, amizade e gratidão seria muito mais pesada do que a balança dos infortúnios.

Queridos amigos e professores, não há palavras que possam mensurar o bem que me fizeram. Por muito tempo a melhor parte do dia era a hora da aula onde, sabia, iria encontrá-los. Todos, os mais próximos e os mais distantes foram, cada um a seu modo, importantes para mim. Aprendi muito com vocês, sempre lições na direção do bem e do progresso.

Antônio, Auricélia, Daniela, Alex, Leandro meus companheiros queridos de grupo. Obrigada pelas mãos sempre estendidas dispostas a auxiliar. Adoro vocês.

A minha orientadora professora Esmeralda, mulher inteligente, guerreira, de profunda percepção e sensibilidade. Obrigada pela confiança e por ter permanecido ao meu lado até o final do curso.

As minhas amigas Isabella e Fernanda, pela gentileza de ler e sugerir alterações para este trabalho, tornando-o mais inteligível. Obrigada meninas.

Ao meu amigo de longa data David, que mesmo estando fisicamente tão distante, atendeu prontamente meu pedido de ajuda. Obrigada David.

Comecei a escrever sem saber o que dizer e agora não sei como terminar. Talvez não queira concluir, foi tão bom esses quatro anos. A verdade é que fechamos um ciclo e vamos abrir outro, com novas perspectivas, mais experientes.

No lindíssimo texto Somos o que atraímos, psicografado por Chico Xavier encontrei na frase final palavras que representam perfeitamente o novo passo que estamos prestes a dar. A frase diz o seguinte: "... embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim". Vamos fazer um novo fim.

A todos vocês amigos e professores, minha gratidão. Obrigada, obrigada, obrigada.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	GESTÃO DA QUALIDADE	11
2.1	Principais teóricos: Os gurus da qualidade	12
2.2	Ferramentas da qualidade	14
2.3	Os cinco sentidos – 5S	16
3	DOCUMENTO DE ARQUIVO	18
4	GESTÃO DOCUMENTAL	20
4.1	Instrumentos da gestão da qualidade	21
5	OS CINCO SENTIDOS APLICADOS AOS ARQUIVOS	23
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS	27

EFICÁCIA DA FERRAMENTA 5S PARA GESTÃO DOCUMENTAL

Adelina Olivia Cabral Cavalcante*
Esmeralda Porfírio de Sales**

RESUMO

A inexistência de normas e procedimentos padronizados gerou nas instituições um ambiente extremamente propício para o acúmulo de documentos de forma desordenada e sem controle. Fazendo da recuperação e do acesso as informações uma tarefa árdua, além de comprometer a tomada de decisão dos gestores. Em contrapartida, a globalização trouxe para as instituições a necessidade de serem competitivas, aumentando sua obrigação de obter informações para adquirir conhecimento e desenvolvê-los. Esse cenário evidencia a urgência em se implantar a gestão documental. Nesse sentido, este estudo averigua a aplicabilidade da ferramenta da qualidade 5S nos arquivos. Para isso a pesquisa foi fundamentada em livros da área de Arquivologia e Administração, periódicos, monografias, artigos e consultas on-line. Portanto, o trabalho conclui que a adoção da ferramenta 5S interage satisfatoriamente com a gestão documental, tornando os arquivos mais eficientes.

Palavras-Chave: Arquivos Eficientes. Ferramenta 5S. Procedimentos Padronizados.

1 INTRODUÇÃO

A ideia da temática abordada neste trabalho deu-se pela minha experiência na aplicação da ferramenta 5S em uma Fábrica Têxtil e em verificar na prática os bons resultados obtidos. A fábrica estava em processo de certificação para ISO 9000 e era meta da empresa, que todos os colaboradores recebessem treinamento para adotar o 5S em seus postos de trabalho. A ISO (International Organization for Standardization) ou Organização Internacional de Normatização, é uma entidade não governamental internacional; cujo objetivo é promover o desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas de modo a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico, através da adoção de normas comuns em organizações de diferentes países (JUNIOR et al, 2010, P.68).

Corroborando com a ideia, no transcorrer do curso de Arquivologia, sempre houve discussão acerca do não tratamento dos documentos nas instituições. Então,

* Graduada em Arquivologia pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: aoliviacc@hotmail.com

**Mestre em Ciências da Informação pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: esmelsalles@gmail.com

com a experiência adquirida e a problemática das massas documentais sempre em pauta, compreendi que a ferramenta 5S pode muito bem atuar em arquivos, desde que seja aplicada por um arquivista previamente treinado. Influenciou na escolha o fato de ser uma ferramenta que não demanda grandes somas, ser de simples aplicação prática, fácil entendimento, ter o diferencial de atuar na educação do indivíduo, poder ser adaptada aos processos de um arquivo e principalmente, proporcionar ótimos resultados quando bem implementada.

O 5S é uma filosofia voltada para mobilização dos colaboradores por meio de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo a eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza. Composto por cinco sentidos: senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de padronização e higiene e por último senso de autodisciplina. É uma ferramenta de preparação para outros processos de melhoria da qualidade. Seu objetivo principal é promover mudanças comportamentais e de atitudes tanto no desempenho profissional quanto na vida familiar.

Nessa perspectiva, a falta de conhecimento transformou os arquivos em coleções de papéis velhos, tornou comum a expressão “arquivo morto” e os relegou aos banheiros desativados, às garagens e aos subsolos. Locais inadequados para qualquer arquivo. Por outro lado, a globalização trouxe para as organizações um cenário altamente competitivo, aumentando significativamente, a obrigação de obter informações para adquirir e desenvolver conhecimento. Nesse contexto, a produção de informação fez com que as organizações passassem a gerar e receber quantidades cada vez maiores de documentos. Ficando evidente que sem Gestão Documental esse processo simples, de produzir e receber, acarretará em pouco tempo a formação de uma grande e desordenada massa de documentos, trazendo para os arquivos o desafio de organizá-la.

Deste modo, a Gestão da Qualidade tornou-se aliada dos arquivos quando através de suas ferramentas, programas e métodos fornece bases para otimizar a sistematização dos processos de tratamento, de controle, de guarda e de acesso aos documentos. Enfim, engloba todo o fluxo: da produção a destinação final.

Falta de normas e procedimentos padronizados, constitui verdadeira condição para acumular desordenadamente documentos. Além de causar de forma inevitável, verdadeiro caos nos arquivos. Transformando a recuperação e o acesso

as informações, em uma operação trabalhosa e demorada. Impactando direta e indiretamente na tomada de decisão.

Baseado nas considerações apresentadas, tivemos como fio condutor o objetivo geral: analisar a eficácia da ferramenta 5S nos arquivos. Seguido pelos específicos: descrever a ferramenta 5S com suas nuances, apresentar outras ferramentas da Gestão da Qualidade.

Para elaboração deste estudo, a metodologia empregada foi fundamentada na pesquisa bibliográfica em livros da área de Administração e Arquivologia, periódicos, revistas, monografias, artigos e consultas on-line. O próximo passo consistiu na leitura criteriosa de todo material sendo selecionado os textos mais pertinentes ao assunto, para então, dar início a construção das seções que compõem este trabalho assim organizadas: seção 2 abordou a gestão da qualidade, evidenciando de forma sucinta sua evolução. A seção 3 apresentou os principais teóricos da qualidade e suas ideias afim de demonstrar a importância da qualidade nas organizações. As ferramentas da qualidade brainstorming, carta de controle, diagrama de causa e efeito, diagrama de dispersão, estratificação, fluxograma, lista de verificação, diagrama de pareto, histograma, 5W2H e 5S foram descritos na seção 4. A seção 5 detalhou os cinco sentidos apresentados anteriormente. Definir o que é documento de arquivo, documento, documento de biblioteca e documento de museu é primordial para este trabalho, por essa razão a seção 6 é dedicada a esses conceitos.

A importância da gestão documental para racionalizar e controlar o volume das grandes massas documentais está demonstrada na seção 7. O Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade Documental (TTD), instrumentos essenciais para gestão documental, estão expostos na seção 8. Buscou-se na seção 9, fazer um paralelo entre a ferramenta da qualidade 5S e a gestão documental. Explicitando a aplicabilidade dos sentidos em arquivos. Na seção 10 ressaltou-se a importância de fazer com que os procedimentos de classificação e avaliação sejam agregados aos arquivos correntes de forma a tornarem-se padrão. Assegura também, quão crucial é conhecer todos os processos de trabalhos para manter o êxito da gestão documental. Por fim argumenta que a adoção da ferramenta 5S, trará para gestão documental mais eficiência promovendo ganhos internos e externos para as instituições.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

A preocupação com a qualidade não é recente, desde os primórdios os consumidores tinham o cuidado de inspecionar produtos ou serviços que recebiam em uma relação de troca.

No início da era industrial até meados do século XIX, quase tudo era fabricado pelos artesãos. Por produzir em pequenas quantidades eles participavam de todo processo produtivo: concepção, fabricação e comercialização; estabelecendo uma relação direta entre o que era produzido, a qualidade dos produtos e o mercado consumidor. Esse elo com o consumidor proporcionava aos artesãos uma visão dos desejos e necessidades dos consumidores, o que lhe conferia grande vantagem, já que os produtos eram feitos sob medida.

Até o início de 1950 a inspeção e controle dos processos de fabricação para garantir a conformidade dos resultados com as especificações técnicas, consistiam a prática da gestão da qualidade. Entretanto, nas últimas décadas o que era restrito a área de produção, expandiu-se por toda empresa ganhando nova dimensão e finalmente os princípios disseminados a partir de 1950 foram assimilados e aceitos pela maioria das instituições, não importando ser pública ou privada, ramo de atuação ou abrangência.

Diante das constantes transformações, avanços tecnológicos, globalização, abertura de mercado, disputa por recursos escassos e consumidores mais exigentes; as organizações são compelidas a ajustarem-se as mudanças e as novas tecnologias sob pena de perder competitividade.

A qualidade não é apenas mais uma opção das instituições, pois a concorrência utiliza metodologias e ferramentas com objetivos de extrair delas todo potencial de melhoria e aceitação dos produtos. São ferramentas simples e muito eficazes que auxiliam o gestor na solução de problemas e ainda permitem o crescimento do ser humano em direção à melhoria da qualidade de vida, pois podem também ser utilizadas na esfera pessoal (SELEME, STANDER, 2010, p.11).

Fazendo uma comparação simples entre a abordagem do início do século XX e a atual, é fácil notar que a diferença está na forma de perceber o cliente, é o entendimento de que a qualidade se relaciona diretamente às suas necessidades e anseios. Sendo assim, garantir aos clientes a satisfação de suas expectativas por produtos ou serviços oferecidos é fundamental para sobrevivência da organização.

A gestão da qualidade trouxe em seu conceito uma nova filosofia gerencial que exige mudança de atitude, de comportamento e enfatiza a busca contínua por medidas de melhoria dos processos. Enfim trata-se de um novo modelo gerencial que implica em alterações na cultura da organização.

A incorporação de conceitos de preservação ambiental e responsabilidade ética à prática da qualidade tornou-se prática adotada cotidianamente. Tratar a qualidade de produtos e serviços com vista à satisfação do cliente e ao lucro não é suficiente. É fundamental, minimizar os danos decorrentes da produção; promovendo tratamento dos dejetos e resíduos; oferecendo apoio a comunidade e principalmente condições salariais e de vida adequadas ao trabalhador.

2.1 Principais teóricos: Os gurus da qualidade

Os teóricos da qualidade, cada um à sua maneira, trouxeram muitas contribuições para demonstrar a importância da qualidade. Mesmo com a individualidade de cada um; em suas análises encontramos pontos de convergência para implantação da Gestão da Qualidade. Alguns deles: comprometimento dos níveis hierárquicos mais altos, diretrizes e metas claramente definidas, capacitação e formação de colaboradores, busca constante para solução de problemas e diminuição de erros, ênfase na prevenção minimizando altos custos de desperdício.

Muitos contribuíram para a evolução do conceito de qualidade, entre esses, podemos citar:

William Edwards Deming – físico norte-americano, fez parte durante a Segunda Guerra Mundial do grupo responsável pelos padrões aplicados à produção industrial com ênfase no esforço de guerra, empregando métodos estatísticos de controle da qualidade. Contudo tais métodos deixaram de existir nos Estados Unidos com o fim do conflito.

Em 1950, Deming teve a oportunidade de proferir, no Japão, palestras como especialistas sobre métodos de controle estatístico de processo e qualidade. Seu público era composto por cientistas e engenheiros.

Deming foi um grande crítico da incapacidade dos industriais norte-americanos de perceber a importância dos colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos na qualidade. Eles eram vistos apenas como executores. Acreditava ainda que a função do gestor é retirar os obstáculos que possam impedir a

realização de um bom trabalho incentivando a todos trabalharem melhor. Criou o Método Deming de Administração, baseado em 14 pontos gerenciais com idéias básicas centradas na constância de propósitos, na motivação dos colaboradores, na aplicação de métodos estatísticos e na melhoria contínua. Também é autor do Ciclo PDCA, baseado na sequência Plan-Do-Control-Act (ou Planejar, Executar, Verificar, Agir) para descrever a maneira como as mudanças devem ocorrer em uma organização com qualidade.

Joseph Moses Juran – romeno educado nos Estados Unidos, formado em engenharia. Para ele a qualidade significava adequação ao uso. Juran tinha uma visão bastante abrangente, traçou analogias entre planejamento da qualidade e planejamento financeiro; controle da qualidade e controle financeiro; melhoria da qualidade e redução de custos. Em seu manual publicado em 1951 divide os custos da qualidade em inevitáveis e evitáveis, para os quais recomendava mecanismos de prevenção, avaliação e correção de falhas. Destacou a importância do comprometimento da alta administração para a implantação da gestão da qualidade total.

Philip Crosby – executivo norte-americano, idealizador do conceito conhecido como “zero defeito”. Para Crosby, qualidade significa ter um produto em conformidade com suas especificações e, essas por sua vez, variam de acordo com as necessidades dos clientes. O conceito de zero defeito envolve atitudes, comportamentos e resultados.

O ponto de partida que impulsionou a metodologia na busca do zero defeito consiste na observação dos erros cometidos. O passo seguinte é questionar porque eles foram cometidos até chegar às causas. Feito isso, a próxima ação é acompanhar a evolução das causas para garantir que os erros não se repitam. Logicamente esse não é um processo rápido, requer muito estudo e observação; além do domínio de todas as etapas da produção. Crosby afirmava que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores, e não os colaboradores. As iniciativas voltadas para qualidade devem vir de cima para baixo, ser ensinadas através do exemplo. O que exige diretamente empenho da alta administração e a formação dos colaboradores em técnicas de melhoria da qualidade.

Armand Vallin Feigenbaum – engenheiro norte-americano. Para ele qualidade seria um instrumento estratégico pelo qual todos os colaboradores teriam sua parcela de responsabilidade. Pregava que, mais do que uma técnica de

eliminação de defeitos nas operações industriais; qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência voltada para fora da empresa, tendo por base a orientação para o cliente. Feigenbaum foi o precursor do enfoque sistêmico para qualidade.

Kaoru Ishikava – engenheiro japonês, conhecido como o pai do TQC (Total Quality Control) japonês. É o mais representativo entre os teóricos japoneses. Aprendeu sobre controle de qualidade com os norte-americanos. Percebendo as diferenças culturais entre os dois países, desenvolveu uma estratégia de qualidade própria para uso no Japão. Responsável pela implantação dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), Ishikava acreditava que cada elemento (colaboradores) da empresa tem que estudar, praticar e participar do controle da qualidade, incluindo a alta direção. Na visão dele o processo de melhoria da qualidade não é estático, pelo contrário, é um processo contínuo que sempre pode ser aperfeiçoado.

2.2 Ferramentas da qualidade

Alguns autores consideram determinadas ferramentas como método, outros como sinônimos. Para melhor entendimento deste trabalho definiremos método e ferramenta conforme Seleme, Stadler (2010, p.26) afirmam:

Podemos definir, então, método como a sequência lógica empregada para atingir o objetivo desejado, enquanto ferramenta é o recurso utilizado no método. Portanto, o que resolve os problemas nos processos produtivos e operacionais é o método, e não a ferramenta ou as ferramentas.

Assim, ao tratarmos de ferramentas devemos entender como os meios utilizados para atingir o objetivo do método.

Existem várias ferramentas utilizadas nos processos de gestão para as mais diversas finalidades. Elas ajudam a organizar as informações coletadas, permitem maior controle de processos, facilitam a tomada de decisões. Algumas das ferramentas mais usuais utilizadas são:

a) Brainstorming

O brainstorming (tempestade de ideias) é um processo de grupo onde os integrantes têm liberdade total de expor suas ideias, por mais sem sentido que pareçam, sem inibições ou receios de críticas. Busca-se a diversidade de opiniões com o objetivo de maximizar o fluxo de idéias baseado na capacidade criativa e analítica do grupo.

b) Carta de Controle

Os gráficos estão, de forma geral, entre as técnicas mais simples e melhores para analisar, exibir e estabelecer comunicação em formato visual. A carta de controle é um tipo específico de gráfico que serve para acompanhar e identificar a variação das causas intrínsecas inerentes ao processo e as aleatórias que ocorrem fora dos limites de controle.

c) Diagrama de Causa e Efeito

Também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe. Tem o propósito de apresentar a relação existente entre os efeitos (resultado de um processo) e as causas que por razões técnicas possam prejudicar o resultado do processo. Sua grande vantagem é poder atuar diretamente nas possíveis causas.

d) Diagrama de Dispersão

Quando duas variáveis são interdependentes. O que acontece com uma delas causa efeito na outra. O diagrama de dispersão tem função de ajudar na visualização da alteração sofrida por uma variável quando outra se modifica.

e) Estratificação

É uma forma de executar a divisão de grupos em subgrupos específicos, com o intuito de possibilitar a análise por segmentos menores, até que seja encontrado a origem dos problemas apresentados.

f) Fluxograma

Trata-se de uma representação gráfica, cujo registro é feito através de símbolos padronizados. A utilização desses símbolos facilitam a representação dos processos, apresentando a sequência lógica das atividades e decisões permitindo a visualização de todos os passos, possibilitando através de análise crítica detectar os possíveis pontos onde podem ocorrer falhas.

g) Lista de Verificação

São formulários planejados de acordo com o processo a ser analisado para coletar dados de uma observação amostral. Esses dados tabulados serão utilizados para identificar e quantificar a frequência com que certos eventos ocorrem em um período de tempo determinado.

h) Diagrama de Pareto

Trata-se de um gráfico de barras construído a partir um processo de coleta de dados. É utilizado para identificar problemas ou causas de maior relevância e que devam ser priorizados.

i) Histograma

O histograma é um gráfico de barras verticais que representa uma distribuição de frequência de dados numéricos. Ele permite a interpretação de grande volume de dados e a visualização de como os eventos que se repetem variam no tempo.

j) 5W2H

A ferramenta 5W2H representa as iniciais das palavras em inglês: *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *Who* (quem), *how* (como), *howmuch* (quanto custa). Esta ferramenta permite que um processo em execução seja dividido em etapas estruturadas a partir de perguntas, cuja finalidade é detectar falhas que atrapalhem o fim adequado do processo.

k) 5S

Sua denominação deve-se as iniciais das palavras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiktsu e Shitsuke. Trata-se de uma ferramenta de preparação para outros processos de melhoria da qualidade. Sua filosofia envolve mudanças comportamentais e de atitudes; sendo imprescindível a mobilização de toda organização sem distinção de nível hierárquico ou setor. O 5S não visa apenas a melhoria da produtividade, sua filosofia vai além do ambiente das organizações. Sendo uma ferramenta de cunho educativo sua pretensão é modificar a maneira de pensar das pessoas, provocando atitudes tanto no cotidiano quanto no desempenho profissional.

Para nosso estudo nos deteremos na ferramenta 5S. Nas seções que se seguem, discutiremos como essa ferramenta pode contribuir para Gestão Documental.

2.3 Os cinco sentidos – 5S

Seiri, Seiton, Seison, Seiketsu, Shitsuke: o termo 5S deriva dessas cinco palavras japonesas, todas iniciando com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representavam essas palavras do japonês para o inglês, encontrou-se no vocabulário da língua inglesa palavras que iniciavam com S e que tinham significado aproximado do original em japonês. Entretanto a mesma similaridade não aconteceu com a tradução para o português. A solução encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o

termo “ Senso de ” antes de cada palavra em português, que mais se assemelhava ao significado original. Fincando o termo original 5S, mantido na língua portuguesa.

QUADRO 1 – FERAMENTA 5S

SENSO DE UTILIZAÇÃO - SEIRI
A chave do sucesso deste senso é saber distinguir o que é necessário e o que não é. A idéia é ter apenas o necessário para execução do trabalho. Sua aplicação de forma responsável traz como benefícios mais espaço, redução de custos, materiais mais visíveis, ambiente mais confortável, diminuição do tempo na procura de objetos, agilidade no trabalho e, conseqüentemente, aumento na produtividade.
SENSO DE ORDENAÇÃO – SEITON
O objetivo desse senso é manter organizado e arrumado aquilo que ficou no ambiente após a implementação do Senso de Utilização. É essencial para continuidade do processo, adotar uma metodologia adequada ao local, para garantir a máxima eficiência da arrumação.
SENSO DE LIMPEZA – SEISON
Esse senso não pretende transmitir apenas a idéia de limpeza, vai muito mais adiante. Trata-se do comprometimento que todos devem ter para manter o ambiente limpo. Nesse conceito o mais importante não é o ato de limpar, mas o de não sujar. Isso significa que além de limpar é necessário identificar a fonte da sujeira e suas causas.
SENSO DE PADRONIZAÇÃO E HIGIENE - SEIKETSU
O Senso de Padronização e Higiene preconiza criar condições favoráveis à saúde física e mental. Mantendo o padrão de organização, arrumação e limpeza adquirido nas fases anteriores. Essa etapa requer perseverança e disciplina. Por isso, é importante padronizar todos os procedimentos do processo de trabalho de maneira a dar suporte para manutenção dos 3S anteriores.
SENSO DE AUTODISCIPLINA – SHITSUKE
Embora não esteja definitivamente terminado, essa fase significa que o processo está consolidado. Ela visa cumprir as quatro etapas anteriores como uma rotina, um hábito. O 5S bem implementado, ao longo do tempo, passa a ser incorporado à rotina, dando sua contribuição para a conquista da qualidade com a vantagem de provocar mudanças comportamentais em todos os níveis hierárquicos, passando esses comportamentos a ser parte da cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

No Japão derrotado do pós-guerra, faltava-se tudo: roupas, moradia, alimentos, trabalhadores, dinheiro e equipamentos. Nesse cenário não havia lugar

para desperdícios. Idealizado por Koaru Ishikava, na década de 1950, ao regressar de uma viagem de estudos aos Estados Unidos, o 5S ou ferramenta 5S como também é chamado, demonstrou juntamente com outras ferramentas e métodos, ser bastante eficiente para a reestruturação e organização das indústrias japonesas. Para o Japão não havia outra alternativa, o país precisava se reerguer, suas indústrias tinham que ser competitivas mundialmente.

O 5S traz em sua essência uma nova forma de conduta envolvendo mudanças comportamentais que acompanharão os indivíduos onde quer que eles estejam. É uma proposta que visa reeducar as pessoas, recuperar valores, fazendo com que tenham visão responsável tanto no seu cotidiano quanto no meio em que vivem.

É importante salientar que antes de se aplicar qualquer técnica bem sucedida em outro país ou mesmo em outra organização, devemos adaptá-la a realidade a qual está inserida. Foi o que Ishikava fez, ele adaptou o modelo do 5S praticado nos Estados Unidos, para a cultura japonesa. Sem esse cuidado corre-se o risco de ter um projeto com muitas chances de estar fadado ao fracasso.

3 DOCUMENTO DE ARQUIVO

Desde que o homem passou a registrar seus atos, sentimentos e conhecimentos em documentos, surgiu para ele o problema de como organizá-los. Ao longo das épocas, eles serviram como fonte de informação para o reconhecimento de direitos, para o exercício do poder, para materializar a memória, para sua utilização futura e em especial como prova para atos e ações.

De acordo com o Dicionário de Terminologia Arquivística, publicado pelo Arquivo Nacional (2005, p. 73), documento é “unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato”. Contudo essa é uma definição genérica, além de poder ser aplicado aos objetos de outras disciplinas do conhecimento humano (Biblioteconomia, Documentação, Museologia).

Recolher, tratar, transferir, difundir informações é o objetivo comum de Arquivos, Bibliotecas, Museus e Centros de Documentação. O que deixa evidente a enorme abrangência do que seja um documento. Para continuidade do nosso trabalho é primordial sabermos definir o que é um documento de arquivo.

A forma ou função pela qual o documento foi produzido são fatores determinantes para seu uso e destino de armazenamento futuro, ou seja, a razão de sua origem e de seu emprego, e não o suporte no qual está constituído, é que vai definir sua condição de documento de arquivo, de biblioteca, de centro de documentação ou de museu.

Os documentos de Biblioteca são o resultado de atividades culturais, técnicas, filosóficas, humanísticas ou científicas cujo intuito é sua divulgação para ensinar ou instruir. Sua forma em geral é a impressa e múltipla. Não há objeções no fato de existir a mesma obra em mais de uma biblioteca.

Os documentos de Arquivo são produzidos por motivos funcionais administrativos e legais, onde a fonte produtora pode ser pública ou privada, uma família ou pessoa no decorrer de atividades ou funções específicas que justifiquem sua existência, sempre de acordo com a razão de sua origem, guardando esses documentos relações orgânicas entre si. Tratam, sobretudo de provar ou testemunhar algo; são geralmente exemplares únicos e sua apresentação pode ser manuscrita, impressa ou audiovisual.

Renato Tarciso, em seu texto **A classificação como função matricial do que – fazer arquivístico** expõe de forma inteligível a definição de documento de arquivo.

O documento arquivístico nasce como resultado do cumprimento de uma atividade e é mantido como prova dela. E, também, com o objetivo de decidir, de agir e de controlar as decisões e as ações empreendidas e, ainda, para efetuar pesquisas retrospectivas que ponham em evidência decisões ou ações passadas. Isso reduz a incerteza e torna a tomada de decisões mais seguras, a partir do aprofundamento do conhecimento da cultura institucional e do processo decisório (SOUSA, 2012, p.114).

Os documentos de museus são peças e objetos de valor cultural. Testemunham uma época ou atividade, possuem os mais variados tipos e dimensões; naturezas e formas.

Os Centros de Documentação, representam um somatório das bibliotecas, arquivos e museus. Isso porque trata de uma instituição que agrupa, exigindo especialização bem determinada, qualquer tipo de documento. São em sua maioria, reproduções (audiovisuais) ou referências virtuais. Tem por finalidade disseminar toda informação conforme a natureza do material reproduzido ou referenciado. Fica claro que, de acordo com suas características físicas e a significação de seu

conteúdo os documentos devem receber tratamentos distintos, adequado a cada caso.

4 GESTÃO DOCUMENTAL

O progresso científico e tecnológico alcançado pela humanidade no século XX, principalmente a partir da segunda Guerra Mundial, fez com que a produção de documentos crescesse a níveis tão elevados que superou a capacidade de controle e organização das instituições, as quais se viram forçadas a encontrar uma solução para racionalizar e controlar o volume das grandes massas documentais que começavam a ser acumuladas nos arquivos.

A ausência de normas e procedimentos de trabalho, somado ao acúmulo desordenado de documentos tornaram a recuperação e o acesso as informações quase impossíveis, impactando direta e indiretamente na tomada de decisão dentro das organizações. Nesse ambiente surgiu não só o ciclo vital dos documentos ou teoria das três idades, como um novo conceito de gestão documental.

A Lei 8.159/91 em seu Art.1º determina:

Art.1º - É dever do Poder Público a Gestão Documental e a proteção especial a documentos de arquivo, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elemento de prova e informação.

E em seu Art.3º define:

Art.3º - Considera-se Gestão de Documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente, intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

Os arquivos correntes são constituídos por documentos em tramitação e que pelo seu valor primário, são regularmente consultados. São mantidos próximos aos locais onde são produzidos.

Na fase intermediária são alocados os documentos, oriundos da fase corrente, mas que não são consultados com tanta frequência e aguardam sua destinação final. Apesar de menos consultados ainda possuem valor primário.

Na fase permanente, os documentos deixam de ter valor primário e passando para valor secundário. Eles perdem seu valor administrativo e admitem valor

histórico, legal ou científico. Os que não possuem nenhum desses valores são descartados.

Neste sentido, a gestão documental abarca todas as atividades inerentes às idades corrente e intermediária de arquivamento, garantindo o controle efetivo da produção nos arquivos correntes, das transferências aos arquivos intermediários/central, do procedimento das eliminações e recolhimento ao arquivo permanente. Sendo assim, a gestão intervém em todo ciclo vital: da produção até sua eliminação ou recolhimento para guarda definitiva.

QUADRO 2 – CICLO VITAL DOS DOCUMENTOS

FASES/ARQUIVO	DETALHAMENTO	VALOR
1º FASE ARQUIVO CORRENTE	Documentos desta fase podem estar em tramitação ou não, mas são frequentemente consultados.	PRIMÁRIO
2º FASE ARQUIVO INTERMEDIÁRIO	Na segunda fase, são armazenados documentos de pouco uso que aguardam sua destinação.	PRIMÁRIO
3º FASE ARQUIVO PERMANENTE	Em função do seu valor, os documentos da terceira fase, assumem caráter definitivo.	SECUNDÁRIO

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Apesar dos arquivos serem conservados primariamente para fins administrativos, constituem a base fundamental para a história, não apenas da instituição a que pertencem, mas também do povo e suas relações sociais e econômicas.

4.1 Instrumentos da Gestão Documental

O Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade Documental (TTD) são os instrumentos essenciais da gestão documental.

A Classificação é o procedimento intelectual que antecede a ordenação física dos documentos. Trata-se da ação de analisar e identificar o conteúdo dos documentos segundo suas funções, atividades e estruturas da entidade geradora;

tornando evidentes as correlações entre eles. Esses procedimentos resultam no Plano de Classificação.

Vários são os benefícios de um Plano de Classificação, por exemplo: maior agilidade na recuperação da informação ou do documento, organização lógica facilitando o arquivamento correto, fornecer subsídios para o trabalho de avaliação e aplicação da Tabela de Temporalidade. Para Gonçalves (1998, p.12):

O objetivo da classificação é, basicamente, dar visibilidade às funções e às atividades do organismo produtor do arquivo, deixando claras as ligações entre os documentos. Podemos entender que a classificação é antes de tudo lógica: a partir da análise do organismo produtor de documentos de arquivo, são criadas categorias, classes genéricas, que dizem respeito às funções/atividades detectadas (estejam elas configuradas ou não em estruturas específicas, como departamentos, divisões etc).

O processo de avaliação analisa o motivo pelo qual o documento foi produzido, identificando os valores primário ou secundário, de acordo com seu uso. O valor primário lhe é atribuído em função da importância e utilidade (fins administrativos, legais ou fiscais) que possa ter para a entidade produtora. Já os documentos com valor secundário tem seu valor determinado em função do interesse que possa ter para a entidade produtora e para outros usuários. Sua utilidade tem fins diferentes daqueles para os quais foram produzidos originalmente. Todo esse processo de valorar documentos resulta na elaboração da Tabela de Temporalidade Documental (TTD).

A Tabela de Temporalidade é o instrumento fundamental da avaliação, pois ela registra o ciclo vital dos documentos. Nela devem constar os prazos de arquivamento dos documentos no arquivo corrente, de sua transferência ao arquivo central ou intermediário, e de sua destinação final, quando se determina sua eliminação ou recolhimento ao arquivo permanente (BERNARDES, 1998, p.12).

Contudo, mesmo existindo padrões de avaliação, esses não podem ser absolutos ou finais. É necessário ter bom-senso e entender que cada instituição têm suas particularidades para não correr o risco de eliminar documentos demais ou de menos; levando a comprometer todo o processo da gestão documental.

Através dos procedimentos de classificação e avaliação a gestão documental permite o controle e o acesso as informações com maior rapidez, além de possibilitar que o documento seja tratado do momento de sua produção até seu descarte ou guarda permanente.

Desta maneira podemos avaliar o quanto a gestão documental com seus processos que levam a racionalização, organização e economia. Podem beneficiar as instituições de vários modos, pois da implantação dessa metodologia decorre: o controle quantitativo e qualitativo dos documentos produzidos, a supervisão permanente dos arquivos, a melhoria do fluxo informacional, a racionalização dos arquivos físicos e a economia de custos referente a eles.

O próximo item demonstra como podemos aplicar a ferramenta 5S aos arquivos.

5 OS CINCO SENSOS APLICADOS AOS ARQUIVOS

A característica principal do **senso de utilização** é a eliminação de tudo que não é utilizado, ficando somente o necessário e de uso freqüente. Em um arquivo isso é fundamental, não só pelo aumento do espaço físico (quando os documentos são retirados) mais pela disposição de materiais, objetos e documentos organizados de acordo com a frequência de utilização.

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 de papéis, com base nos instrumentos de temporalidade e destinação (SÃO PAIO,1996).

É importante lembrar que a eliminação de documentos feita de forma responsável, se dá pela Tabela de Temporalidade Documental. Desta forma, dificilmente o arquivo se tornará um amontoado de papéis sem utilidade e identificação.

Nesse aspecto, o objetivo do **senso de ordenação** é manter organizado, tudo que ficou no ambiente após a triagem do **senso de utilização**. Objetos e dados devem ficar dispostos sistematicamente para facilitar seu acesso.

Enquadrar as tipologias documentais existentes na instituição em um mesmo padrão, estabelecer qual método ou métodos de arquivamento será utilizado, definir os suportes e materiais mais adequados para o acondicionamento dos documentos, elaborar manuais de procedimento, para que todos executem as tarefas da mesma forma e por fim escolher o *layout* que melhor se ajuste ao novo ambiente com mais espaço e possibilidades.

Seiton = senso de ordenação = arranjo documental. Dispor 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 (SÃO PAIO, 1996).

Um ambiente organizado faz toda diferença, pois facilita no dia a dia dos arquivos a recuperação das informações, além de reduzir a probabilidade de perda de documentos.

Senso de limpeza, este senso trata essencialmente do comprometimento que todos devem ter com o propósito de manter o ambiente limpo. Para conservar/preservar os documentos é necessário que eles estejam armazenados em locais apropriados, não manuseá-los com as mãos sujas, não comer nas estações de trabalho, retirar clipes, grampos e elásticos. Esses são alguns dos cuidados que precisam ser adotados.

Seiso = senso de limpeza = conservação de documentos. Visando a conservação do estado físico dos documentos, alguns cuidados precisam ser adotados no manuseio e acondicionamento da documentação: retirada de grampos, clipes e elásticos; impedir que o usuário manuseie os documentos com a mão suja; cuidar para que as mídias eletrônicas não entrem em contato direto com o metal; rejeitar o mobiliário de madeira, pelo risco de incêndio, etc.(SÃO PAIO, 1996).

Esse senso deixa evidente o quanto é importante manter a limpeza no ambiente de trabalho e de tudo que está em volta; para garantir um lugar saudável e o bem estar de todos que dele compartilham.

Assim como o **senso de limpeza, o senso de padronização e higiene** também é fundamental para toda equipe. Higiene é saúde, manter o ambiente limpo e arrumado, criar condições favoráveis à saúde física e mental são formas de garantir melhor qualidade de vida no trabalho.

Seiketsu = senso de saúde = padronização. Padronizar os benefícios dos três sentidos anteriores. Criar normas, manuais, vocabulários controlados, 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 e minimizar o uso de reprografia (SÃO PAIO, 1996).

O incorreto armazenamento de documentos em lugares que ficam expostos a poeira, que tem iluminação deficiente, que não possuem controle de temperatura e umidade deixam os documentos, ali arquivados, vulneráveis. Levando a comprometer sua conservação e podendo causar danos a saúde de quem venha a

manuseá-los. Nesta etapa devem ser elaboradas normas e padrões, detalhando a rotina das atividades executadas diariamente e as responsabilidades de cada um. O intuito é fazer com que todos realizem suas tarefas do mesmo modo, seguindo um padrão.

Sem dúvida, o **senso de autodisciplina** é o mais difícil para ser implementado, tendo em vista depender da autodisciplina das pessoas. Entretanto, ainda existe a resistência de alguns quando se propõe algo novo. Não entendem que mudança positiva é sempre bem vinda, renova o ambiente, os métodos de trabalho e agrega novos conhecimentos a equipe.

Shitsuke = senso de autodisciplina. Seguir e aperfeiçoar os instrumentos de padronização. No arquivo, vocabulário controlado, tabela de temporalidade e mapa de análise e avaliação de documentos MAAD. Promover um envolvimento dos usuários como instrumentos de tal forma, que se sintam comprometidos em apresentar propostas de alterações, ao invés de rejeitar o uso por não atender suas especificidades (SÃO PAIO, 1996).

A implantação da Gestão de Documentos, e a própria ferramenta 5S, requer de todos dedicação, paciência e disciplina para compreender e pôr em prática os objetivos e metas instituídos. Sendo assim, podemos entender que esses atributos fazem parte de uma mudança de comportamento que levará as pessoas a adquirirem novos hábitos, fazendo nascer uma nova cultura organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos problemas do mundo contemporâneo, caracterizado pelo aumento exponencial da qualidade e quantidade das informações e dos documentos, tornou-se de suma importância fazer com que os procedimentos de classificação e avaliação cheguem até os arquivos correntes, pois é neles que a produção documental tem sua origem. Sem esse cuidado tanto o ciclo vital dos documentos, quanto os princípios arquivísticos perdem o sentido.

A avaliação quando bem executada servirá para que os arquivos consigam a tão desejada racionalização. Contudo para manter o controle sobre os acervos é imprescindível, antes de tudo, um cuidadoso exame do gênero documental, do conteúdo (classificação) e dos potenciais valores informativos e probatórios inerentes aos documentos. Somente após essas etapas será possível decidir sobre a permanência do documento no arquivo ou sua eliminação. Tendo sempre como

apoio a Tabela de Temporalidade Documental, cuja base para elaboração é o Plano de Classificação Documental.

Embora essenciais, os procedimentos de classificação e avaliação por si só, não bastam para assegurar e manter o êxito da Gestão Documental é crucial conhecer todos os procedimentos do trabalho para, com segurança, estipular outras práticas como: elaborar padrão para produção de documentos, elaborar mecanismos de controle sobre cópias, incorporar normas e rotinas para o uso e arquivamento das informações, estejam elas em qualquer suporte.

A aplicação da ferramenta 5S vem complementar e fortalecer essas atividades adicionais. À medida que seus conceitos e sua prática podem, tranquilamente ser adaptados para emprego nos arquivos. Desse modo, adotar de forma correta e harmônica a ferramenta 5S, prática já consolidada na Gestão da Qualidade, trará para Gestão Documental mais eficiência, tratamento diferenciado das informações, melhor visibilidade frente ao mercado e principalmente atender as expectativas dos clientes/usuários promovendo, por consequência, ganhos internos e externos para o trabalho junto ao arquivo das instituições.

EFFICIENCY OF 5S TOOL FOR DOCUMENT MANAGEMENT

ABSTRACT

The lack of standards and standardized procedures, generated in institutions an extremely conducive environment to the accumulation of documents in a disorderly and uncontrolled manner. Making Recovery and access the information a very difficult task, besides compromising the decision making of managers. On the other hand, globalization has brought to the institutions the need to be competitive, increasing their obligation of information to gain knowledge and develop them. This scenario highlights the urgency to deploy document management. In this sense, this study ascertains the applicability of quality tool 5S in the archives. For this research was based on Archivology and Administration area books, periodicals, monographs, articles and online consultations. Therefore, the paper concludes that the adoption of 5S tool interacts satisfactorily with document management, making more efficient files.

Keywords: Standard Procedures. 5S tool. Efficientfiles.

REFERÊNCIAS

ARQUIVÍSTICA, DICIONÁRIO BRASILEIRO DE TERMINOLOGIA. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: <[http://www.portal.arquivonacional.gov.br/Media/Dicion% 20Term% 20Arquiv. pdf](http://www.portal.arquivonacional.gov.br/Media/Dicion%20Term%20Arquiv.pdf)>. Acesso em: 01 set 2016.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos Permanentes: tratamento documental**. – 4. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BERNARDES, Ieda Pimenta. **Como avaliar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 1998. (Projeto Como Fazer, v.2).

BRAGA, Regina Lúcia da Silva. **Programa 5S: solução de excelência na gestão arquivística**. Revista Controle, Ceará, 2006. Disponível em:<<http://www.tce.ce.gov.br/component/jdownloads/send/115-revista-controle-volume-vi-n-1-dezembro-de-2006/1014-artigo-6-programa-5s-solucao-de-excelencia-na-gestao-arquivistica>> Acessado em: 20 mar 2016.

BRASIL, Constituição. Lei nº 8.159, de 9 de Janeiro de 1991. **Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm>. Acessado em: 10 mar 2016.

CARDOSO, Julio Cesar; LUZ, André Ricardo. **Os arquivos e os sistemas de gestão da qualidade**. Arquivo & Administração, v. 3, n. 1-2, p. 51-64, 2004.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001: 2000: princípios e requisitos**. Atlas, 2007.

DELGADILLO, Sandra Maria Lopes Toro; LOUREIRO, Aminthas; OLIVEIRA, Elias. **Repensando o método 5S para arquivos**. Revista Eletrônica de Biblioteconomia. Florianópolis, n.22, 2006. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11n22p71>>. Acessado em: 22 fev 2016.

DE ARRUDA NASCIMENTO, Maiara; FLORES, Daniel. **A gestão da informação arquivística na implementação de sistemas de qualidade**. Ponto de Acesso, v. 2, n. 2, 2008. Disponível em:<<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/1778>>. Acessado em: 22 fev 2016.

DOS SANTOS, Vanderlei Batista; INNARELLI, Humberto Celeste; DE SOUSA, Renato Tarciso Barbosa. **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento**. SENAC, 2012.

ESTEVES, Rita. de Cássia São Paio. **Gestão orientada para o cliente no tratamento arquivístico do fluxo documental**. CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL, v. 3, 1996. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/923/114_98%20Gest%C3%A3o%2

Oorientada%20para%20o%20Cliente%20no%20Tratamento%20Arquiv%C3%ADstico%20do%20Fluxo%20Documental.pdf?sequence=1>. Acessado em: 24 set 2016

GONÇALVES, Janice. **Como classificar e ordenar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo Publico do Estado de São Paulo, 1998. (Projeto Como Fazer, v.1).

GRIFO, EQUIPE. **Aplicando 5S na gestão da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

JUNIOR, Edmarson Bacelar Mota Isnard Marshall et al. **Gestão da qualidade e processos**. 10ª edição, Editora FGV, 2010.

LIMA, Daniel Gorita de. **As semelhanças entre a Gestão de Documentos e a ferramenta da qualidade 5S**. 2007. 32f. Monografia de Conclusão de Curso (Pós-Graduação “Lato Sensu” em Administração da Qualidade) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/28/DANIEL%20GORITA%20DE%20LIMA.pdf>>. Acesso em: 22 fev 2016.

LONGO, Rose Mary Juliano. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11058/1033>>. Acessado em: 14 mar 2016.

MORENO, Nádina Aparecida. **Gestão documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. Gestão em Arquivologia: Abordagens múltiplas**. Londrina: EDUAL, 2008.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. – 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade teoria e prática**. – 2. Ed – São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL EFETIVIDADE. **Os papas da qualidade**. Disponível em: <<http://efetividade.net/2008/05/os-papas-da-qualidade.html>>. Acesso em: 22 mar 2016.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol; ARÈS, Florence. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Editora Ibpeex, 2008

SILVA, Luciane Scoto da, FLORES, Daniel. **Gestão da Qualidade em arquivos: ferramentas, programas e métodos**. Simpósio Baiano de Arquivologia, 3, 2011, Bahia, BA. Disponível em: <<http://www.arquivistasbahia.org/3sba/wp-content/uploads/2011/09/Silva-Flores.pdf>>. Acesso em: 22 fev 2016.

SHELLENBERG, Theodore R. **Arquivos Modernos: princípios e técnicas**. Trad. Nilza Teixeira Soares. – 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

QUEIROZ, Gabriela Farias. **A contribuição dos arquivistas nos sistemas de SGQ.** 2011. 27f. Monografia de Conclusão de Curso (Pós-Graduação “Lato Sensu” em Administração da Qualidade) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias/k218187.pdf>>. Acessado em: 05 mar 2016.

VELLOSO, Renata Carneiro. **A importância do 5S e da Gestão de Documentos no Arquivo.** 2012. 37f. Monografia de Conclusão de Curso (Pós-Graduação “Lato Sensu” em Administração da Qualidade) – AVM Faculdade Integrada, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K221270.pdf>. Acessado em 23 set 2016.