



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

JANIELE DOS SANTOS NÓBREGA

**PROGRAMA 5S: um estudo de caso sobre a aplicabilidade no setor de arquivo do
SENAI João Pessoa**

**João Pessoa – PB
2015**

JANIELE DOS SANTOS NÓBREGA

**PROGRAMA 5S: um estudo de caso sobre a aplicabilidade no setor de arquivo do
SENAI João Pessoa**

Trabalho de Conclusão de Curso, na **modalidade monografia**, apresentado ao Curso de Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Arquivologia, em cumprimento às exigências legais.

Orientadora: Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

**João Pessoa – PB
2015**

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.

N754p Nóbrega, Janiele dos Santos
Programa 5s [manuscrito] : um estudo de caso sobre a aplicabilidade no setor de arquivo do Senai João Pessoa / Janiele dos Santos Nóbrega. - 2015.
45 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Prof^a. Dr^a. Jacqueline Echeverría Barrancos, Departamento de Arquivologia".

1.SENAI – PB. 2.Programa 5S. 3.Arquivologia. I. Título.
21. ed. CDD 658.8

JANIELE DOS SANTOS NÓBREGA

**PROGRAMA 5S: um estudo de caso sobre a aplicabilidade no setor de arquivo do
SENAI João Pessoa**

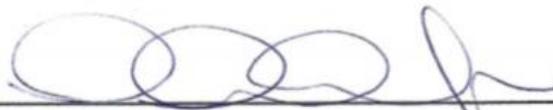
BANCA EXAMINADORA

Aprovado em: 13 de julho de 2015



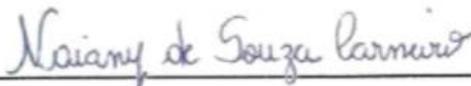
Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

Orientador (a) – UEPB



Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza

Examinador (a) – UEPB



Profa. Ma. Naiany de Souza Carneiro

Examinador (a) – UEPB

**João Pessoa – PB
2015**

Dedico este trabalho aos meus pais, José e Maria, ao meu Deus, por sempre me fortalecer nas horas difíceis, e a todos os amigos que me apoiaram ao longo da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a **Deus**, por todas as minhas conquistas;

A **minha família**, em especial, a **minha mãe, Maria**, que sempre esteve presente; ao **meu pai, José**, que me ensinou a não desistir dos meus objetivos;

A **minha Professora orientadora, Jacqueline Echeverría**, pelas orientações;

Às **Professoras Mestres, Ana Lúcia Carvalho e Nayany de Souza**, pela colaboração;

As **minhas amigas, Luciana Moraes e Jacqueline Mirielle**, pelos momentos agradáveis juntas;

A minha querida **Régia Sueli Félix**, pelo apoio durante a pesquisa;

Enfim, a todos os que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se você vencerá ou perderá.

Bill Gates

RESUMO

Como o mercado é competitivo, as empresas devem buscar seu diferencial para alcançar seu lugar de destaque. Por isso, a informação deve ser produzida com uma boa qualidade, evitando-se desperdício de tempo e dinheiro. Mas a qualidade não deve ser considerada apenas como característica da busca da informação, porquanto o local de armazenamento também deve corresponder às expectativas do cliente. O presente trabalho tem o objetivo geral de avaliar a aplicabilidade do programa 5S no setor de arquivo do SENAI de João Pessoa. Na introdução, contextualiza-se o uso do programa 5S, enfatizando a gestão da qualidade nas empresas, permitindo no contexto desse trabalho a consulta de autores e pensadores da Arquivologia e da Administração. A metodologia aplicada foi a pesquisa empírica e exploratória, o universo compreendeu a empresa SENAI de João Pessoa e a amostra foi o Arquivo. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista. Como resultado do estudo, elaborou-se uma proposta de implantação do programa 5S, destacando-se a conscientização e a sensibilização de todos os colaboradores, em conjunto com a alta direção, buscando o comprometimento para atingir resultados. As melhorias obtidas permitem a gestão da qualidade, para garantir ganhos organizacionais em todos os setores da empresa.

Palavras-chave: SENAI. Programa 5S. Arquivologia.

ABSTRACT

As the market is competitive, companies must seek its differential to achieve its prominent place. Thus the production of information need to seek quality and can avoid wasting time and money. But the quality should not only be considered as characteristic of the search information, but the storage location must also match customer expectations. This work has as main objective to evaluate the applicability of the 5S program in the archive sector João Pessoa SENAI. Begins the text from the introduction contextualizing the use of the 5S program, emphasizing quality management in companies, allowing the context of this work the authors of consultation and thinkers of Archival and Administration. The methodology was applied through empirical and exploratory research, the universe understood the João Pessoa SENAI company and sample the Archive. The data collection instrument was the interview. As a result of the study is to draw up a proposal for implementation of the 5S program, emphasizing awareness and awareness of all employees together with senior management seeking the commitment to achieve results. The improvements allow quality management to ensure organizational gains in all sectors of the company.

Keywords: SENAI. 5S program. Archival.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro funções principais do processo administrativo.....	17
Figura 2 – Espinha de peixe.....	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo esquemático da análise de SWOT.....	19
Quadro 2 – Processo do Benchmarking.....	19
Quadro 3 – Principais benefícios do 5S.....	22
Quadro 4 – A evolução do programa 5S no Brasil.....	23
Quadro 5 – Plano de implantação do 5S.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 A IMPORTÂNCIA DOS ARQUIVOS E DA ARQUIVOLOGIA PARA A SOCIEDADE.....	13
2.2 O PARADIGMA DA QUALIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	16
2.4 PROGRAMA 5S.....	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	24
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	25
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA.....	25
3.4.1 Senai – Paraíba.....	27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 ENTREVISTA.....	29
4.2 PROPOSTA DE UM PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE	40

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma organização, independentemente de ser uma escola, um hospital, uma prefeitura, uma empresa ou até mesmo o Governo Estadual e/ou Federal, depende do seu gerenciamento ou gestão. O gerenciamento, por sua natureza, está focado nos fins, portanto, na missão geral de qualquer organização, que é de gerar soluções e satisfazer às necessidades e aos anseios da sociedade.

Considerando o gerenciamento, em seus diversos níveis de exceção de tarefas, como relevantes para a obtenção de resultados positivos, pretendemos, com este trabalho, alinhar ao cenário da ciência da Arquivologia, o objeto desta pesquisa - os arquivos. Ao ser analisado, determinado cenário, em sua essência, estabelece um fluxo informacional e organizacional no que diz respeito ao ambiente arquivístico e ao próprio gerenciamento dos arquivos.

Nessa perspectiva, foi necessário, com base nesses princípios, gerar, inicialmente, um projeto, para se discutir sobre o que poderia ser implantado no arquivo. Os resultados mostraram algumas ferramentas da qualidade e modelo de gestão, contudo, preferencialmente do ponto de vista empírico e científico, foi selecionado o Programa 5S no arquivo, considerando que esse modelo de gestão pode aumentar a produtividade e atuar diretamente na informação – que é a sua principal finalidade.

Entende-se como programa 5S da qualidade a prática desenvolvida no Japão, cuja essência é a qualidade de bons hábitos, em todos os ambientes que o exigem. Sendo assim, pode-se adequar ao arquivo o Programa 5S da qualidade para destacar, padronizar e organizar o ambiente arquivístico. Para tanto, propusemos, nesta pesquisa, avaliar a aplicabilidade do programa 5S no setor de arquivo do SENAI João Pessoa para desenvolver o gerenciamento da qualidade no arquivo do SENAI como objeto de pesquisa.

A escolha por essa temática se justifica em virtude de se melhorar a qualidade do arquivo do SENAI de João Pessoa, com a intenção de propiciar um ambiente organizado e padronizado. Consequentemente, a adoção do programa 5s poderá ser considerada como o desenvolvimento de um serviço de excelência na qualidade para seus usuários.

A pesquisa apresenta uma discussão a respeito das áreas de Administração e Arquivologia. A fim de preencher essa lacuna, busca relacionar o tema Programa 5S da qualidade com o Arquivo do SENAI. A ideia de desenvolvê-la partiu de uma aula de Administração, em que se mostraram as ferramentas gerenciais da qualidade da administração e sua importância para o gerenciamento de qualquer atividade humana. Assim, foi viável fazer

uma ligação e verificar sua relevância para a Arquivologia, a fim de mostrar que as empresas e/ou instituições precisam ter espírito empreendedor, assumir riscos e inovar com a utilização do Programa da qualidade, que impõe que o arquivo seja bem organizado, seja mantido limpo e padronizado tanto em relação à informação que nela se encontra, quanto à impressão do fluxo das informações.

Sabemos que as organizações de todos os segmentos “devem estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia” (ISO 9001, 2008, p. 11). É nesse foco e concepção que este trabalho avaliou a aplicabilidade do programa 5S no arquivo do SENAI de João Pessoa, levando em consideração a importância e o ambiente corporativo em que ele se encontra.

Observando o cenário do arquivo, o objetivo geral é de avaliar a aplicabilidade do programa 5S no setor de arquivo do SENAI - João Pessoa. Esse propósito foi desmembrado em três objetivos específicos, que norteiam a identificação de ferramentas gerenciais da qualidade no setor do arquivo; a discussão sobre as potencialidades e/ou limitações da aplicabilidade do programa 5S e a proposta de um plano de implantação do programa 5S.

Esta pesquisa tem relevância científica, acadêmica e profissional, pois o fato de aplicar o programa 5s da qualidade irá auxiliar na organização do arquivo e poderá facilitar mais ainda a busca de uma informação e ampliar a produção de conhecimento científico importado da Administração para a Arquivologia, além de favorecer o debate sobre como o gerenciamento da qualidade é fundamental para a organização do arquivo.

Esperamos que, do ponto de vista da ciência, a pesquisa contribua para promover a ligação entre a Arquivologia e a Administração, para que as próximas pesquisas sejam de suma importância em qualquer área de estudo relacionadas a esse campo de pesquisa. Já do ponto de vista acadêmico, para a Arquivologia, é uma contribuição, no sentido de ampliar a visibilidade da Arquivologia utilizando-se de ferramentas gerenciais da qualidade da Administração. Quanto à contribuição profissional para os futuros arquivistas, foi mostrado um leque de ferramentas que poderão ser utilizados para auxiliar a organização do arquivo, devido à necessidade de facilitar a busca da informação.

Para a coleta dos dados, foi empregada a entrevista, que, segundo Lakatos e Marconi (2008 p. 197), “é o encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante a uma conversação de natureza profissional”. Elencamos algumas ferramentas gerenciais da qualidade, identificamos as ferramentas existentes no setor do arquivo, discutimos sobre as potencialidades e as limitações da

aplicação do programa 5S e apresentamos uma proposta de implantação do programa 5S para o arquivo.

Com esse panorama, pode-se perceber que, com a implementação das ferramentas do gerenciamento da qualidade, os resultados serão mais eficazes e eficientes no que diz respeito à organização e à padronização do arquivo do SENAI de João Pessoa, podendo atingir as suas metas e objetivos para satisfazer às necessidades do arquivo. Essa situação eminentemente reporta à questão do problema da pesquisa: Como avaliar a aplicabilidade do programa 5S no setor de arquivo do SENAI - João Pessoa?

Para a sociedade, esta pesquisa é sobremaneira importante, pois serve de apoio para as próximas pesquisas e mostra novas fontes de conhecimento organizacional. É também um apoio para as organizações que querem reduzir custos e diminuir os serviços desnecessários dentro do setor de arquivo, tendo em vista as possíveis necessidades de seus gestores.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo - a introdução - são apresentados o contexto da pesquisa e os objetivos gerais e específicos. No segundo, apresentamos a fundamentação teórica da pesquisa, com as principais obras de referências e pesquisadores que foram utilizados para fundamentar a problematização. No terceiro capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos e apresentamos a empresa e o tipo de pesquisa qualitativa. O quarto capítulo traz a análise dos dados da pesquisa. Finalmente, encerramos o trabalho com a conclusão e as propostas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a aplicabilidade do Programa 5S no setor de arquivo do SENAI João Pessoa.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as ferramentas gerenciais da qualidade aplicados no arquivo;
- Discutir sobre as potencialidades e/ou limitações no uso do Programa 5S;
- Propor um plano de implantação do Programa 5S.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, em que se buscou contextualizar a importância dos arquivos e da Arquivologia para a sociedade, as ferramentas gerenciais para as organizações, os modelos gerenciais, o conceito da qualidade e sua importância, os modelos da qualidade e o programa 5S, de acordo com os pesquisadores e as obras de referenciais a respeito do assunto abordado.

2.1 A IMPORTÂNCIA DOS ARQUIVOS E DA ARQUIVOLOGIA PARA A SOCIEDADE

A Arquivologia, ao longo dos anos, passou por um processo de mudança e reconhecimento constante. Devido a isso, as organizações, que são poucas, começaram a se interessar em reconhecer o espaço que o arquivo representa em uma organização. Ao falar em arquivologia, retornamos ao início de tudo, pois assim temos essa necessidade de conhecer nossa história como arquivistas. De acordo com Rouseau e Couture (1998, p.31), “conhecer as origens de uma profissão e da sua missão não revela da simples curiosidade, [...], demonstra uma preocupação em querer situar a sua actividade no tempo”.

O arquivo, segundo Paes (1997, p.24), é uma

designação genérica de um conjunto de documentos produzidos e recebidos por uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada, caracterizado pela sua natureza orgânica de sua acumulação e conservado por essas pessoas ou por seus sucessores, para fins de prova ou informação. De acordo com a natureza do suporte, o arquivo terá a qualificação respectiva, como, por exemplo: arquivo audiovisual, fotográfico, iconográfico, de microformas, informático.

O arquivo serve para “tornar disponíveis as informações contidas no acervo documental sob sua guarda. Sua finalidade é de servir à administração, constituindo-se com o decorrer do tempo, em base do conhecimento da história” (PAES, 1997, p. 20). É classificado “de acordo com as entidades mantenedoras; os estágios de sua evolução; a extensão de atuação e a natureza dos documentos” (PAES, 1997, p. 20). O arquivo é a história da instituição, é uma das partes mais importantes da empresa, algumas delas não têm a noção da importância que um arquivo pode ter.

Segundo a Associação de Arquivistas Brasileiros, “arquivo é o conjunto de documentos que, independentemente da sua natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas”.

Portanto, podemos tratar um arquivo como um setor de suma importância para qualquer instituição ou pessoa física. Também pode ser considerado como um órgão administrativo responsável pela custódia do documento produzido.

No artigo 2º da Lei 8.159/91, consta que os arquivos são conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas. O termo arquivo pode ser usado para outras definições. É um setor indispensável nas instituições, porquanto organiza suas informações e serve de referência para outros setores da instituição, pois, em relação à gestão da qualidade, tem por finalidade um ambiente padronizado e organizado.

A importância dos arquivos está ligada ao aumento de documentos produzidos e gerados no período de suas atividades, por isso necessários critérios de guarda e eliminação de documentos. Com a adoção de técnicas, pode-se localizar eficientemente a informação e reduzir custos.

2.2 O PARADIGMA DA QUALIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES

Qualidade é uma palavra com vários significados e conotações. Pode significar excelência, como exemplo: “esse é um produto de qualidade”, ou pode ser considerado como a extensão pela qual um produto ou serviço obtém a satisfação do cliente. A qualidade é, pois, uma ideia que vem ganhando ampla aceitação nos meios empresariais, profissionais e acadêmicos. Para Deming (1990), qualidade é tudo o que o cliente considera como satisfatório no atendimento de suas necessidades. Assim, os autores tornaram-se extremamente influentes e transmitiram para o mundo moderno que a qualidade é um assunto relacionado à vantagem estratégica.

Já Slack, na obra, *Administração da Produção*, conceitua a qualidade como

[...] uma filosofia, uma forma de pensar e trabalhar que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores. Tenta mover o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a Organização [...] (SLACK, 2002, p. 650).

A conceituação do autor sobre qualidade demonstra que hoje as empresas, tanto públicas quanto privadas, precisam trabalhar com qualidade, o que implica uma responsabilidade em diversas dimensões. Assim, especificamente a Qualidade Total pode ser vista também envolvendo os seguintes itens:

- Atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores;
- Inclusão de todas as partes da Organização;
- Inclusão de todas as pessoas da Organização;
- Exame de todos os custos relacionados à qualidade;
- Fazer as coisas certas da primeira vez;
- Desenvolvimento de sistemas e procedimentos que apoiem a qualidade e a melhoria;
- Desenvolvimento de processo de melhoria contínua.

A filosofia da “qualidade total” assume um sentido mais amplo e está baseada no envolvimento ativo de todas as pessoas. É dada atenção aos procedimentos e aos processos sistêmicos em vez de focar os bens ou serviços fornecidos. A qualidade total, na cadeia de suprimentos, significa que os fornecedores, além dos clientes, estão envolvidos na determinação da qualidade.

Conforme Martins (2005), “a gestão da qualidade total pode ser vista como uma abordagem organizacional focada na produção de produtos e nos serviços de alta qualidade”. Essa gestão envolve todas as áreas e os níveis funcionais dentro da organização, inclusive os fornecedores. Abaixo, são destacados os quatro elementos principais dessa gestão:

- Liderança: alicerce para desenvolvimento e implementação;
- Envolvimento dos funcionários: cada trabalhador deve assumir a responsabilidade de inspecionar o seu trabalho;
- Excelência do produto ou processo;
- Foco no cliente: percepção do cliente a respeito da qualidade, em que se deve levar em consideração os níveis de qualidade aceitáveis.

Nesse sentido, é fundamental definir os princípios, as diretrizes e os critérios do paradigma da Gestão da Qualidade para as instituições que ofereçam diversos serviços para o usuário.

2.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Podemos classificar as ferramentas gerenciais em: estratégicas, de negociação, gerenciamento de prazo, de custos, da qualidade, do escopo, das aquisições, da comunicação, de riscos e da integração. Neste trabalho, discutimos sobre as ferramentas da qualidade, cuja utilização é fundamental para manter a organização da empresa, porquanto cada uma pode utilizar a ferramenta que se adequar as suas necessidades. Elas podem ser utilizadas em diversas empresas e com finalidades específicas.

As ferramentas gerenciais têm o objetivo de auxiliar nos trabalhos diários de vários gestores e são fundamentais para qualquer tipo de equipe, como refere o autor.

Gerenciar não é uma tarefa fácil. Significa dar suporte, alcançar e manter a motivação da equipe, acompanhar, cobrar, interagir, prover treinamento ou qualificação, ter a mente aberta para receber e catar as críticas, fazer e deixar fluir a criatividade no grupo. (DAYCHOUM, 2008, p.01)

De acordo com Silva e Flores (2011 p. 1), “as ferramentas programas e métodos da qualidade promovem a reorganização das empresas para competirem em seus mercados”. Essas ferramentas são a chave para abrir portas para o sucesso com qualidade e organização e otimizar os serviços prestados por elas. Para chegar à excelência, essas empresas precisam de certos cuidados para escolher essas ferramentas, pois nem todas elas podem obter o resultado desejado.

Para internalizar conceitos básicos da Administração, a partir de uma visão geral do processo administrativo, deve-se partir do pressuposto de que, na sociedade moderna, não há organização que possa sobreviver em um longo prazo sem que seja administrada por um gestor (JACOBSEN ; JUNIOR; NETO, 2006).

Surge então a pergunta: mas, afinal, o que é administrar com as ferramentas gerenciais? Para responder a essa pergunta, os autores acima citados comentam que é preciso imaginar todos os elementos que compõem uma organização. Segundo Robbins (2005), uma organização é um arranjo sistemático e formação de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham de um propósito comum.

Assim, para Robbins (2005), a forma de administrar uma organização perpassa pela utilização correta de recursos para atingir os seus objetivos, como por exemplo, administrar com eficiência e eficácia e produtividade.

Na perspectiva atual, a Administração é compreendida como um conjunto de processos que se integram e se interligam mutuamente, visando alcançar as metas organizacionais, com a utilização das ferramentas administrativas definidas em um processo, que são: planejamento, organização, direção e controle (CHIAVENATO, 2011, DAFT, 2010), conforme ilustrado na figura seguinte.

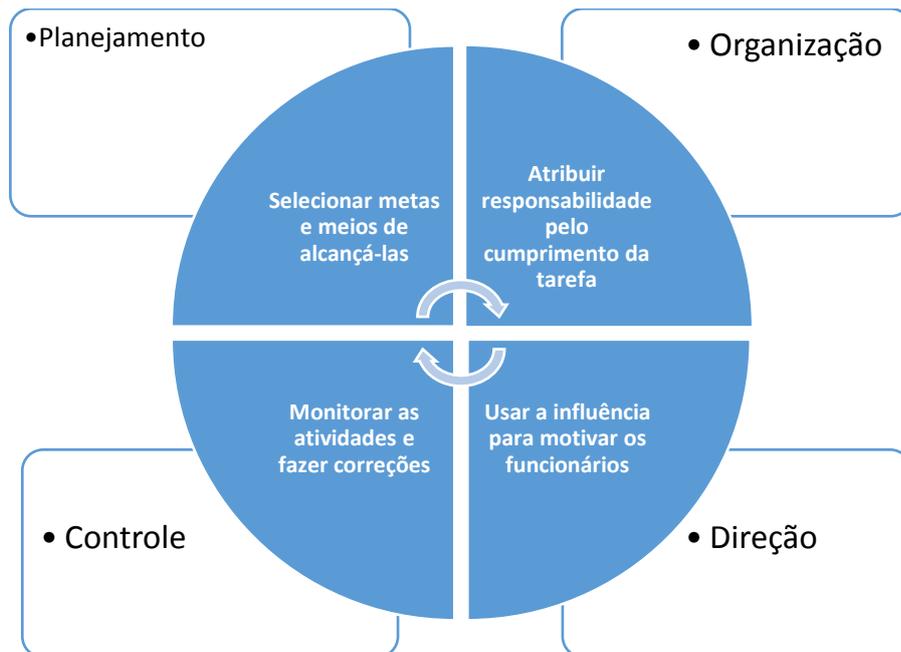


Figura 1 – As quatro funções principais do processo administrativo
Fonte: Adaptado de Daft, 2010.

Esse ponto de vista conduz à aplicação de ferramentas gerenciais no processo administrativo, em que ocorre a incorporação de inúmeras técnicas e métodos validados e praticados no mundo empresarial, para analisar os ambientes interno e externo.

A primeira ferramenta é a SWOT que, de acordo com Dyachoum (2008, p. 7),

a análise SWOT strengths (pontos fortes), weaknesses (pontos fracos), oportunités (oportunidades), threats (ameaças), é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.

É um sistema que mostra o posicionamento estratégico da empresa diante do mercado. “Essa análise de cenário se divide em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças)” (DYACHOUM. 2008).

Na análise do ambiente interno, inúmeras ferramentas e técnicas gerenciais são aplicadas como frequência de forma sistemática ou pontual, de acordo com as características

da organização, do porte ou dos mercados em que atuam (JACOBSEN; JUNIOR; NETO, 2006). Assim, os diretores podem controlar o ambiente interno, e, embora não possam controlar o externo, podem conhecer tudo o que acontece, para se prevenir das ameaças e aproveitar as oportunidades que possam vir.

SWOT	Ajuda (na conquista de objetos)	Atrapalha (na conquista de objetos)
Ambiente interno (atributos da organização)	Forças	Fraquezas
Ambiente externo (atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Quadro 1 – Modelo esquemático da análise de SWOT
Fonte: Dyachoum (2008)

Essa análise SWOT pode ser realizada anualmente, porém as informações relevantes terão que ser monitoradas constantemente. Para isso, os objetivos e as metas dessa ferramenta de estratégia podem ser definidos através de diagnóstico da organização. Existem princípios como o de coerência horizontal, coerência vertical e comunicação total.

Para Dyachoum (2008, p. 19), a “análise de SWOT é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações sociais, assim como vem sendo no planejamento de muitas organizações privadas.”

A segunda ferramenta é o benchmarking que, segundo Dyachoum (2008, p. 37),

é um processo de medição e comparação sistemática dos processos dos negócios de uma organização com os líderes naqueles processos em qualquer parte do mundo para obter informações que ajudarão essa organização a programar ações para melhorar seu desempenho.

O benchmarking pode ser constituído de reciprocidade, analogia, medição e validação. Para fazer o benchmarking interno, precisamos buscar as melhores práticas dentro da organização, para entendê-la bem mais. Já o benchmarking funcional é baseado apenas em uma função específica, para que possam ser trocadas informações específicas sobre as atividades existentes, como mostra o próximo quadro.

Benchmarking é...	Benchmarking não é...
Um processo contínuo	Um evento isolado
Uma investigação que fornece informações valiosas.	Uma investigação que fornece respostas simples e “receitas”.
Um processo de aprendizado com os outros.	Cópia ou imitação
Um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina.	Rápido e fácil.
Uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo.	Mais um modismo da administração.

Quadro 2 – Processo do benchmarking

Fonte: Dyachoum (2008).

A terceira ferramenta da qualidade é o brainstorming, que é uma tempestade de ideias ou “uma técnica de dinâmica de grupo, uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-o a serviços de seus objetivos”. (DYACHOUM, 2008, p.41).

Essa ferramenta visa à criatividade das pessoas do grupo, e sua meta é de ter listas de opiniões que podem ser abordadas no processo de análise, ou seja, algumas empresas usam esse tipo de ferramenta como caixinha das sugestões para pegar ideias dos seus funcionários e utilizar para resolver os problemas pelos quais a organização passa no momento. Todos têm que contribuir, tendo em vista que as ideias terão valor, e quando essas contribuições são negativas, automaticamente são rejeitadas, pois é uma ferramenta com a qual se pode contribuir para o crescimento da organização.

A resposta para uma solução do problema em brainstorming nunca deve ser restrita, mas ter uma lista com várias soluções para um único problema. Assim, a possibilidade de resolver um problema se multiplica, e isso pode ser realizado quantas vezes forem necessárias. Como diz Dyachoum (2008, p. 49),

a sessão de sugestões livres (brainstorming) libera as pessoas para pensar criativamente. Uma vez liberadas, elas precisam de modos de refletir sobre seus problemas e gerar soluções construtivas. A tarefa de inventar opções envolve quatro tipos de raciocínio:

1. Pensar num problema específico – [...].
2. Análise descritiva – [...].
3. Considerar o que devesse ser feito – [...].
4. Produzir sugestões específicas e viáveis de ação – [...].

A quarta ferramenta de solução de problemas é “o diagrama de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, uma ferramenta gráfica utilizada pela administração para gerenciar e controlar a qualidade em diversos processos. [...]”. Por causa de sua forma, surgiu o nome espinha de peixe. É conhecido também como os 4Ms: método, matéria-prima, mão-de-obra e máquinas. “Esse diagrama tem como finalidade a apresentação ordenada da sequência de operações ou fases de um processo ou sistema mostrando todas as etapas dos componentes, sua sequência e inter-relações” (DYACHOUM, 2008). Para elaborar um diagrama de causa e efeito, é necessário realizar previamente um braingstorming. Silva e Flores (2011) afirmam que essa ferramenta é de causa e efeito, estruturada da parte maior do efeito até os mínimos detalhes das causas. Nesse caso, quando um problema não for solucionado, deve-se voltar ao início do problema para seguir todas as etapas do processo até solucionar o problema que tem em vista. Segue, abaixo, o gráfico espinha de peixe:

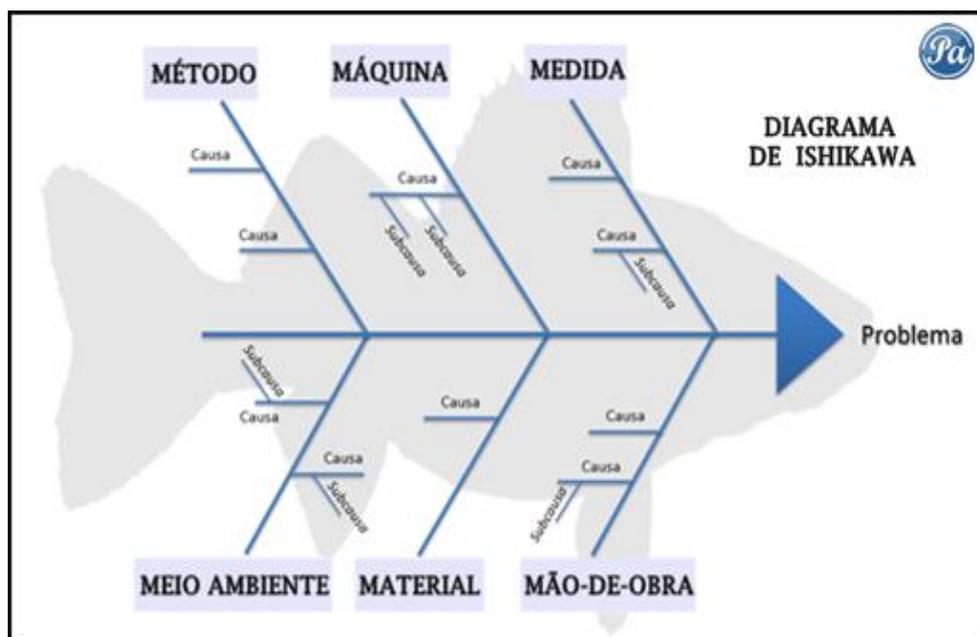


Figura 2 – Espinha de peixe

Fonte: <<http://3.bp.blogspot.com/hEuqIPgAAtQ/UmOZVWvM2I/AAAAAAAAACXo/5njW39lvWb4/s1600/diagrama-de-ishikawa-estrutura.png>>. Portal de administração.

A quinta ferramenta da qualidade são as folhas de verificação, que são tabelas ou planilhas usadas para facilitar a coleta de dados (DYACHOUM, 2008) e servem para se observarem os fenômenos sistêmicos. Existem vários tipos de lista de verificação que foram adaptadas para suas respectivas finalidades, cada uma com características específicas para cada caso. Segundo Dyachoum (2008, p.154), são:

1. Lista de verificação da excelência de determinadas condições: Geralmente a resposta final que nos interessa é do tipo SIM/NÃO.
2. Lista de verificação de contagem de quantidades: Nesse tipo de lista, além de verificarmos a existência ou não das condições exigidas, interessa-nos saber as quantidades ou frequências com que aparecem. [...].
3. Lista de verificação de classificação de medidas: Nesse tipo de lista, verificamos o modo de distribuição de características mensuráveis. [...].
4. Lista de verificação de localização de defeitos: Essa lista serve para estudarmos a localização de defeitos ou determinadas características em corpos ou objetos definidos, com a finalidade de percebermos algum padrão de ocorrência. [...].

A sexta ferramenta - o histograma – serve para visualizar o volume de dados e observar os eventos que variam ao longo do tempo, devido ao histórico das atividades que foram modificadas ou alocadas através do tempo.

A sétima ferramenta – o fluxograma,

é um instrumento gráfico. Os símbolos usados no fluxograma descrevem e mapeiam as diversas etapas de um processo, de forma ordenada e com uma sequência lógica. Por ele podemos identificar o tempo, a produtividade, a confiabilidade ou a capacidade do processo. Duplicidade e tarefas sem valor agregado (RODRIGUES, 2010 *apud* SILVA; FLORES, 2011, p. 1).

As ferramentas são utilizadas de acordo com a necessidade de cada organização. Para deve ser feito um diagnóstico para verificar qual das ferramentas irá servir para a empresa. Apresentamos, a seguir, mais uma ferramenta importante para o gerenciamento do arquivo do SENAI – JP.

2.4 PROGRAMA 5S

O Programa 5S foi criado com o objetivo de diminuir custos, aumentar a produtividade e diminuir desperdícios para melhorar a vida dos funcionários. Seu nome se originou das iniciais dos procedimentos das etapas do programa: seiri, seiton, seisso, seiketsu e shitsuke. É uma prática desenvolvida no Japão, cuja essência está presente na família, na empresa, na sociedade, enfim, em todos os ambientes que exigem bons hábitos. Segundo Ribeiro (1994, p.15), “5S é uma prática desenvolvida no Japão, onde os pais ensinam a seus filhos princípios educacionais que os acompanham até a fase adulta”.

O programa 5S tem a finalidade de organizar e padronizar a empresa. Foi idealizado por Kauru Ishikawa, no Japão, e é uma melhoria para os procedimentos organizacionais.

O programa foi escolhido de acordo com a questão de pesquisa, ou seja, com a necessidade de avaliar, no arquivo do SENAI de João Pessoa, a aplicabilidade dessa

ferramenta, pois não há ordenação nos procedimentos das atividades diárias. Por isso, temos o objetivo de avaliar a organização para poder definir, padronizar e aplicar soluções administrativas no arquivo.

Ribeiro (1994, p. 19) assevera que, “como o 5S é um processo educacional, é difícil delimitar os seus benefícios. A figura 3 mostra os resultados diretos e indiretos mais concretos de cada ‘S’.”

BENEFÍCIOS	SEIRI	SEITON	SEISO	SEIKETSU	SHITSUKE
Eliminação do desperdício	X	X	X	X	X
Otimização do espaço	X	X	O	O	O
Racionalização do tempo	O	X	O	X	X
Redução do “stress” das pessoas	O	X	O	X	X
Redução de condições inseguras	O	O	X	O	X
Prevenção de quebras	O	O	X	O	X
Aumento da vida útil	O	O	X	O	O
Padronização		O		X	X
Prevenção da poluição			X	O	X
Melhoria da qualidade			O	X	X
Melhoria de relações humanas	O	O	X	O	X
Incremento da eficiência	X	X	X	X	X
Confiabilidade dos dados			O	O	X
Redução de acidentes	O	O	X	O	X
Incentivo à criatividade	X	X	X	X	X
Autodisciplina			O	O	X
Dignificação do ser humano	O	O	O	X	X
Base para a qualidade total	O	O	O	X	X
O – Boa contribuição X – Ótima contribuição					

Quadro 3 – Principais benefícios do 5S

Fonte: Ribeiro (1994).

No Brasil, algumas organizações aplicaram o Programa 5S, que é uma ferramenta indispensável pela consolidação da Gestão da Qualidade Total. Segundo Ribeiro (1994, p.15), são: “a CEMAN, CRVD, CSN, RHODIA, FORD, PETROBRÁS, PRONOR, BHRAMA, CARAÍBA METAIS, MARCOPOLO, AZALÉIA, FIAT, SESI, ACESITA, BELGO-

MINEIRA, etc.”. Cada organização é responsável pela própria gestão e pode seguir ou não um padrão de qualidade.

Características		Até 1990	1990-1992	1992-1994	A partir de 1994	Tendências
Foco		*Atividades de ordem e limpeza	*Aplicação do 5s	*Instalações físicas	*Todos os ambientes	*Aplicação aos familiares de empregados
		*Restrito ao processo de produção	*Restrito ao processo de produção	*Comportamento	*Atitudes e valores	*Aplicação nas escolas
Sistemática		*Sem sistemática	*Japonesas (visitas)	*Difusão em eventos *Literatura em português	*Sistematização de acordo com a cultura brasileira	*Melhoria contínua
Vinculação		*Processo de segurança industrial	*Processo de produção *secretarias de TQC(gestão da qualidade total)	*Secretarias de TQC *Processo de RH	*Ferramenta do TQC *Ferramenta do TPM(manutenção da produtividade total)	*Base para a qualidade total
E M P R E S A	Porte	*Grande porte	*Grande porte	Grande e médio portes	*Grande e médio portes *Pequenas e micro (início)	*Grande e médio portes (consolidação em médio prazo) *Pequenas e micro (consolidação em longo prazo) *Todas as atividades
	Atividades	*Indústrias	*Indústrias	*Indústrias e prestadores de Serviço	*Todas as atividades	
	Controle	*Privadas e estatais	*privadas e estatais	*Privadas e (início)	*Privadas e estatais *públicas (início)	*Privadas e estatais *Públicas (consolidação em longo prazo)
Sindicato		Sem participação	Alheio	Oposto, sem argumentos	Neutro, com algumas oposições	Defensor do 5S

Quadro 4 – A evolução do programa 5S no Brasil

Fonte: Ribeiro (1994).

Portanto, o que define o programa 5S é o comprometimento e o envolvimento de todo o pessoal da administração da empresa. Não basta implantar e motivar sem o apoio dela, pois não funcionará e terá o fracasso como resposta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento desta pesquisa, no que diz respeito a sua natureza, à caracterização, ao tipo de pesquisa, à localidade e aos sujeitos. Aqui sugerimos uma proposta qualitativa em relação ao gerenciamento do arquivo, para que possamos avaliar a aplicabilidade do Programa 5S no contexto arquivístico. Participou da pesquisa a arquivista do SENAI de João Pessoa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, a metodologia procurou embasar o presente estudo. Trata-se de uma pesquisa empírica que, de acordo com Michel (2009, p.42), “é a pesquisa voltada, sobretudo, para a face experimental, vivenciada e observável dos fenômenos.” Caracteriza pela experimentação, verifica e observa os fatos para torná-los concretos, tem a “face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural” (DEMO, 2000, p.21).

Para alcançar os objetivos, recorreremos à pesquisa exploratória que, de acordo com Michel (2009, p.40), “trata-se da fase inicial da pesquisa; busca o levantamento bibliográfico sobre o tema, com o propósito de identificar informações e subsídios para definição dos objetivos, determinação do problema e definição dos tópicos do referencial teórico”. A pesquisa exploratória busca se familiarizar com o tema proposto e levantar hipóteses a partir do princípio das ideias e dos estudos.

A pesquisa exploratória, de acordo com Marconi e Lakatos (2008), são investigações que formulam questões baseadas em um problema e seu objetivo é de se familiarizar com o problema, levantar hipóteses e classificar conceitos.

Nesta pesquisa, a exploração dos problemas envolvidos buscou esclarecer fatos e ideias a respeito do problema levantado, sem definir padrões, mas conceitos que proporcionem o resultado final, que é a resolução dos objetivos lançados.

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

Para compreender a coleta dos dados e sua origem, o método de abordagem escolhido foi o qualitativo, que, segundo Michel (2009, p. 39), pode ser caracterizado como “a pesquisa que qualifica e percentualiza opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica

qualitativa”. Assim, o tipo de pesquisa que se enquadra é o estudo de caso, que se diferencia por estudar os casos separadamente e por buscar mais informações sobre um caso isolado para entendê-lo como um todo. Na perspectiva de Gil (2002, p. 54), “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos [...]”. O estudo de caso é caracterizado por estudar cada caso individual, para entender detalhadamente a necessidade de um todo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho, foi utilizada como instrumento de coleta de dados a entrevista que, de acordo com Lakatos e Marconi (2008 p. 197),

é o encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante a uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Sabendo que a entrevista tem esse aspecto de relação entre a análise dos dados e a coleta de informação que media uma investigação social, Gil (2002, p. 114) diz que “é fácil verificar como, entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade”. Por isso a entrevista foi escolhida como o instrumento de coleta de dados. Para complementar, recorreremos à entrevista estruturada, que “se desenvolve a partir de relação fixa de perguntas” (GIL, 2002, p. 117). Para avaliar a aplicabilidade do programa 5S no arquivo, entrevistamos a arquivista do SENAI – João Pessoa.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto-lei 4.048 do então presidente Getúlio Vargas, com a missão de formar profissionais para a incipiente indústria nacional. Há mais de 70 anos, já estava claro que, sem educação profissional de boa qualidade, o Brasil não teria uma indústria forte nem alcançaria o desenvolvimento sustentado. O decreto estabelecia que a nova instituição de educação profissional seria mantida com recursos dos empresários e administrada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Para implantar um sistema nacional de educação profissional, os empresários Euvaldo Lodi, então presidente da CNI, e Roberto Simonsen, que, na época, presidia a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), inspiraram-se na experiência bem-sucedida do Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional. No fim da década de 50, quando o Presidente Juscelino Kubitschek acelerou o processo de industrialização, o SENAI estava presente em quase todo o território nacional e começava a buscar, no exterior, a formação para seus técnicos. Logo, tornou-se referência de inovação e qualidade na área de formação profissional e serviu de modelo para a criação de instituições similares na Venezuela, no Chile, na Argentina e no Peru.

Nos anos 60, o SENAI investiu em cursos sistemáticos de formação profissional, intensificou o treinamento dentro das empresas e buscou parcerias com os Ministérios da Educação e do Trabalho e com o Banco Nacional da Habitação. Na crise econômica da década de 1980, percebeu o substancial movimento de transformação da economia e decidiu investir em tecnologia e no desenvolvimento de seu corpo técnico. Expandiu a assistência às empresas, investiu em tecnologia de ponta e instalou centros de ensino para pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Com o apoio técnico e financeiro de instituições da Alemanha, do Canadá, do Japão, da França, da Itália e dos Estados Unidos, o SENAI chegou ao início dos anos 1990 pronto para apoiar a indústria brasileira no campo da tecnologia de processos, de produtos e de gestão.

Hoje, a instituição amplia a qualidade da educação profissional e o ensino superior de acordo com as necessidades da indústria, consolidando a metodologia SENAI de educação profissional. Investe também na ampliação da oferta de cursos de qualificação profissional e dos cursos técnicos de nível médio, por meio da educação a distância.

Outra questão relevante para a indústria que recebe uma atenção especial do SENAI é a prestação de serviços técnicos e tecnológicos e de consultoria para atender à demanda dos diferentes setores industriais. Além disso, o SENAI investe em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e de processos para a indústria e é um dos cinco maiores complexos de educação profissional do mundo e o maior da América Latina. Seus cursos formam profissionais para 28 áreas da indústria brasileira, desde a iniciação profissional até a graduação e a pós-graduação tecnológica.

As ações de qualificação profissional realizadas pelo SENAI formaram 64,7 milhões de trabalhadores em todo o território nacional desde 1942. Esse resultado só foi possível porque o SENAI aposta em formatos educacionais diferenciados e inovadores, que vão além do tradicional modelo de educação presencial, em suas 518 unidades fixas e 504 unidades

móveis em 2,7 mil municípios brasileiros. O SENAI também capacita e forma profissionais em cursos a distância, que estão à disposição do estudante 24 horas por dia, sete dias por semana.

Um exemplo das ações móveis do SENAI são os barcos-escola Samaúma I e II, que percorrem os rios da Amazônia e levam formação profissional aos moradores das cidades ribeirinhas. Além de oferecer educação profissional de boa qualidade para os brasileiros, o SENAI, em parceria com o Ministério das Relações Exteriores do Brasil, opera oito centros de formação profissional no exterior - em Angola, Cabo Verde, Guatemala, Guiné Bissau, Jamaica, Paraguai, São Tomé e Príncipe, Timor Leste - e um centro de tecnologia ambiental no Peru. Também estimula a inovação da indústria por meio de consultoria e do incentivo às ações das empresas com o desenvolvimento de pesquisa aplicada e serviços técnicos e tecnológicos que são decisivos para a competitividade das empresas brasileiras.

3.4.1 Senai – Paraíba

No começo da década de 50, a principal dificuldade apontada como razão do desemprego no país era a falta de formação e qualificação profissional dos trabalhadores do setor industrial. Foi nessa época em que se criou o Departamento Regional do SENAI da Paraíba, em 28 de dezembro de 1952, com sede em Campina Grande. No entanto, só a partir de 1953 foi que o Departamento Regional passou a ter existência própria.

Para atender aos aprendizes do setor industrial de João Pessoa e cidades do interior, a Escola de Aprendizagem do SENAI iniciou suas atividades. Para isso, adotou o regime de internato de 1953 até 1961. Os aprendizes de Campina Grande eram atendidos por meio do internato. Inicialmente, a escola do SENAI oferecia cursos para menores, que abrangiam as áreas de Mobiliário, Mecânica e Manutenção de veículos automotores. A partir de 1987, a escola foi denominada de “Centro de Formação Profissional Professor Stênio Lopes”. Anos mais tarde, o SENAI inaugurou o Centro de Formação Profissional de João Pessoa para atender aos aprendizes empregados pelas empresas beneficiadas pela lei de incentivos especiais às Empresas para a Formação Profissional.

Em 1965, o Departamento Regional da Paraíba ousou e construiu, em Bayeux, o primeiro Centro de Treinamento do Nordeste. Construído com recursos do SENAI, o Centro iniciou suas atividades oferecendo cursos destinados à formação rápida e ao aperfeiçoamento dos operários de tornearia mecânica e frisagem. Impulsionado pela qualidade dos serviços prestados, o Centro de Educação Profissional de Bayeux passou a semear talentos na área da

Construção Civil e, atualmente, o atendimento destina-se exclusivamente aos profissionais do setor. Periodicamente, em parceria com empresas e outras instituições, são promovidos cursos de armador de ferros, carpinteiro, eletricista de instalação predial e residencial, eletricista de instalação industrial, pedreiro, entre outros.

Hoje, o SENAI atua em todo o estado da Paraíba, através de suas unidades operacionais fixas e móveis, realizando diversos cursos e treinamentos de educação e qualificação profissional. Sua missão é de “promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais”, e a visão de futuro é “consolidar-se como líder nacional em educação profissional e tecnológica, e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologia para a indústria brasileira, atuando como padrão internacional de excelência”.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados são os dados obtidos com a realização da pesquisa, de acordo com a metodologia descrita anteriormente. Na sequência, serão apresentados os resultados desta pesquisa. Para avaliar a aplicabilidade do programa 5s nos serviços do arquivo, foi coletada a opinião da arquivista que é a responsável pelo arquivo.

4.1 ENTREVISTA

A entrevista estruturada teve o intuito principal de levantar dados sobre a avaliação da aplicabilidade do programa 5S no SENAI de João Pessoa. Houve perguntas objetivas e mistas (abertas e objetivas) - 15 perguntas, em que a arquivista expressou suas opiniões.

1. O que você entende por ferramentas da qualidade?	
Resposta	São técnicas utilizadas com a finalidade de avaliar, analisar, definir e sugerir soluções para os problemas que afetam o bom desempenho dos processos de trabalho.
Análise descritiva	Essa pergunta é de suma importância, pelo fato de analisar o conhecimento que a arquivista tem sobre as ferramentas, pois é necessário para auxiliá-la nos processos dentro do arquivo.

2. Você conhece alguma ferramenta da Gestão da Qualidade?	
Resposta	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se sim, qual (ais): fluxograma, espinha de peixe ou Histograma?
Análise descritiva	Como, nos arquivos, é sobremaneira importante o conhecimento das ferramentas gerenciais da qualidade para o auxílio da organização e padronização, essa questão traz o conhecimento da arquivista.

3. Na gestão atual, já foi aplicada alguma ferramenta da Gestão da Qualidade no arquivo?	
Resposta	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se sim, qual? Gosto muito de utilizar o fluxograma.
Análise descritiva	O fluxograma permite mapear as diversas etapas de um processo, com isso podemos identificar o tempo, a produtividade, a confiabilidade ou a capacidade do processo.

4. Você conhece o Programa 5S?	
Resposta	(x) Sim () Não
Análise descritiva	O programa 5S auxilia o aperfeiçoamento do profissional arquivista no desenvolvimento de suas atividades. É um programa que transforma o profissional e também o ambiente, dando qualidade a todo o processo envolvido. A arquivista conhece o programa de acordo com sua resposta.

5. Você sabe qual é a finalidade do Programa 5S?	
Resposta	(x) Sim () Não Se sim, qual? - O programa 5S tem por finalidade aperfeiçoar o ambiente de qualidade de trabalho, gerar estímulos para relacionamentos mais humanos e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.
Análise descritiva	O programa 5S combate a desorganização e a desmotivação dentro da empresa.

6. Em relação ao primeiro S (senso de utilização/descarte) como é feita a separação dos documentos?	
Resposta	() Uso algum tipo de critério. (x) Não uso nenhum critério. Como ainda não houve a Gestão Documental concreta, também não fizemos ou não utilizamos nenhum tipo de descarte.
Análise descritiva	O arquivo do SENAI, no momento da entrevista, estava centralizado em um único prédio. Antes disso, os arquivos permaneciam em seus respectivos centros. Por isso não houve uma Gestão Documental e, conseqüentemente, o descarte dos documentos ou não se usou nenhum tipo de descarte.

7. Em relação ao segundo S (senso de ordenação/arrumação), há uma checklist para avaliar os itens necessários no arquivo?	
Resposta	(x) Sim () Não () Talvez
Análise descritiva	Checklist é uma lista previamente definida de atividades ou itens que devem ser analisados em cada procedimento. Percebe-se que essa ferramenta é usada dentro do arquivo.

8. Como é feita a ordenação dos documentos?	
Resposta	() Agrupados (x) Cores (x) Numérico (x) Alfabético (x) Outro: cronológico.
Análise descritiva	No contexto da ordenação do arquivo, a arquivista usa o método Variadex, cuja ideia “consiste, basicamente, em dividir os arquivos em seções menores, restringindo, assim, o campo de pesquisa e a manipulação de pastas ou fichas”. Paes (2004, p. 92)

9. Em relação ao terceiro S (senso de limpeza), como é feita a limpeza nos documentos?	
Resposta	<input checked="" type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Outro
Análise descritiva	De acordo com a arquivista, para manter o padrão de organização dentro do arquivo, a limpeza é feita diariamente. Então, dentro dos parâmetros da administração, segundo Daychoum (2008), devem-se deixar limpos e em perfeito funcionamento todos os equipamentos a serem utilizados, inclusive os instrumentos utilizados para a limpeza dos documentos.

10. No arquivo, há um padrão de limpeza?	
Resposta	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se sim, descreva como é feita. As estantes, mesas, armários, existem a limpeza diária. E tanto os Livros, que lá se encontram, de registros de alunos, como os documentos das caixas arquivos, e dos armários, são limpos sempre com trinchas, e passamos um pano um pouco úmido, nas caixas, deixando-os bem secos.
Análise descritiva	A arquivista descreveu como é feito o procedimento para manter o padrão de limpeza no arquivo.

11. Quarto S (senso de conservação/ padronização) - Com que frequência os documentos são arquivados?	
Resposta	<input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Mensalmente <input checked="" type="checkbox"/> Anualmente
Análise descritiva	A documentação é arquivada anualmente. É interessante que o arquivamento seja feito com regularidade, para não acumular caixas de arquivos espalhadas pelo ambiente.

12. Os documentos são organizados de acordo com as normas arquivísticas?	
Resposta	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Talvez
Análise descritiva	O arquivo está organizado de acordo com os princípios arquivísticos, que são: Princípio da proveniência, respeito à ordem original, territorialidade, unicidade, indivisibilidade ou integridade.

13. Já foi feita alguma palestra para mostrar a importância da padronização no arquivo?	
Resposta	<input type="checkbox"/> Não houve oportunidade. <input checked="" type="checkbox"/> Está em planejamento. <input type="checkbox"/> Não temos interesse no momento. Sim, já houve, e agora com toda a mudança, já estamos planejando outra.
Análise descritiva	De acordo com a arquivista, já está em planejamento uma palestra após o término da organização do arquivo central, para manter os padrões arquivísticos e administrativos ativos.

14. O quinto S (senso de disciplina) - Os quatro S anteriores são importantes para a gestão do arquivo?	
Resposta	<input checked="" type="checkbox"/> Extremamente importantes <input type="checkbox"/> Muito importantes <input type="checkbox"/> Importantes <input type="checkbox"/> Pouco importantes <input type="checkbox"/> Nada importantes
Análise descritiva	Ao gerenciar um arquivo com desempenho, através do programa 5S, o gestor tem que estar disposto a se comprometer em permanecer na rotina de utilização, descarte, limpeza e padronização. Como diz Ribeiro (1994, p. 79), “a falta de disciplina provoca desperdício de recursos, insatisfação entre as pessoas e informações imprecisas.”

15. Você acha que poderia ser implantado o Programa 5S no arquivo?	
Resposta	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Justifique sua resposta: Com a mais absoluta certeza, O ARQUIVO é o lugar certo para os 5S, é necessário manter o ambiente sempre favorável à saúde e higiene, e obrigatoriamente, deve ser limpo diariamente, para evitar acúmulo de poeiras, traças, baratas, etc.
Análise descritiva	Para a arquivista, o programa 5s deve ser implantado no arquivo, pois irá auxiliar na saúde, na higiene e na limpeza. Para Ribeiro (1994, p. 18), o programa 5s “nada mais é do que bons hábitos”.

4.2 PROPOSTA DE UM PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

No SENAI de João Pessoa, o arquivo é de grande importância para seus gestores. Vendo tal importância, percebeu-se a necessidade de agregar valores a uma das ferramentas da qualidade tão conceituada em instituições de todos os segmentos como o programa 5S.

FASE	O QUE FAZER	QUEM FAZ	POR QUE FAZER	COMO FAZER	PONTOS A OBSERVAR
PREPARAÇÃO	Preparar plano de implantação	Comitê	Definir etapas de implantação do “5S”.	Consultar livro “5S”. Aproveitar conhecimento próprio. Consultar outras áreas.	
	Analisar o plano de implantação	Coordenador	Ter um plano coerente com as metas do SENAI- João Pessoa.	Discutir o plano com o comitê. Verificar se o plano atende às expectativas SENAI- João Pessoa.	
	Anunciar o plano de implantação	Coordenador	Oficializar a adoção do plano.	Apresentar o conteúdo do plano à arquivista. Essa apresentação deve ser feita pelo coordenador.	
	Formar comitês	Coordenador	Implantar a aplicação do “5S”.	O coordenador deve escolher a(s) pessoa(s) da equipe, sendo desejável que elas possam dedicar uma parte do seu dia para desenvolver o “5S”.	Recomendar que o comitê seja composto pelo coordenador, supervisores e alguns componentes da equipe (máximo 8 pessoas/comitê)
	Treinar comitês	Gestor do processo	Capacitar comitê para treinar demais colaboradores, aplicar e avaliar o “5S”.	O gestor elabora com o comitê o cronograma de treinamento.	
	Delimitar um plano específico de implantação	Coordenador	Identificar a arquivista responsável.	Discutir com os supervisores.	
	Definir um plano específico de implantação	Coordenador Comitê	Adotar plano condensado pelo comitê.	O coordenador discute com o comitê e estabelece metas parciais e finais. Estabelece critérios de passagem de um “S” para outro. Considerar o padrão “5S” do ambiente como fator de desempenho do responsável pelo ambiente.	O comitê deverá criar formulários específicos que permitam a avaliação do “5S”
	Treinar a arquivista	Comitê	Possibilitar o conhecimento e a aplicação do 5S por todos.	O comitê estabelece o horário junto ao coordenador.	Tempo aproximando de treinamento 4h Quantidade de pessoas 15
	Deflagrar campanha	Coordenador	Oficializar o plano específico.	Divulgar através de reuniões, cartazes etc.	
	Realizar o SEIRI	Arquivista	Para eliminar todo material	Fazer uma grande limpeza. Separando os objetos	Nesse dia, todos os envolvidos devem

	(organizaçã o /utilização)		desnecessário, necessita-se de uma tabela de temporalidade, para que seja mais eficiente.	necessários dos desnecessários e os documentos que serão descartados. Nessa etapa, o arquivista tem posição técnica, mas sendo cauteloso e cuidadoso em relação ao descarte.	participar com dedicação. Dessa forma vai conseguir mais espaço, eliminar ferramentas desnecessárias e itens fora de uso, otimizando o espaço.
	Avaliar o SEIRI (organizaçã o /utilização)	Coordenador Comitê	Avaliar a eficiência do SEIRI.	Aplicar questionários específicos Discutir forma de solucionar as pendências mais complexas.	A passagem para o SEITON (ordem), só acontecerá quando o comitê avaliar como ótima a limpeza do seu local de trabalho
	Realizar o SEITON (ordenação)	Arquivista	Possibilitar acesso rápido e com menos desgaste.	Ordenar, identificar documentos de acordo com o seu peso, forma e frequência de utilização. Anotar as irregularidades de difícil solução	Providenciar materiais de identificação como etiquetas auto- adesivas, pastas, definir suporte e materiais para o armazenamento dos documentos, elaborar manual de procedimento
	Avaliar o SEITON	Coordenador Comitês	Avaliar a eficiência do SEITON. Executar as pendências que dependem de maiores recursos.	Aplicar questionário específico. Discutir formas de solucionar as pendências mais complexas.	A passagem para o SEISO só acontecerá quando o comitê avaliar como ótima, a ordenação dos matérias
EXECUÇÃO	Realizar o SEISO (limpeza)	Arquivista	Identificar as fontes de origem de sujeiras. Se não for possível eliminar a fonte de origem, deve-se pensar em isolá-la. Manter limpo o seu ambiente de trabalho. Pintar instalações e equipamentos.	Limpar rigorosamente todo o local de trabalho, inspecionando-o para identificar as fontes de sujeira. Pode ser usada como forma de aplicação para os documentos a tabela de temporalidade documental.	
	Avaliar o SEISO	Arquivista Comitê	Avaliar a eficiência do SEISO.	Aplicar questionário específico. Discutir forma de solucionar as pendências mais complexas.	Essa fase é a mais crítica, pois estando os locais arrumados e limpos, há uma forte tendência de as pessoas pensarem que não há mais nada a fazer.

	Praticar o SEIKETSU	Arquivista	Para padronizar e manter as melhorias atingidas nas fases anteriores.	Criar pequenos procedimentos e listas de verificação para detalhar as atividades do serviço ou produção, que serão executadas no dia-a-dia e as responsabilidades de cada colaborador. Executar melhorias Cuidar da higiene pessoal	
	Praticar o SHITSUKE (Disciplina)	Arquivista	Cumprir o que foi estabelecido pela empresa.	Cumprir os horários de início e fim dos trabalhos, intervalos para almoço e cafezinho Cumprir normas de segurança Cumprir os procedimentos operacionais aplicáveis Ser um bom companheiro de trabalho	Trabalhar com reuniões, treinamentos, utilizar os registros realizados durante o processo de implantação. Realização de auditorias por parte do comitê do 5S.
MANUTENÇÃO DO 5S	Avaliar o ambiente do arquivo	Comitê	Constatar a evolução do “5S” em cada área. Apresentar os resultados em forma de nota e, através do quadro de resultados do 5s, mostrar a situação do arquivo em relação ao padrão desejado.	Aplicar formulário específico para avaliação do arquivo. O coordenador discute o resultado com o comitê e a arquivista.	Fazer uma frequência mensal de até o 5º dia útil.
	Reconhecer	Coordenador Comitê	Estimular a prática do “5S”.	Marcar dia solene para o reconhecimento do arquivo.	Criar um prêmio para marcar o evento.
	Executar melhorias	Arquivista	Melhorar permanentemente o padrão do “5S” no arquivo.	Criar o PDCA do “5S”.	As melhorias devem ser recompensadas de acordo com a cultura do Senai - João Pessoa.

Quadro 5 – Plano de implantação do 5S

Fonte: adaptado de Ribeiro (1994)

Nesse sentido, assegurar um programa que auxilie e mantenha o arquivo como padrão de qualidade e requisitos para sua implantação é, de fato, uma decisão coletiva, pertencente aos gestores e à própria arquivista. Com isso, essa proposta de implantação do Programa 5S para a qualidade é de cunho acadêmico, com potencialidade de servir de direção para fundamentar o futuro projeto desta pesquisa.

Os objetivos da implantação visam à liberação de espaço; à comunicação entre os setores; à rapidez e à facilidade na busca da informação; à facilidade de comunicação; ao maior desempenho das tarefas; à mudança de hábitos e aos comportamentos desagradáveis; às atitudes positivas; ao incentivo a outras áreas do SENAI de João Pessoa; à melhor relação entre os colaboradores; ao cumprimento dos procedimentos e, por fim e não menos importante, o incentivo à criatividade de cada colaborador.

Portanto, indiquemos os caminhos para o planejamento do programa 5s da qualidade e sua implantação. Ficará a cargo dos gestores administrativos e da gestão do arquivo daquela Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as pesquisas que tratam sobre a Gestão da Qualidade tendem a citar pesquisadores ou conceitos científicos que são definidos por grupos ou camadas da sociedade que, de forma diferenciada, expõem suas opiniões.

A importância de manter o arquivo sempre ordenado e preservado leva em conta a higienização e o acondicionamento dos documentos, que são de grande valia para a história da instituição. Assim, a realidade de cada instituição é diferente, mas sempre há uma saída para cada dificuldade encontrada e, nesse momento, é preciso saber fazer o diferencial e seguir e respeitar todas as normas da instituição e as da Gestão da Qualidade.

No arquivo do SENAI de João Pessoa, não seria diferente. Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho, que foi de avaliar a aplicabilidade do programa 5s no setor do arquivo, para gerar melhorias e auxiliar na recuperação da informação, foi atingido conforme descrito na apresentação e na análise dos resultados. Nessa etapa da pesquisa, foram definidas as atividades a serem realizadas para a implantação do programa em cada um dos setores, iniciando com a eliminação dos documentos desnecessários e, depois, com a ordenação dos documentos remanescentes, a limpeza do ambiente e dos documentos, o cuidado com a saúde do responsável e a manutenção de todas as atividades anteriores com a disciplina.

Assim, a pesquisa respondeu aos objetivos específicos apontados e contextualizou a identificação das ferramentas gerenciais da qualidade no arquivo, discutiu sobre as potencialidades e as limitações no uso do programa 5S. Por fim, propôs um plano de implantação do Programa 5S para melhorar e auxiliar a gestão da qualidade no arquivo.

Com essa percepção da qualidade, tivemos a necessidade de expor, ao longo desta pesquisa, meios para garantir a qualidade do arquivo. Chegamos a um patamar de que a busca pela qualidade sugere novos conhecimentos e novos meios de se fazer o conhecimento. O conhecimento adquirido ao longo da elaboração deste trabalho contribuiu para a formação profissional e o crescimento profissional.

Por fim, esperamos que este trabalho possa servir de subsídios para diversas empresas, acadêmicos, pesquisadores e profissionais interessados na temática proposta, em especial, aos arquivistas, que são os maiores disseminadores da informação.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DAFT. Richard, L. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DEMING, Edwards. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990
SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Hebermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro 1994.
- DYACHOUM, Menhi. **40+2 ferramentas e técnicas para gerenciamento**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- JACOBSEN, Alessandra Linhares; JÚNIOR João Benjamim da Cruz Júnior; NETO, Luís Moretto. **Administração (introdução e teorias)**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica** 6. Ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas 2008.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2. ed. Eampl. São Paulo: atua 2009. 204 p.
- PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. 3 reimpr. FGV. Rio de Janeiro: 2004.
- RIBEIRO, Haroldo. **5S: a base para qualidade total**. Salvador, Ba: Casa da Qualidade, 1994.
- ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Pretenci Hall, 2005.
- ROSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998. p.31.

SENAI. Disponível em:

<<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/2015/05/1,1776/historia.html>>.

Acesso em: 20 nov. 2015.

SILVA, Luciane Scoto da. FLORES, Daniel. Gestão da qualidade em arquivos: ferramentas, programas e métodos. In: SIMPÓSIO BAIANO DE ARQUIVOLOGIA, 3., 2011. Salvador. **Anais...** Salvador, 2011.

APÊNDICE

Esta entrevista estruturada teve o intuito principal de levantar dados sobre a avaliação da aplicabilidade do programa 5S no setor do arquivo do SENAI de João Pessoa. As perguntas feitas à arquivista foram baseadas no conhecimento em relação ao programa 5S.

1. O que você entende por ferramentas da qualidade?

2. Você conhece alguma ferramenta da Gestão da Qualidade?

- Sim
 Não
 Talvez

Se Sim qual (ais): _____

3. Na gestão atual, já foi aplicada alguma ferramenta da Gestão da Qualidade no arquivo?

- Sim
 Não
 Não conheço

Se sim qual: _____

4. Você conhece o Programa 5S?

- Sim
 Não

5. Você sabe qual é a finalidade do Programa 5S?

- Sim
 Não
 Talvez

Se sim qual: _____

6. Em relação ao primeiro S (senso de utilização/descarte) como é realizada a separação dos documentos?

- Uso algum tipo de critério
 Não uso nenhum critério

Se sim, qual(ais)? _____

7. Há um controle para a destinação dos documentos descartados?

- Sim
- Não existe
- Desconheço

Se sim, qual? _____

**8. Em relação ao segundo S (senso de ordenação/arrumação)
Há uma checklist para avaliar os itens necessários no arquivo?**

- Sim
- Não
- Talvez

9. Como é feita a ordenação dos documentos?

- Agrupados
- Cores
- Numérico
- Alfabético
- Outro _____

10. Em relação ao terceiro S (senso de limpeza), como é feita a limpeza nos documentos?

- Diariamente
- Duas vezes por semana
- Semanalmente
- Mensalmente
- Outro _____

11. No arquivo, há um padrão de limpeza?

- Sim
- Não

Se sim, descreva como é feita: _____

12. O arquivo é limpo com que frequência?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente
- Nunca

13. Quarto S (senso de conservação)**Os documentos são arquivados diariamente?**

- Sim
- Não

14. Os documentos são organizados de acordo com as normas arquivísticas?

- Sim
- Não
- Talvez

Se não, qual padronização é usada para a organização do arquivo?

15. Já foi feita alguma palestra para mostrar a importância da padronização no arquivo?

- Não houve oportunidade.
- Está em planejamento.
- Não temos interesse no momento.

16. O quinto S é o (senso de disciplina)**Os quatro S anteriores são importantes para a gestão do arquivo?**

- Extremamente importantes
- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Nada importante