

REPENSANDO O MÉTODO 5S PARA ARQUIVOS

RETHINK THE 5S METHOD FOR ARCHIVES

Sandra Maria Lopes Toro Delgadillo
Aminthas Loureiro Junior
Elias Oliveira - elias@inf.ufes.br
Departamento de Ciências da Informação
Universidade Federal do Espírito Santo

Comente este artigo no blog Ebibli = <http://encontros-bibli-blog.blogspot.com/>

Resumo

A despeito de estar fundamentado em hábitos de uma cultura radicalmente diferente da brasileira, o Método 5S se tornou muito popular a partir dos anos 90 em nosso país. Muitas foram as organizações que o adotaram como estratégia de aumentar a eficiência. Entretanto, o 5S, quando aplicado a arquivos deve ser entendido de forma mais ampla, reformulado. Este artigo aponta alguns dos pontos no quais o Método 5S é omissos para organizações, ou repartições, com responsabilidades de arquivo. Apresentamos também um relato de um caso vivenciado por um dos autores onde a observância na extensão do método não foi levado em conta e suas infelizes consequências.

Palavras-chave: Método 5S, Arquivo, Avaliação, Tabela de temporalidade.

1 INTRODUÇÃO

A chegada de uma nova metodologia de trabalho ou comportamento, pode motivar positivamente muitas pessoas. Nos anos 90, vários grupos de profissionais tentaram trazer para o cotidiano brasileiro esta atitude de comportamento no cotidiano japonês: o Método 5S.

O método foi experimentado em vários locais de trabalho seja no setor industrial, de comércio, de serviços e também em bibliotecas (VANTI, 1999). Em muitos destes ambientes com expressivo sucesso. Em outros já nem tanto.

Um método não é, necessariamente, bom ou ruim intrinsecamente. Seu sucesso, muitas das vezes, dependerá da qualificação e sensibilidade de seus aplicadores. Da sensibilidade em observar as especificidades do objeto a ser aplicado o método e, da qualificação, em estar preparado para lidar com os elementos existentes no entorno do ambiente ao qual o método será aplicado.

Neste trabalho nos propomos a salientar a particularidade de ambiente de arquivo e o *como* isso pode afetar a implantação do Método 5S. Será, como apontaremos, necessário que os implantadores do método tenham sensibilidade de se consultarem com um profissional qualificado em arquivos, caso os mesmos não tenham esta qualificação, para que o resultado da implantação tenha então o sucesso esperado.

As próximas seções estão organizadas da seguinte forma. Na Seção 2 daremos uma breve visão histórica da crescente importância do fazer arquivístico. A Seção 3 trata dos procedimentos já amplamente utilizados pelos profissionais de arquivo para avaliação de documentos. Fazemos uma apresentação do histórico do Método 5S na Seção 4 para depois apontarmos na Seção 6 a extensão que se faz necessária para utilizarmos este método de forma mais segura em arquivos. Porém antes de apontarmos esta extensão, não deixamos de salientar, na Seção 5, alguns dos conceitos básicos do Método 5S e a importância da aplicação do método para as instituições. Finalmente, na Seção 7, fazemos nossas considerações finais.

2 VISÃO HISTÓRICA DOS DOCUMENTOS DE ARQUIVO

Há milênios a humanidade tem dependido da informação para viver e esta tem tido papel revolucionário na vida humana. Para registrar todas as informações dos atos do homem e para o atender numa utilização futura surgiu a escrita. Os autores Silva et al. (1999) verificam que a escrita trouxe em seu bojo o surgimento dos arquivos e o homem como seu usuário natural. Com a fixação de civilizações ao longo do vale do rio Nilo e na Mesopotâmia (4.000 anos a.C.) verifica-se a formação de cidades Estados onde a escrita teve um papel primordial. Segundo Silva et al. (1999), "[...] não é por acaso que o nosso conhecimento sobre a existência de arquivos remonta, precisamente, às antigas civilizações do Médio Oriente, em locais referenciados como berço da escrita."

Nas antigas cidades da Síria e Mesopotâmia foram achados os primeiros arquivos da história da humanidade, em uma delas no Palácio noroeste de Nimrud, havia a sala das pequenas tábuas de argila, cuja seqüência deixa patente o desejo pré-estabelecido de seguir uma ordem que evidenciou a existência de uma estrutura orgânica da documentação, ingredientes clássicos que ainda hoje são defendidos pela disciplina Arquivística (SILVA et al., 1999).

Ao longo dos séculos e dos diversos regimes de governo dos países, os documentos sempre estiveram a serviço do exercício do poder e sua importância deve-se ao fato da sua unicidade. Quando conquistada a cidade de Mari, pelos babilônios, "o rei Hammourabi fez um levantamento de toda a documentação existente no arquivo do Palácio e levou consigo, em sua totalidade, as correspondências internacionais para usá-las posteriormente, como instrumento de seu jogo diplomático" (SILVA et al., 1999). Daí podemos concluir que os arquivos não eram formados como meros depósitos inertes de placas de argila, eles

constituíam um complexo sistema de informação. No Egito antigo, por exemplo, as atividades eram documentadas com a finalidade de manter o controle geral do país e os arquivos eram preservados por necessidade funcional. Outro exemplo que pode ser apontado é que, na Antiga Roma, os imperadores romanos criaram um fundo documental formado por documentos eventualmente utilizados e que se localizavam no interior do palácio principal, moradia do imperador (RICHTER et al., 1997).

Na Grécia, perto do ano 350 a.C, "[...] os documentos oficiais passam a concentrar-se no Métrôon ou templo de Cibele, a causa dessa escolha reforça-nos a idéia de que para eles o arquivo era como uma entidade respeitável, digna de proteção do santuário da mãe dos deuses" (SILVA et al., 1999). Por estarem depositados no Archéion - local no Métrôon - servirão de prova em caso de litígio. Silva et al. (1999) registram que na China antiga também houve interesse arquivístico e também entre os árabes cuja chancelaria já dispunha de um arquivista submetido a um regimento que designava a maneira de organizar os documentos e quais os instrumentos de pesquisa a elaborar.

Já no século XV, Gutenberg inventa a imprensa e o papel, por sua vez, tornou-se usual, aumentando o volume documental produzido. No século XVI, empresas de caráter privado, tais como: conventos, corporações e etc, organizavam os documentos que geravam, de modo a permitirem que atuassem como testemunho de defesa dos seus direitos. No século XVI, os arquivos oficiais possuíam um certo caráter privado. De acordo com Silva et al. (1999) "[...] os governantes eram muito ciosos dos seus documentos [...] e o acesso aos arquivos [por pessoas não ligadas à sua produção], sejam estatais ou eclesiásticos, era estritamente condicionado pelos seus detentores."

Schellenberg (1974) nos aponta que o primeiro arquivo nacional do mundo foi criado na França em 12 de setembro de 1790, o *Archives Nationales* de Paris, no fervor da Revolução Francesa. Durante toda a Revolução Francesa, os documentos foram considerados primordiais para a manutenção de uma antiga comunidade e para a criação de uma nova sociedade. A preservação dos documentos da antiga sociedade, por razões culturais e, os da nova sociedade, para a proteção de direitos públicos. Com a Revolução Francesa, entretanto, o reconhecimento da importância dos documentos cresceu sobretudo para a sociedade.

Os arquivos como pode-se ver, surgiram para atender as necessidades imediatas de seus produtores, o que traduz seu valor principal, e essa característica permaneceu até a Idade Média quando os arquivistas conscientizaram-se de que "para além dos documentos, conservavam informação e que esta, apesar de contextualizada na origem, encerra

virtualidades que ultrapassam a intenção do produtor dos documentos" (SILVA et al., 1999), isto é, os documentos têm seu uso informacional utilizado para outras demandas, além daquelas, para as quais foram produzidos.

A partir dos séculos XVII e XVIII, a procura por arquivos em função do valor destes em investigações de informações contida nos documentos aumenta consideravelmente. Essa demanda pressiona a abertura destes documentos a outros tipos de funções, além dos ligados ao fazer administrativo dos órgãos produtores e vem de encontro à tendência redutora do conceito estritamente jurídico e administrativo dos arquivos. Lopes (1996) redefinindo o termo arquivo, lembra que "[...] dossiê provém do francês: costas, algo que suporta, que ampara" e se um dossiê é formado por peças documentais sobre um assunto determinado, esse assunto é a informação. A partir daí entendemos que informações arquivísticas não são apenas textuais e que novas possibilidades existem a se considerar como documentos de arquivo, sejam estas registradas em suportes os mais diversos.

Pode-se verificar que a informação, a escrita, juntamente com os documentos administrativos desempenharam papéis muito variados no que se refere às necessidades e às preocupações em diferentes épocas da história humana e estiveram presentes na base da administração de várias civilizações. Os arquivos, como uma fonte inesgotável, continuam a nos levar ao encontro de nossa memória, de nossas raízes, porque qualquer que seja o seu caráter são portadores de informações únicas. A seguir discutiremos alguns conceitos *do porquê* e *do como* avaliar estes documentos administrativos, objetos-chave de qualquer arquivo.

3 AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO

No século XIX e na primeira metade do século XX, a arquivística tradicional estabelecia que a documentação deveria passar imediatamente da fase administrativa para a fase histórica. Porém, com o desenvolvimento dos países, a necessidade de documentar seus atos, tanto os administrativos como os jurídicos, aumentou. Mesmo a adoção da divisão dos arquivos em fases, segundo prazos de validade, não bastou para impedir o crescimento desmesurado dos acervos documentais. Necessitou-se dinamizar o desempenho de atividades típicas, destacando-se entre elas a referente à avaliação documental, fundamental à operacionalização da destinação dos documentos dos arquivos intermediários e permanentes. Apesar da complexidade dessa atividade, pois trata-se de aplicar critérios de valor aos

documentos, para sua realização todas as outras etapas das atividades típicas de arquivo já deverão ter sido executadas.

Silva et al. (1999) destaca a preocupação decorrente do crescente aumento da documentação no período das duas Grandes Guerras. Na Inglaterra, o usual era destruir o que não tivesse interesse legal, histórico, estatístico, econômico ou qualquer finalidade oficial. Na Alemanha, a preocupação em preservar veio antes que descartar. Em 1926, Karl Otto Müller, citado em (SILVA et al., 1999), considerou o problema da avaliação documental uma questão crucial, "[...] em consequência disso, defendeu a necessidade de negar às administrações o direito de serem os únicos juízes em matéria de seleção documental, pois os arquivistas deveriam ter uma influência decisiva na avaliação."

Em outro continente, os Estados Unidos assumiram, quanto à problemática da avaliação documental, os mesmos critérios dos ingleses, ou seja, deram às administrações um papel decisório, até que autores como Philip Brooks, em 1940, e Schellenberg (1974) em 1956, viessem a desenvolver uma teoria própria a respeito do valor dos documentos. Schellenberg, citado em (SILVA et al., 1999), "num estudo que veio a ser a principal referência para os arquivistas americanos, considerava a existência de um valor primário (para a entidade produtora) e um valor secundário (para a investigação)".

A avaliação documental tem o claro objetivo de manter o controle sobre os acervos, impedir que eles cresçam demais, ordená-los de modo que se possa acessar as informações com maior segurança e rapidez (LOPES, 1996). O cuidado com a produção documental deve ter seu início nos arquivos correntes, ou seja, no seu nascedouro, na sua origem. Sem este cuidado tanto a teoria das três idades, descrita na Seção 3.1, quanto os princípios arquivísticos perdem sentido diante dos problemas do mundo contemporâneo, caracterizado pelo aumento desmesurado da qualidade e quantidade das informações e dos documentos. A avaliação quando bem executada servirá para que os arquivos consigam a tão almejada racionalização.

Lopes (1996) relata a dificuldade de se avaliar documentos de uma instituição que pouco ou nada se conhece. Precisa-se do fundamental, do resumo, do essencial sobre o seu passado e, mais ainda, informações sobre o seu presente. Sobre o seu funcionamento atual, o trabalho deve ser detalhado e minucioso. Segundo Lopes (1996) "[...] para avaliar é preciso pesquisar. [...] A questão dos prazos para cada fase de vida dos documentos e informações só pode ser resolvida com a pesquisa. Não há receitas predefinidas [...]".

Sob nenhum pretexto a triagem da documentação poderá ser feita por leigos e sem um

cuidadoso exame do gênero documental, do conteúdo e dos potenciais informativos e probatórios inerentes aos documentos. Somente após essas etapas será possível chegar à decisões sobre a permanência do documento no arquivo ou sua eliminação. A razão pela qual o documento é criado vai determinar seu destino de armazenamento futuro. É a causa de sua origem e instrumentalidade, e não o suporte sobre o qual está constituído que vai determinar sua condição de documento de arquivo. Bellotto (1991), define bem quando afirma que "um documento de arquivo só tem sentido quando relacionado ao meio que o produziu. Seu conjunto tem que retratar a infra-estrutura e as funções do órgão gerador".

3.1 O Ciclo Vital dos Documentos de Arquivo

A partir da metade do século XX, a adoção da teoria das três idades revolucionou a arquivística. A teoria, válida até hoje, consiste em estabelecer etapas para os documentos produzidos e acumulados nas instituições que percorrem um trajeto periodizado. O ciclo vital dos documentos administrativos compreende essas três idades. A primeira idade diz respeito aos documentos correntes, a segunda refere-se aos documentos intermediários e a terceira aos documentos permanentes como rege a Lei nº 8.159, de janeiro de 1991, regulamentada pelo decreto n 4.073, de 3 de janeiro de 2002 que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, no seu artigo 8 (BRASIL, 2004a).

Lopes (1996) descreve que um documento pode conter informações que precisam ficar nos arquivos correntes por muitos anos ou apenas alguns dias. Os arquivos intermediários são na verdade uma extensão dos arquivos correntes. Propõe que a "idéia de valor histórico seja ampliada para a de permanência definitiva". A proposta de ampliação da idéia de valor histórico para a de permanência definitiva se justifica, pelo fato dos arquivos, ditos históricos, não atenderem apenas às necessidades de valor histórico/testemunhal, isto é, de valor secundário da informação. Informações para atender a um objetivo administrativo ou jurídico é procurada em arquivos que custodiam documentos contendo informações de valor secundário, assim sendo, podem ocorrer solicitações relativas tanto às necessidades de caráter técnico-científico como às de necessidades de caráter administrativo ou jurídico.

Em Lopes (1996) é apresentado um exemplo do uso da informação para fins administrativos e jurídicos em arquivos que contêm informações de valor secundário ao relatar que populações nativas mexicanas buscam, no Arquivo Geral de La Nación, informações sobre antigos tratados firmados com os colonizadores espanhóis. No Brasil, descendentes dos que

participaram da Guerra do Paraguai procuram no Arquivo Nacional documentos que possam dar direito à pensões especiais. Nos dois exemplos os documentos requeridos têm valor de permanência definitivo, porém, em função do tipo da necessidade dos usuários adquiriram outros usos jurídicos, políticos ou administrativos.

Para Rousseau e Couture (1998, p. 114) arquivo corrente é o mais freqüentemente utilizado e deve permanecer o mais perto possível de quem o utiliza ou, se em arquivo eletrônico, ser fácil e rapidamente acessível e tem como característica principal ser essencial ao funcionamento cotidiano. Afirmam ainda que um arquivo corrente pode passar diretamente para o permanente sem obrigatoriedade de passar pelo intermediário. Já o arquivo intermediário deve ser conservado por razões administrativas, legais ou financeiras, mas não tem utilidade diária, porém vale registrar que o documento intermediário regressa, por razões diversas, à condição de corrente. Justificaram sua existência longe da administração pela necessidade de espaço e economia de materiais. Aqui e no parágrafo abaixo verifica-se um fato muito interessante: o conceito do *Seiri*, do Método 5S, que será examinada nas seções seguintes, sendo implementado em arquivo. Este conceito diz que o que se usa mais deve permanecer próximo do usuário, o que se usa menos, em local afastado, e o que raramente é usado deve ser mantido fora da instituição. Rousseau e Couture (1998) revelaram que a linha que separa o documento corrente do intermediário em muitos casos é de difícil demarcação, da mesma forma que entre o intermediário e o permanente. Deve-se evitar dividir o ciclo de vida dos documentos em etapas distintas, engessadas e sem ligação.

Quanto aos arquivos permanentes, Rousseau e Couture (1998) dizem que, do conjunto dos documentos criados por uma entidade, alguns adquirem um valor de testemunho a partir da sua criação, outros têm que ser justificados, mas consideram importante examinar alguns fatores que podem aumentar o leque dessas justificativas. O valor de testemunho desses documentos provam a existência do objeto de qualquer reconstituição e a fidelidade desta em relação à realidade evocada. Os autores citam, ainda, a medicina que precisa da reconstituição histórica e dos documentos permanentes que a auxiliam na realização de estudos sobre a hereditariedade de certas doenças.

Lopes (1996), diz quanto aos arquivos correntes, intermediários e permanentes que *a priori*, é contra a determinação de marcação de tempo que os documentos devem permanecer nas fases ou períodos, defendendo a necessidade de valorizar as informações sem que se despreze os documentos, tendo em vista o seu potencial de uso. Os arquivos correntes podem ser produzidos e ter, ou não, nenhum uso até sua transferência para os arquivos intermediários

ou permanentes. Retirá-los precipitadamente pode causar prejuízo porque existe a potencialidade de uso, diferente de frequência. Podem vir a servir em trabalhos tanto administrativo quanto técnico. Nos arquivos intermediários devem ser mantidos documentos administrativos com valor jurídico, duração de média a longa e que, no vencimento dos prazos legais, possam vir a ser parcial ou totalmente destruídos. Quanto aos arquivos permanentes, devem ser a eles enviados documentos cujo valor para a pesquisa de natureza histórica seja indiscutível.

Verifica-se em Silva et al. (1999) que com o "[...] aumento acelerado da produção documental [...] aumentam as necessidades materiais [...] e em consequência [...] o problema da avaliação e das eliminações ganha particular acuidade" e que razões meramente práticas de agilidade, imediatismo e economia conduziram a administração contemporânea ao desenvolvimento do que se convencionou chamar de arquivos intermediários, razões essas que vieram, na opinião dos autores citados anteriormente, contribuir para a desagregação dos sistemas de arquivo. Os mesmos autores ainda declaram que a teoria das três idades foi encarada de uma maneira simplista demais a ponto de muitos justificarem a separação efetiva do que é não estruturalmente divisível e justificam ao dizer que "[...] pode induzir que se está a falar não apenas de fases etárias de uma mesma entidade, mas sim de entidades distintas."

É importante frisar que todos os documentos nascem com valor primário que pode durar mais ou menos tempo, porém nem todos os documentos terão ou irão adquirir necessariamente valor secundário e nem sempre esse valor será exclusivamente histórico. Documentos conservados por essa razão são utilizados para os mais diversos fins, sendo a necessidade histórica apenas uma delas. Essa visão dos valores documentais na arquivística progressista é defendida por autores como: Rousseau e Couture (1998), Silva et al. (1999), Lopes (1996), Lodolini (1995) e outros.

A evolução tecnológica, que sucedeu os anos 50, foi um fator de impacto particularmente significativo em vários setores dos arquivos. Além disso, soma-se o fenômeno que ficou conhecido por explosão documental que não se limitou à informação científico-técnica, mas abrangeu também, os arquivos, naturais receptores da informação produzida por estruturas administrativas de todo tipo.

Para se saber de que forma o que foi dito anteriormente pode modificar o modo de se entender o Método 5S, serão discutidos alguns pontos fundamentais deste método nas seções que se seguem. A intenção é apresentar a estrutura do método e destacar aquela parte que vai interferir no fazer arquivístico.

4 A HISTÓRIA DA ORIGEM E EVOLUÇÃO DO MÉTODO 5S

O Método 5S tem seu ponto germinal no meio familiar japonês, pois é em sua essência um método educativo. Como descreve Campos (1992) "o programa 5S, [...] visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda vida" e a "[...] contribuir para a melhoria da produtividade, qualidade e segurança, através da mobilização dos funcionários para comportamento e ações disciplinadas e contínuas [...]". Como método educativo leva a uma mudança de atitude, tanto no cotidiano das pessoas quanto em seu desempenho profissional.

O Método 5S, segundo Campos (1992), é em sua essência uma mudança de conduta, hábitos, comportamento e que tem de mobilizar toda a empresa, do presidente aos operários, áreas administrativas, serviços e manutenção. Necessita ser liderado pela alta administração que deve servir de modelo, de exemplo e com isso levar à mobilização de toda a organização em um trabalho de equipe assimilado por todos.

O engenheiro japonês, Ishikawa (1986), após uma viagem de estudos aos Estados Unidos, em 1950, criou a Técnica dos 5S e como suas características são predominantemente domésticas, segundo Marshall-Júnior (2002) ela passou a ser conhecida também como *housekeeping* e que "sem exagero, a aplicação do Método 5S é uma das responsáveis pelo sucesso da empresa japonesa pós-guerra e pelo 'reerguimento' do Japão".

O termo "Senso" é uma alternativa para evitar as palavras japonesas, de acordo com Ribeiro (1994), "Seiri: senso de utilização ou descarte, Seiton: senso de arrumação, Seiso: senso de limpeza, Seiketsu: senso de saúde ou higiene e Shitsuke: senso de autodisciplina". Para Badke (2004), o significado é mais amplo; "o senso significa exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender. Significa ainda aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular".

Osada (1992) diz que "[...] a fábrica não é um lugar onde se fabricam coisas. É também onde as pessoas se aprimoram". O 5S é mais que um método que leva à qualidade total, no Japão é uma filosofia de vida, uma forma de convivência harmoniosa entre as pessoas e o meio ambiente.

5 IMPORTÂNCIA DO MÉTODO 5S NAS INSTITUIÇÕES

Um dos maiores problemas dos países em desenvolvimento é o desperdício. Mais por inconsciência, incompetência e ignorância do que por má fé. O Método 5S como método educativo modifica o comportamento das pessoas fazendo com que tenham uma visão responsável tanto do seu cotidiano quanto do meio em que vivem. É uma proposta que visa reeducar as pessoas, recuperar valores, buscar a melhoria no ambiente de trabalho, aumentar a produtividade, não descuidar da saúde e segurança, modernizando as organizações, e, acima de tudo, buscar a conscientização das pessoas para práticas da cidadania.

O principal objetivo de um programa baseado no Método 5S é a manutenção da ordem do seu local de trabalho, de forma que ele permaneça sempre organizado, arrumado e limpo, sob condições padronizadas e com a disciplina necessária para que se consiga o melhor desempenho nas atividades de cada um e, sendo assim desenvolvido, seja levado para dentro dos lares. Os 5Ss são, na verdade de acordo com Osada (1992) "[...] o que fazemos para garantir que seremos capazes de realizar nossas tarefas com o máximo de eficiência".

Pode-se afirmar que "...os cinco sentidos citados constituem um sistema e, como tal, não faz sentido discutí-los isoladamente" (SILVA, 1994). Desta forma, contribuem, de forma integrada, para a melhoria dos processos e do ambiente de trabalho, pois, mais que uma simples ferramenta de gerenciamento de objetos e espaços, o 5S pode ser encarado como uma alternativa de postura frente à escassez de recursos materiais e humanos. Assim, não se pode pensar no 5S deixando de lado o seu aspecto cultural, personificado mais claramente no *Shitsuke*. Será esta característica que garantirá sua continuidade, possibilitará a mais ampla irradiação e a efetividade dos resultados.

Será tratado a seguir o objetivo e a importância de cada um dos sentidos que compõem o Método 5S.

5.1 Seiri – Senso de Seleção, Utilização, Descarte

Este sentido vem sendo traduzido de várias formas: descarte, utilidade, ordenação, separar, eliminar, suprimir. No geral é o que todo mundo faz quando inicia uma faxina: separa-se o que é necessário do que é desnecessário e descarta-se o que não serve. A sua aplicação de maneira responsável traz como benefícios a otimização de espaços, a redução de custos operacionais, a diminuição do tempo de procura, a melhoria da comunicação e a agilização do trabalho.

O *Seiri* pode, também, ser focado em um sentido restrito, referindo-se à

"...identificação, classificação e remanejamento dos recursos que não são úteis ao fim desejado em sentido amplo, refere-se à eliminação de tarefas desnecessárias; excesso de burocracia e desperdícios de recursos em geral" (SILVA, 1994).

Seleção ou utilização na linguagem do 5S, de acordo com Osada (1992), "[...] significa distinguir o necessário do desnecessário, tomar as decisões difíceis e implementar o gerenciamento pela estratificação, para livrar-se do desnecessário."

Um dos pontos chave do Senso de Seleção ou utilização, *Seiri*, segundo Osada (1992), é a habilidade para o gerenciamento pela estratificação, que é a maneira eficiente de tomar decisões a respeito da frequência de uso. Ele deduz que se usamos pouco alguma coisa é porque praticamente não necessitamos dela, e se não é necessário, devemos descartar, eliminar e conservar somente o que for essencial e na quantidade indispensável.

Badke (2004) como profissional da área de arquivo, tem uma posição técnica, mais cuidadosa e elaborada quando trata de descarte, principalmente de documentos, afirmando que é preciso "classificar o necessário e eliminar o desnecessário, identificando, analisando e remanejando os documentos obsoletos e em duplicidade [...] visando eliminar o desperdício de recursos [...] com armazenamento de documentos desnecessários".

Ribeiro (1994), diz que "organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente". No Método 5S o conceito chave é a utilidade, porém, devemos tomar cuidado com o que vai ser descartado para não perdermos informações e/ou documentos importantes quando formos utilizá-lo na área de arquivo. As principais vantagens do *Seiri* estão em conseguir liberação de espaço, eliminação de ferramentas, armários, prateleiras e materiais em excesso, dados ultrapassados, itens fora de uso.

Badke (2004) cita que para evitar descarte irresponsável tem-se que "elaborar Tabelas Documentais e estabelecer os prazos de guarda e descarte dos documentos". A melhor maneira de fazer isto é elaborar um levantamento dos documentos gerados nos diversos setores da empresa; estruturação de Tabelas de Temporalidade Documental; estudo da legislação em vigor; aprovação das Tabelas de Temporalidade.

O principal instrumento é a Tabela de Temporalidade Documental, que segundo Badke (2004), é o relatório resultante da análise individual dos documentos que compõem as atividades de um setor, onde se determina o período de vida de um documento em seu ciclo de utilização até o descarte. A análise envolve aspectos jurídicos, contábeis, financeiros, administrativos, históricos e gerenciais. No Arquivo Nacional (1985) podemos encontrar a

Tabela de Temporalidade Documental devidamente delineada.

Badke (2004) entende que os benefícios da Tabela de Temporalidade Documental são: segurança no descarte, baseada na temporalidade do documento; garantia de expurgar documentos somente quando ocorrer uma análise prévia por profissional ou grupo que tenha investidura técnica mesmo hierárquica na tomada de decisão; redução do volume de documentos presentes nos setores, pelo correto gerenciamento do arquivamento; eliminação de multiplicidade de cópias presentes nos arquivos em todo o processo; eliminação de desperdício.

5.2 *Seiton* – Senso de Ordenação

O objetivo dessa etapa é organizar os itens absolutamente necessários e identificar e colocar tudo em ordem, dispondo sistematicamente objetos e dados, para que seja fácil localizá-los. Badke (2004) diz que "após o expurgo os documentos devem ser organizados [...] ou classificados a fim de fácil recuperação, definindo a estrutura [...] para arquivamento e controle de documentos nos Arquivos Operacionais [...] e Arquivo Central". Badke (2004) afirma também que isso é feito quando se define padrões para organizar os documentos, concebendo metodologia de organização, definindo suportes e materiais para o acondicionamento dos documentos, elaborando manuais de procedimentos e definindo o *layout* que melhor se ajusta às áreas de trabalho. Com isso, alguns dos benefícios serão a racionalização do tempo de trabalho, com aumento da produtividade, rápida recuperação da informação e documentação.

5.3 *Seiso* – Senso de Limpeza

Nesta etapa devemos limpar a área de trabalho e também investigar as rotinas que geram sujeira, tentando modificá-las. Todos os agentes que agridem o meio ambiente podem ser englobados como: sujeira, iluminação deficiente, mal cheiro, ruídos, pouca ventilação, poeira etc. Cada usuário do ambiente é responsável pela manutenção da limpeza. Na prática *Seiso*, ainda inclui-se o não desperdício de materiais.

Badke (2004) diz que "limpar sempre e eliminar as causas da sujeira", afirma que "a informação é um bem evolutivo que a todo momento é agregado ao patrimônio da empresa". A forma de aplicarmos esse senso de limpeza em arquivo pode ser através da Tabela de

Temporalidade Documental. A autora ainda enfatiza que, de posse da Tabela de Temporalidade Documental aprovada, define-se os critérios de manutenção ou expurgo de documentos, uma vez iniciado o procedimento de triagem e de expurgo da documentação, tem-se como benefícios os cumprimentos dos prazos estabelecidos na tabela e a inspeção da necessidade de limpeza.

5.4 *Seiketsu* – Senso de Padronização, Higiene

Significa padronização, mas alguns traduzem também como higiene e que, na verdade quer dizer manter o padrão de organização, arrumação e limpeza conseguidos nas fases anteriores. Nessa etapa, devem ser elaboradas normas para detalhar as atividades do serviço, ou produção, que serão executadas no dia-a-dia e as responsabilidades de cada um. Essa etapa exige perseverança, pois se não houver mudanças no comportamento das pessoas e nas rotinas que geram sujeira logo voltará a situação inicial de antes da implantação do Método 5S. Marshall-Júnior (2002) diz que "[...] consiste em manter tudo limpo e higiênico, praticando os três Ss anteriores". Para Campos (1992), "é o estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados [...] que serão muito úteis e práticas para decisões".

Conforme Badke (2004) deve-se padronizar a geração, armazenamento e busca da informação, evitando-se os desvios dos avanços conseguidos com a melhoria do gerenciamento dos documentos. A maneira de se conseguir isso, ainda segundo a autora, é fazendo cumprir os prazos estabelecidos na Tabela de Temporalidade Documental, evitando novos acúmulos de documentos, evitando o *stress* na busca da informação desejada, mantendo a padronização e definindo o *layout*, a iluminação e mobiliário adequado ao ambiente de trabalho. Consegue-se com isso um ambiente adequado para implantação de projetos de gerenciamento de documentos, melhoria do ambiente físico e eliminação de fatores que podem afetar a saúde.

5.5 *Shitsuke* – Senso de Disciplina

Essa fase significa que o processo está consolidado, embora não definitivamente terminado, ela objetiva cumprir as quatro fases anteriores como uma rotina, um hábito. Quando as pessoas começam a fazer o que tem que ser feito, mesmo não sendo visível para ninguém, tal fato indica a existência de disciplina. Ribeiro (1994) aponta que "ser disciplinado

é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é sinal de respeito ao próximo" . Para Campos (1992) "é um hábito para cumprimento dos procedimentos determinados pela empresa".

Pode-se afirmar que é o senso com maiores dificuldades para sua implementação, tendo em vista depender da auto-disciplina das pessoas. Porém, reveste-se de suma importância, pois, ao enfatizar o aspecto cultural, torna-se elemento vital para a continuidade do processo do 5S.

As vantagens advindas das aplicações deste Senso são muitas, uma vez que a disciplina reduz a necessidade de controle, facilita a execução de qualquer tarefa, evita perdas, possibilita prever os resultados, divide a responsabilidade, reduz a necessidade de pressões por parte da gerência, porque passa a ter uma interpretação diferente, mais livre e autônoma.

Conforme avalia Badke (2004) deve-se seguir os procedimentos e aprimorar os padrões, "o senso de autodisciplina é aplicado através da manutenção constante da metodologia implantada. A responsabilidade é de todos e cada um deve fazer sua parte". A autora enfatiza a necessidade de se discutir e questionar os procedimentos, por serem padrões evolutivos estão sujeitos à modificações, porém uma vez implantados devem ser seguidos e quando modificados devem ser rediscutidos e reescritos nos manuais de procedimentos.

O Método 5S bem implementado, ao longo do tempo, passa a ser incorporado à rotina, contribuindo para a conquista da Qualidade Total e tendo como vantagem o fato de provocar mudanças comportamentais em todos os níveis hierárquicos. Enfim, passa a ser uma parte da cultura da organização.

6 AVALIAÇÃO DOCUMENTAL VS MÉTODO 5S

Nesta seção serão descritas duas experiências em instituições públicas onde o Método 5S foi aplicado, enfatizando o Senso, *Seiri*, de Utilização ou Descarte. A primeira experiência ocorreu em uma biblioteca de uma universidade federal, a segunda em arquivos de um hospital do Sistema Único de Saúde (SUS).

Foi de responsabilidade da bibliotecária Vanti (1999) a aplicação do Método 5S na Biblioteca de Veterinária Desidério Finamor da Faculdade de Veterinária da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), quando ali desempenhou o cargo de bibliotecária-chefe de abril de 1997 a março de 1999. Seu acervo era composto por livros, folhetos, títulos de periódicos, fitas de vídeo e uma base de dados em CD-ROM. Os usuários eram os alunos

do curso de graduação em Veterinária, os da pós-graduação, professores e funcionários.

Segundo Vanti (1999), seu objetivo ao assumir a administração era modificar o ambiente organizacional e melhorar os serviços de informação. A oportunidade para colocar em prática o seu objetivo surgiu um mês após o início de sua gestão ao ser convidada a fazer o curso do Método 5S oferecido pelo Sistema de Biblioteca da UFRGS. Concluiu, ao encerrar o curso, que seria de suma importância a aplicação do Método 5S na biblioteca. Sua primeira providência, foi fazer um diagnóstico da situação inicial da biblioteca, com o objetivo de conhecer melhor os recursos existentes, detectar os principais problemas e suas causas para, a partir daí, estabelecer prioridades. O nível de satisfação dos usuários também foi avaliado, mesmo que informalmente, para que as mudanças ocasionadas pela implementação do Método 5S não viessem a traumatizá-los. Após a realização do diagnóstico procurou-se da maneira mais natural possível entusiasmar e sensibilizar as pessoas envolvidas na atividade, no caso os funcionários da biblioteca, com o propósito de estimular em cada um a capacidade de autodidatismo, requisito necessário para a aplicação do Método 5S.

Vanti (1999) afirma que, no que se refere ao Senso de Utilização ou Descarte, ele foi aplicado pelos próprios funcionários, tendo sido usado como parâmetro a estratificação dos materiais por ordem de importância, ou seja, o que era considerado por eles com alguma utilidade era conservado, o restante era descartado. Nos casos de dúvidas, o próprio usuário do material era quem fazia a avaliação do grau de utilização do mesmo e caso fosse considerado realmente importante o material era incorporado ao acervo. Quando não era possível justificar a utilização de algum item este era eliminado da biblioteca.

Com vistas a evitar a idéia do simples descarte e viessem adotar a plena e efetiva utilização dos recursos existentes, os funcionários da biblioteca foram instruídos para que eles próprios pudessem avaliar a relevância de cada item e, assim, decidir por si mesmos o que fazer e, desta maneira, pudessem saber o que eliminar e o que guardar, mesmo que não tenha sido gerada nenhuma ata de eliminação.

A experiência, segundo Vanti (1999), gerou no grupo de funcionários, espírito crítico, autodisciplina, confiança e responsabilidade que resultaram em um ambiente de mais qualidade. Foram bem sucedidos porque souberam avaliar com critério o acervo que dispunham. Ao recorrerem a pesquisadores, quando se depararam com conteúdos que não dominavam, evitaram descartes desnecessários e perdas valiosas.

Nos próximos parágrafos será visto exatamente o oposto do que foi realizado na Biblioteca de Veterinária Desidério Finamor, local onde Vanti realizou seu trabalho. Podemos

adiantar que o que faltou na experiência a seguir foi o conhecimento técnico e qualificação, atributos adquiridos somente com uma formação acadêmica aliada à técnica e experiência.

A segunda experiência foi vivenciada por um dos autores deste trabalho e foi fruto de sua experiência profissional em um arquivo de um hospital público, que por razões de ética profissional não será mencionado o nome. Em julho de 2003 iniciou-se a implementação do Método 5S no referido hospital. Antes porém, os servidores das mais diversas áreas foram convocados para participarem de um curso sobre o Método 5S. Após a conclusão do curso, foi formado uma equipe com funcionários de vários setores com o objetivo de implementar em todo o hospital o uso dessa ferramenta de Qualidade. Essa equipe foi denominada Comissão de Qualidade. Todos os setores do hospital foram visitados pela comissão, pois havia necessidade de um levantamento das condições dos setores, uma das etapas a ser observada antes da implementação do Método 5S.

Nos arquivos do hospital existia grande quantidade de documentos arquivados: segunda via de prescrições médicas, *receitas azuis* usadas na prescrição de psicotrópicos, cópia carbonada de notas fiscais, ofícios com pedido de compra de medicamento, inventários, notas de fornecimento de materiais, comunicados internos, fichas de prateleira e outros. De imediato, foram todos considerados elementos de eliminação.

No hospital havia um setor responsável pelo recebimento e distribuição dos medicamentos comprados e o uso dos mesmos era restrito aos pacientes internados. Nesta unidade de trabalho havia uma pasta denominada "controle de saída de medicamentos" que era usada para atender de modo mais eficiente os pacientes. Ela se destinava a registrar, de forma manual, o envio de medicamento para o setor de dispensação. A dispensação é o setor responsável pelo atendimento da prescrição médica de cada paciente internado. Por questões que não cabem a este trabalho detalhar, havia muita falta de determinados tipos de medicamentos, e quando um desses, que se encontrava em falta no hospital chegava, ele era imediatamente enviado para o setor de dispensação, antes mesmo de dar entrada no sistema de controle de estoque, que no caso era informatizado. No registro de saída constava além do nome do medicamento, a quantidade enviada, lote, validade, assinatura de quem enviou, de quem recebeu e a data. Percebe-se o valor probatório inerente aos documentos existentes nesta pasta.

Com a implementação do Método 5S neste setor do hospital, todo documento arquivado julgado sem utilização pelos funcionários foi descartado. O critério de avaliação que prevalecia era o de desocupar e abrir espaço. Numa dessas operações de descarte geral,

foi eliminada, equivocadamente, a pasta de "controle de saída de medicamento". Essa ação resultou em muitas horas de trabalho adicional, em função de um inventário o qual teve que ser executado extraordinariamente. Tal atividade foi realizada durante a madrugada, por ser o único horário sem movimentação no setor e, portanto, não iria comprometer o seu funcionamento. Esse procedimento teve que ser adotado, porque a pasta continha uma grande quantidade de registros novos de medicamentos variados, que tinham chegado em grande quantidade. Pela urgência em enviá-los para o uso imediato nos pacientes, tais medicamentos tiveram a sua saída registrada na pasta e posteriormente, com mais tempo e calma, teriam a sua entrada devidamente registradas no sistema de controle de estoque de acordo com a nota fiscal. Posteriormente, de posse da pasta, seriam efetuadas as saídas, normalizando assim o estoque.

Todas as informações contidas naquela pasta se perderam devido ao desconhecimento de procedimentos técnicos que a atividade exigia. Até hoje, data da publicação deste trabalho, paira a dúvida se realmente foi possível, com todo o trabalho de levantamento feito via inventário, resgatar com fidelidade as informações perdidas. Infelizmente podemos observar que o tempo não modificou determinados comportamentos, como nos mostra Silva et al. (1999); "[...] na Roma antiga a prática cotidiana [...] eram eliminações formais de documentos que estavam a ocupar espaço desnecessariamente".

A presença de um arquivista na implantação do Método 5S, nos arquivos do hospital, experiência que acabamos de relatar, seria de suma importância. Sua falta se fez notar por ocasião do diagnóstico, na verificação da inexistência de uma Tabela de Temporalidade e conhecimento de que documentos produzidos por administrações públicas e/ou privadas não podem ser eliminados sem que antes seja verificado seu valor legal e de uso.

A eliminação de documentos públicos não se faz sem critérios. Por isso, tem que estar em conformidade com a Resolução n 7, de 20 de maio de 1997. No parágrafo único desta Resolução lê-se que "os órgãos e entidades [...] deverão elaborar além da Listagem de Eliminação de Documentos e do Termo de Eliminação de Documentos, o Edital de Ciência de Eliminação de Documentos [...] sob sua guarda". No Artigo 6, ainda na Resolução n 7, de maio de 1997 (BRASIL, 2004b), vemos que "a eliminação de documentos públicos será efetuada por meio de fragmentação manual ou mecânica, com a supervisão de servidor autorizado".

É bom destacarmos a tarefa de avaliação que, segundo o Arquivo Nacional (1985), deve ser constituída por equipes com competência para avaliar, sendo integradas por:

arquivista ou responsável pelo arquivo, profissional da área jurídica, autoridade administrativa – que conheça o funcionamento e a estrutura do órgão responsável pela guarda da documentação – e profissionais ligados ao campo de conhecimento de que trata o acervo objeto de avaliação.

Todos esses critérios são adotados na área arquivística para avaliação de documentos no sentido de sua conservação ou sua efetiva eliminação, somente após cuidados técnicos é que são realizadas as eliminações, tendo sempre como apoio a Tabela de Temporalidade.

Quando esses procedimentos não são adotados, passando por cima da metodologia arquivística, acontece a experiência mal sucedida, como foi a da implementação do Método 5S no arquivo hospitalar, citado no início da seção.

Na biblioteca sua implementação se deu de modo natural e até intuitivo como cita Vanti (1999). Porém, em um arquivo não se pode ter essa mesma conduta, pois documentos de arquivo tem seu uso como prova de uma ação, função.

7 CONCLUSÕES

Este trabalho coloca lado a lado uma das mais importantes atividades arquivística: a avaliação de documentos, e os conceitos básicos da técnica do 5S. O objetivo foi estarmos apontando a importante relação da avaliação de documentos quando da implantação de uma metodologia 5S em um ambiente de arquivo.

Comparando-se as duas experiências apresentadas na Seção 6, à luz da fundamentação do 5S, pode-se constatar a viabilidade da utilização do método às atividades de arquivo. Contudo, deve ser observada a necessidade de um treinamento que inclua técnicas e sensibilização, não podendo ser jamais negligenciado o ambiente cultural no qual o método é utilizado. Tal ambiente poderá gerar resistência ou apoio que, conforme a situação, serão decisivos para a implementação e êxito da atividade.

Não se pode, portanto, considerar o Método 5S, *a priori*, como adequado ou inadequado, se não forem considerados os fatores constituintes do meio no qual é implementado. Recomenda-se que estes fatores sejam conhecidos antecipadamente e contemplados no planejamento do 5S, em relação aos prazos, objetivos e resultados.

REFERÊNCIAS

BADKE, T. 5S aplicados à gestão de documentos. 2004. Disponível em:
Enc. Bibli. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. 22, 2º sem. 2006

<http://www.todeska.hpg.com.br>. Acesso em: 20 jul. 2004.

BELLOTTO, H. L. **Arquivos Permanentes: tratamento documental**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1991.

BRASIL. *Lei n 8.159, de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. 09 de jan. 1991, e pub. ret. em 28 de janeiro de 1991.* Brasília: **Diário Oficial da União**, 2004. Disponível em: http://www.arquivonacional.gov.br/conarq/leis/leg_arq.html. Acesso em: 20 de jul. 2004.

BRASIL. *Resolução n 7, de 20 de maio de 1997. Dispõe sobre os procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Poder Público . 23 de maio de 1997.* Brasília: **Diário Oficial da União**, 2004. Disponível em: http://www.powerbrasil.com.br/pdf/lei_conarq.pdf. Acesso em: 20 de jul. 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total**. 2. ed. Belo Horizonte: Bloch Editores, 1992.

ISHIKAWA, K. **TQC – Total Quality Control: estratégia e administração da Qualidade Total**. São Paulo: IMC International: Sistema Educativos, 1986.

LOPES, L. C. **A informação e os arquivos: teorias e práticas**. Niterói: EDUFF, 1996.

MARSHALL-JÚNIOR, I. **Gestão de operações e qualidade**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

OSADA, T. **Housekeeping: 5S's Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke: cinco pontos-chaves para o ambiente da Qualidade Total**. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

RIBEIRO, H. **5S A base para a Qualidade Total: um roteiro para um implantação bem sucedida**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

RICHTER, E.; GARCIA, O.; PENHA, E. **Introdução à Arquivologia**. Santa Maria: Editora da UFSM, 1997.

ROUSSEAU, J. Y.; COUTURE, C. **Os Fundamentos da Disciplina Arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos Modernos: princípios e técnicas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1974.

SILVA, A. M. et al. **Arquivística: Teoria de uma Ciência da Informação**. 2. ed. Porto: Edições Aforamento, 1999.

SILVA, J. M. **5S: O Ambiente da Qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

VANTI, N. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 333–339, 1999.

ABSTRACT

Despite to be based on a radically different culture habits of the Brazilian, the 5S Method became very popular from the 90's in our country. Many had been the organizations that had adopted it as a strategy to increase their efficiency. However, the 5S Method, when applied to the archive institutions it must be understood of broadly way, in other words it must be reformulated. This article points out some of the issues in which the 5S Method is defective for this type of organizations, or departments which has any archive's responsibilities. We present also a story of a case experienced by one of the authors where the observance in the extension of the method was not taken in account e its unfortunate consequences.

KEYWORDS: 5S Method, Archive, Assessment, Table of temporality.

Originais recebidos em 07/03/2006.