

# **Abordagem da qualidade programa 5s aplicada a uma biblioteca: caso sbi-ifsc**

**Aline Cristina de João** (UFSCar) - alinedejoao@yahoo.com.br

**Roniberto Morato do Amaral** (UFSCar) - roniberto@nit.ufscar.br

**Ana Mara M. C. Prado** (USP/IFSC/SBI) - anamara@ifsc.usp.br

## **Resumo:**

*As bibliotecas são organismos vivos que promovem o acesso à informação e procuram continuamente a qualidade de seus processos, produtos e serviços. Nesse contexto a abordagem da qualidade Programa 5s torna-se uma importante ferramenta para as bibliotecas. O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar a implementação da abordagem da qualidade Programa 5s em uma biblioteca universitária. Foi utilizado como método de pesquisa o estudo de caso do tipo descritivo e a unidade caso foi a Biblioteca do Instituto de Física de São Carlos da Universidade de São Paulo. Os resultados alcançados foram: 1] Descrição do processo de implementação; 2] Identificação das melhores práticas; 3] Identificação das dificuldades e; 4] Avaliação dos resultados obtidos pela unidade caso. Conclui-se que o trabalho contribui para a área de Biblioteconomia e Ciência da Informação ao descrever e analisar o processo de implementação e discutir sobre a importância da abordagem da qualidade, em especial do Programa 5s, no contexto das bibliotecas universitárias.*

**Palavras-chave:** Programa 5s. Qualidade. Bibliotecas.

**Área temática:** *Temática III: Bibliotecas, serviços de informação & sustentabilidade*

## **Abordagem da qualidade programa 5s aplicada a uma biblioteca: caso sbi-ifsc**

### **Resumo:**

As bibliotecas são organismos vivos que promovem o acesso à informação e procuram continuamente a qualidade de seus processos, produtos e serviços. Nesse contexto a abordagem da qualidade Programa 5s torna-se uma importante ferramenta para as bibliotecas. O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar a implementação da abordagem da qualidade Programa 5s em uma biblioteca universitária. Foi utilizado como método de pesquisa o estudo de caso do tipo descritivo e a unidade caso foi a Biblioteca do Instituto de Física de São Carlos da Universidade de São Paulo. Os resultados alcançados foram: 1] Descrição do processo de implementação; 2] Identificação das melhores práticas; 3] Identificação das dificuldades e; 4] Avaliação dos resultados obtidos pela unidade caso. Concluiu-se que o trabalho contribui para a área de Biblioteconomia e Ciência da Informação ao descrever e analisar o processo de implementação e discutir sobre a importância da abordagem da qualidade, em especial do Programa 5s, no contexto das bibliotecas universitárias.

**Palavras-chave:** Programa 5s. Qualidade. Bibliotecas.

**Área temática:** Bibliotecas, serviços de informação & sustentabilidade

## **1 INTRODUÇÃO**

As bibliotecas são organismos vivos que promovem o acesso e incentivam o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão de diversas áreas do conhecimento, em especial no contexto das universidades brasileiras. Os profissionais da informação, em especial, os que atuam no contexto das bibliotecas universitárias, buscam novas ferramentas de gestão que os auxiliem na melhoria e otimização de seus processos, produtos e serviços, entre essas ferramentas é possível identificar a utilização da abordagem da qualidade.

A implementação da qualidade nas bibliotecas universitárias contribui para o seu sucesso, melhorando o ambiente, os processos de trabalho, potencializando a criação de novos serviços e produtos, e ainda consolidando-se como uma importante ferramenta de gestão, utilizada para o alcance dos objetivos estratégicos desejados e para a excelência em qualidade (SANTOS, 2006; REBELLO, 2005).

A abordagem da qualidade Programa 5s pode ser considerada uma das mais usadas, certamente pela sua simplicidade e foco (REYES, 2011; MARSHALL, 2008).

Em bibliotecas universitárias, faz-se necessário descrever e analisar as iniciativas de implementação da abordagem da qualidade, em especial do Programa 5s, dados os benefícios e desafios que precisam ser externalizados aos profissionais da informação. Com isso, o problema de pesquisa deste artigo está em visualizar como se dá a prática da abordagem da qualidade Programa 5s no contexto de uma biblioteca universitária.

Com o intuito de contribuir para a área de Biblioteconomia e Ciência da Informação o objetivo deste artigo foi descrever e analisar a implementação da abordagem da qualidade Programa 5s em uma biblioteca universitária, por intermédio de um estudo de caso descritivo junto a Biblioteca do Instituto de Física de São Carlos da Universidade de São Paulo (unidade caso).

## **2 QUALIDADE**

A filosofia da qualidade atribuída a Deming resulta da combinação dos seus conhecimento técnicos com sua experiência a nível de implementação de técnicas de qualidade em organizações nos Estados Unidos e Japão.

A abordagem da qualidade tem como princípio básico o gerenciamento das organizações, proporcionando melhorias nos negócios e ao mesmo tempo permitindo alcançar a satisfação dos clientes, a eficiência de recursos humanos e menores custos. Não há uma única definição para o conceito de qualidade e essa sempre foi uma preocupação dos estudiosos da área. Então, de modo geral, ter qualidade é conseguir atingir as necessidades do cliente, fazer com que ele fique satisfeito, que suas expectativas sejam atendidas.

Para conseguir um serviço de qualidade é primordial investir em capacitação para obter o aperfeiçoando do desempenho humano e resultados positivos. Essa capacitação deve ocorrer de forma contínua, acompanhando as mudanças e tendências do mercado e as exigências dos clientes. Existe uma diferença entre um serviço com qualidade e outro com qualidade total,

o primeiro é entendido também como qualidade essencial, isto é, a essência do serviço é cumprida de acordo com o esperado pelo usuário. O segundo, a qualidade total, entende-se como a superação das expectativas do cliente; em outras palavras, são os serviços oferecidos além daqueles que o usuário normalmente espera receber (NASCIMENTO, 2005).

Para diferentes clientes a qualidade de um mesmo produto ou serviço pode variar, e em alguns casos pode variar para o mesmo cliente, dependendo em que época ou condições ele se encontra.

O conceito de qualidade gira em torno da satisfação do cliente e, baseado nesse conceito, existem as abordagens da qualidade. Juntas, essas abordagens funcionam como um sistema de gestão que quando executadas se complementam.

### **3 ABORDAGENS DA QUALIDADE**

**3.1 Gestão da Qualidade Total:** Gestão pela Qualidade Total ou *Total Quality Management (TQM)* é um sistema constante e de longo prazo, destinado para alcançar a satisfação do cliente através de um processo de melhoria contínua dos produtos e serviços produzidos pela empresa (MEARS, 1993 apud COLTRO, 1996).

O objetivo dessa filosofia de gestão é “administrar” e não “controlar”, ela é integrada a um conjunto de práticas que visa a melhoria contínua e também que a qualidade esteja presente no gerenciamento organizacional, não estando limitada às atividades ligadas ao controle.

**3.2 Sistema de gerenciamento da qualidade ISO 9000:** A ISO - *International Organization for Standardization*, ou seja, Organização Internacional de Normalização, é o maior desenvolvedor do mundo e editor de padrões internacionais e é uma organização não governamental que está presente hoje em cerca de 160 países. No Brasil, o órgão que representa a ISO chama-se ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2012).

**3.3 Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ:** A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ é uma organização não governamental sem fins lucrativos que administra o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e é o maior centro brasileiro de debate, estudo e disseminação de conhecimento sobre excelência em gestão. O prêmio busca promover uma ampla troca de informações sobre sistemas e métodos de gestão que conseguiram sucesso e sobre os pontos positivos que a utilização dessas estratégias trouxe (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

**3.4 Seis sigma:** A origem dos princípios desse método está fundamentada nas idéias de Shewart, Deming e Juran, entre outros. A abordagem da qualidade Seis Sigma atua em uma meta específica das organizações que é reduzir os defeitos ao máximo, bem próximo de zero, e tem como objetivo em certos processos atingir o máximo de 3,4 defeitos por 1 milhão de oportunidades. Sigma ( $\sigma$ ) é uma letra grega utilizada pelos estatísticos para representar o desvio-padrão de uma amostra, e quanto maior a variação, maior o desvio-padrão. (MARSHALL, 2008).

**3.5 IPEG – PPQG:** Fundado em 2001, o IPEG – Instituto Paulista de Excelência da Gestão é uma organização privada e sem finalidade de lucro, que visa promover a melhoria da gestão das instituições privadas ou públicas do Estado de São Paulo (INSTITUTO PAULISTA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2012).

Foi criado pelo IPEG um prêmio chamado de PPQG – Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão. Esse prêmio é uma oportunidade para as organizações fazerem uso dos critérios de avaliação do seu Sistema de Gestão e assim dar um impulso na excelência em seus produtos e serviços (INSTITUTO PAULISTA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2012).

**3.6 Ciclo PDCA:** O Ciclo PDCA é a representação mais conhecida da filosofia do melhoramento contínuo (Kaizen), também conhecido como ciclo de Shewhart (seu idealizador) ou ciclo de Deming (responsável pelo seu desenvolvimento e reconhecimento). É um método gerencial que comporta quatro fases que formam a base do processo de melhoria contínua: *Plan* (planejamento), *Do* (fazer), *Check* (verificação) e *Act* (ação). Essas fases devem ser executadas de forma cíclica e sem interrupções para promoverem a melhoria contínua e sistemática da organização (MARSHALL, 2008).

**3.7 Programa 5S:** Surgiu em 1960, com a intenção de reconstruir o Japão derrotado do pós-guerra, o Programa 5s. Foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa e ficou conhecido mundialmente como uma prática japonesa baseada na educação e como uma ferramenta indispensável para consolidação da Qualidade Total. No Brasil o programa 5s surgiu através da Fundação Christiano Ottoni em 1991 e teve grande importância na criação do ambiente de qualidade das organizações. Várias delas

têm desenvolvido o programa com o objetivo de obter melhorias do ambiente e de rotinas de trabalho. Segundo Silva (1994), por ser um programa de melhoria comportamental pode ser aplicado tanto no ambiente profissional quanto no pessoal, e tem como principal característica conceitos simples e profundos.

O Programa 5s compreende um conjunto de cinco conceitos, devido a cinco atividades cíclicas onde cada fase de implementação começa com a letra “S”, e ao serem colocados em prática tem a capacidade de modificar atividades rotineiras, atitudes e o próprio ambiente de trabalho. É um programa básico e pode ser incorporado aos poucos na rotina da organização como um plano estratégico, provocando mudanças comportamentais em todos os níveis hierárquicos. (REYES, 2012).

De acordo com os autores Ishikawa (1993), Marshall (2008), Ribeiro (1994), Reyes (2012) e Silva (1994) os cinco conceitos compreendidos pelo Programa 5s são assim definidos:

- a) *Seiri* (senso de utilização, seleção ou descarte): O senso de utilização transmite a idéia de que no ambiente de trabalho devemos ter somente o necessário, sabendo identificar o que é útil e descartar objetos e informações desnecessárias. O desperdício deve ser evitado tanto com os materiais quanto com o esforço dos funcionários, observando o trabalho realizado e eliminando as atividades desnecessárias. Deve-se tomar cuidado para não descartar documentos e informações importantes. Nesse senso encontram-se vantagens como a liberação de armários e prateleiras, materiais em excesso e sucata. Para isso se realizar é necessário a criação de uma sala de descarte bem sinalizada, evitando se tornar a “sala da bagunça”. A responsabilidade de quem descarta os itens só acaba quando o material seguir o destino final, portanto todo o material descartado deve ser etiquetado e controlado.
- b) *Seiton* (senso de ordem e arrumação): Após a implantação do senso de utilização, que deixou no ambiente somente o que será necessário, começa o segundo senso que define um arranjo simples onde será permitido obter prontamente o que for requisitado, seu conceito chave é a simplificação. Apenas arrumar não basta, deve existir uma metodologia para garantir a

eficiência da arrumação e os materiais devem ser colocados em locais de fácil acesso e de uma forma que seja possível visualizar quando estão fora do lugar. Nesse senso encontram-se vantagens como economia de tempo, facilidade e agilidade para encontrar ferramentas ou documentos, diminuição de acidentes, e ele também proporciona um ambiente de trabalho mais agradável e diminui o cansaço físico. Algumas ações que podem contribuir para essa implantação são: padronizar a nomenclatura dos objetos, fazer uso de sistemas de cores para identificação e escolher um lugar diferente para cada objeto, deixando-os em seu devido lugar.

- c) *Seisou* (senso de limpeza ou higiene): Nesse senso a idéia transmitida é que todos mantenham seu local de trabalho e seus instrumentos em condições adequadas para uso e execução de tarefas. Isso envolve tudo o que pode agredir o meio ambiente, considerando como sujeira a poeira, a iluminação deficiente, o mau cheiro, pouca ventilação, etc. O objetivo desse senso é encontrar as causas da sujeira e do mau funcionamento dos equipamentos e eliminá-los; inclui também não forçar equipamentos, não desperdiçar materiais e deixar os recintos em ordem após o uso. Traz vantagens como melhoria no local de trabalho e conseqüentemente a satisfação dos empregados por estarem em um ambiente limpo, organizado e trabalhando com ferramentas em boas condições.
- d) *Seiketsu* (senso de padronização): Através do Seiketsu deve-se manter organização, arrumação e limpeza obtidas nos três primeiros sentidos, e esse se concentra na padronização e melhoria contínua das atividades. Isso exige perseverança, pois se não existirem mudanças no comportamento e na rotina das pessoas que produzem sujeira e bagunça, tudo acaba voltando à estaca zero. As vantagens principais são: melhoria do ambiente de trabalho e de áreas comuns (banheiros, refeitórios, etc.), equilíbrio físico e mental, melhoria do relacionamento interpessoal e da produtividade. Esse senso traz também a preocupação com a saúde, nível físico, mental e emocional dos colaboradores e aspectos relacionados à poluição ambiental.
- e) *Shitsuke* (senso de disciplina): Chegar nessa etapa da implantação significa que o cumprimento dos padrões éticos, morais e técnicos estão sendo

executados e que a equipe está comprometida. Quando os indivíduos fazem o que tem que ser feito, da maneira correta e sem ninguém supervisionando, pode-se concluir que existe disciplina. Para eliminar os maus vícios no ambiente de trabalho necessita-se de disciplina. Esse senso pode ser monitorado na auditoria 5s e suas principais vantagens são: a valorização do ser humano, o trabalho diário agradável, a melhoria nas relações humanas, o cumprimento dos procedimentos operacionais e administrativos, mais segurança no trabalho e maior produtividade.

O Programa 5s é focado na organização, limpeza e em obtenção de resultados, não dá ênfase ao retorno financeiro e nem é totalmente focado em análises estatísticas. Mesmo o Programa 5s sendo reconhecido mundialmente, a essência da sua filosofia está presente em qualquer tipo de pessoa, de qualquer lugar do mundo, que pratique bons hábitos e preze higiene e limpeza no ambiente em que vive.

Todas as abordagens da qualidade apresentadas neste artigo podem ser instrumentalizadas com o auxílio do uso das ferramentas da qualidade: gráfico de Pareto, diagrama de causa e efeito, fluxograma, histograma, gráfico de dispersão, cartas de controle e folha de verificação.

#### **4 QUALIDADE EM BIBLIOTECAS**

Numa sociedade cada vez mais competitiva, está se tornando freqüente a busca por um ambiente de qualidade e essa é uma preocupação dos gestores para que os objetivos da organização sejam atingidos de forma eficiente e para que os clientes sejam bem atendidos e fiquem satisfeitos. Segundo Rebello (2005), “o enfoque da qualidade está vinculado à atividade teórica, mas a qualidade sob o ponto de vista do controle total da Instituição não depende somente das atividades técnicas, mas mobiliza a organização na sua totalidade.”

Para analisar o que foi publicado sobre qualidade foi realizada uma pesquisa sobre o tema na base de dados BRAPCI (2012), usando termos relacionados ao assunto e essa base foi escolhida por ser bastante abrangente à área da Ciência da Informação. Foram encontrados diversos artigos que tratam do tema qualidade em unidades de informação, tanto sobre as abordagens quanto sobre a aplicação das ferramentas. Por intermédio do Quadro 1 é possível visualizar a quantidade de

trabalhos que versam sobre as abordagens da qualidade no contexto das Unidades de Informação, e ainda, os autores envolvidos.

Quadro 1 - Abordagens da qualidade aplicadas em contextos de Unidades de Informação

Quantidade de artigos	Descrição	Autores
2	Programa 5s	Rabello, Maria Alice F. Rangel (2005) Vanti, Nadia (1999)
1	Ferramentas da Qualidade	Lins, Bernardo F. G. (1993)
6	Qualidade em Unidades de Informação	Barbalho, Célia R. Simonetti (1996) Bueno, Silvana Beatriz (2005) Nascimento, Raimundo Benedito (2005) Rocha, Eliana da Conceição Vidotti Filho, Ecio
12	Qualidade em Serviços	Behr, Ariel (2010) Freitas, André Luís Policani (2008) Guimarães, Maria Cristina Soares (2007) GUSMÃO, Alexandre Oliveira de Meira (2011) OHIRA, Maria Lourdes Blatt (1986) Rebello, Maria Alice F. Rangel (2004) Sampaio, Maria Imaculada Cardoso (2004) Santos, Edilene Galdino dos (2000) Santos, Luciano Costa (2003) Silva, Chirley Cristiane Mineiro Silva, Sueli Maria Goulart (2000) Vergueiro, Waldomiro C. Santos Xavier, Elizabete Meira (2008)
11	Qualidade da Informação	Albuquerque, Almir dos Santos (2009) Amaral, Sueli Angélica (2011) Calazans, Angélica Toffano Seidel (2008) Calazans, Angélica Toffano Seidel (2009) Nehmy, Rosa Maria Quadros (1998) Oleto, Ronaldo Ronan (2006) Paim, Isis (1996) Sordi, José Osvaldo (2008) Sordi, José Osvaldo (2009) Souza, Francisco das Chagas (2008)
12	Gestão da Qualidade	Belluzzo, Regina Célia Baptista (1993) Cardoso, Julio César (2005) Dutra, Sigrid Karin Weiss (2000) Longo, Rose Mary Juliano (2003) Moura, Luciano Raizer (1996) Miraglia, Simone Georges El Khouri (2009) Rocha, Eliana da Conceição (1993) Valls, Valéria Martin (1996) Valls, Valéria Martin (1998) Valls, Valéria Martin (2004) Valls, Valéria Martin (2006) Walter, Maria Tereza Machado Teles (2005)

Fonte: Autor. Com base nos registros recuperados junto à base de dados BRAPCI (2012).

## 5 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, não foram utilizados métodos estatísticos para analisar os dados coletados. Visando a descrição da implementação da abordagem da qualidade Programa 5s no contexto de uma biblioteca universitária, a tipologia da pesquisa foi descritiva. (SEVERINO, 2002).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. (HARTLEY, 1994 apud DIAS, 2000).

A unidade caso foi a Biblioteca do Instituto de Física de São Carlos - USP, uma biblioteca universitária especializada que compreende uma equipe de 11 pessoas, em seu acervo aproximadamente 29.245 livros, 770 títulos de periódicos, 1994 teses e 3.974 multimeios e conta com uma frequência anual de cerca de 151.650 usuários (BIBLIOETCA IFSC, 2013). Em 2008 aconteceu o reconhecimento externo da qualidade da sua gestão e dos serviços prestados com a conquista do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, conferido pelo IPEG - Instituto Paulista de Excelência da Gestão. Essa biblioteca faz uso da abordagem da qualidade Programa 5s e possui profissionais bibliotecários trabalhando na área de qualidade. Dentre outros motivos, essa biblioteca foi escolhida, como unidade caso, por ter sido premiada pelo IPEG com o PPQG.

O desenvolvimento do trabalho foi realizado em várias etapas, começando com levantamento bibliográfico sobre a temática da qualidade, abordagens, ferramentas e sua aplicação no contexto das bibliotecas universitárias. Após o levantamento bibliográfico foi realizada a seleção da unidade caso e o contato com os responsáveis pela implementação da abordagem da qualidade Programa 5s. A coleta de dados foi feita por intermédio de entrevistas não estruturadas e observação junto à unidade caso. Também foram utilizadas fontes de informação secundárias, como relatórios e artigos que versam sobre a iniciativa.

Após essas etapas, foi feita a análise dos resultados da implementação do Programa 5s na unidade caso, com base no “antes” e no “depois” da implementação, com isso, foi possível identificar e analisar os benefícios, as dificuldades e as melhores práticas do caso estudado”. E por fim, foi realizada a discussão e divulgação dos resultados alcançados.

## 6 RESULTADOS

A identificação de melhorias do ambiente e de uma melhor estruturação de seus processos de trabalho levou a Biblioteca do IFSC - USP a implementar um sistema de gestão baseado nos critérios da qualidade. Essa implantação iniciou-se no segundo semestre de 2004 e fez parte de um projeto do Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/USP, no qual 14 bibliotecas estavam envolvidas.

A definição das Unidades Gerenciais Básicas – UGBs foi a primeira etapa da implantação do sistema de gestão na Biblioteca IFSC - USP. As UGBs são unidades menores que executam atividades específicas e possuem objetivos, metas, procedimentos claros e autonomia para realizar o gerenciamento de rotina.

A primeira técnica implantada do Sistema de Gestão na Biblioteca do IFSC foi o Programa 5s, que pode ser considerado como um alicerce desse sistema, de onde partem mudanças básicas e significativas como organização, limpeza, comportamento das pessoas e suas rotinas de trabalho. Fatores como a mudança para um prédio novo em 2001, favoreceu muito a implementação do Programa 5s na biblioteca, pois o mobiliário era novo, houve um estudo de *layout* e de sinalização bem aplicados. A disposição e o comprometimento da equipe foram essenciais para o sucesso do desenvolvimento do Programa 5s.

Outro fator facilitador foi a existência de uma cultura de O&M – Organização e Métodos. Com isso, a implementação da filosofia do Programa 5s na Biblioteca IFSC-USP se deu de uma forma fácil e os resultados foram significativos nas áreas de trabalho, as pessoas passaram a trabalhar de forma mais organizada e a conservar melhor seus espaços de trabalho. Todo o processo de implementação do Programa 5s na unidade caso compreendeu 13 passos:

- **Passo 1:** Foram selecionadas duas pessoas da equipe para receber o treinamento da empresa Diagrama sobre a implantação do Sistema de Gestão. Estas pessoas ficaram responsáveis em realizar o repasse dos ensinamentos ao restante da equipe. Para que todos os participantes pudessem absorver os conceitos sobre qualidade, foram distribuídas apostilas sobre o assunto, as quais deveriam ser estudadas e discutidas com todos os membros da Biblioteca, para posterior aplicação de uma prova prática e teórica sobre o conteúdo.

- **Passo 2:** A segunda técnica repassada aos representantes de cada biblioteca foi o Programa 5s. Foi distribuída uma apostila contendo todos os passos do programa e o mesmo foi amplamente discutido pelas 14 bibliotecas participantes do projeto e depois de sanadas todas as dúvidas sobre sua implantação, os representantes fizeram o repasse para os demais membros das Bibliotecas.
- **Passo 3:** Definição das UGBs, dos líderes e do gerente do 5s. Antes da implantação do sistema de gestão a Biblioteca possuía 3 grandes áreas denominadas de Seções (Seção de Atendimento ao Usuário; Seção de Tratamento da Informação e Seção de Automação da Informação) com a aplicação do Programa 5s foi necessário a identificação das Unidade de Gerenciamento Básico – UGBs, para estabelecimento de padrões e itens de verificação que comporiam a folha de verificação. Também foi identificado os líderes de cada UGBs, que eram pessoas que se destacavam na mesma e que teriam capacidade de receber e repassar os conceitos e ensinamentos, bem como incentivar a equipe na implantação de novas técnicas e procedimentos. Para que o Programa 5s tivesse sucesso foi eleito um integrante da equipe como Gerente do 5s e esta pessoa é responsável pelo controle geral do Programa, ou seja: montagem de cronograma de auditoria, rodízio de verificadores, manutenção das planilhas de controles, treinamento aos novos integrantes da equipe, etc.
- **Passo 4:** Registro “do antes” através de fotos das áreas, que foram reveladas e afixadas numa área de circulação interna para que toda a equipe pudesse ter acesso. Foi feita uma dinâmica descontraída de colar balõezinhos nas fotos indicando falta de arrumação, excesso de objetos, bagunça, etc., para que os membros de cada área pudessem perceber o que poderia ser melhorado.
- **Passo 5:** Definição da área de descarte. Como regra dentro dos conceitos básicos do Programa 5s a área de descarte é importante para que todas as pessoas coloquem no mesmo lugar os itens de descarte durante a aplicação dos “S”, que na Biblioteca IFSC-USP esta área só é definida em local específico no “Dia da Bermuda”. Diariamente pode ocorrer descartes menores sem uma área específica, mas com a devida aplicação dos conceitos de reaproveitamento ou repasse (Coleta seletiva, Baixa/repasse de Patrimônio)

- **Passo 6:** Cada UGB começou a implantar cada um dos 5s, tirando tudo dos armários, definindo o que realmente usava e com que frequência, onde ficaria, o que poderia ser descartado, etc.
- **Passo 7:** Limpeza das áreas e dos objetos.
- **Passo 8:** Organização dos objetos e pastas dentro das gavetas, estantes e armários.
- **Passo 9:** Definição de padrões de layout de cada UGB, padrão de cor, tamanho de fonte e logotipo para as pastas e documentação em geral.
- **Passo 10:** Registro “do depois” através de fotos das áreas, que foram reveladas e afixadas ao lado das fotos “do antes” para comparação e visualização do que mudou.
- **Passo 11:** Implantação da folha de verificação com definições para cada um dos 5s, válida para todas as UGBs, com atribuição de pesos de 0 a 9 de acordo com a importância do item a ser verificado.
- **Passo 12:** Definição dos auditores, verificadores e do cronograma de auditoria, que no início era realizado semanalmente.
- **Passo 13:** Definição do “Dia da Bermuda”, realizado anualmente para checar, rever e reaplicar a técnica nas UGBs.

Realizou-se uma análise visando comparar o “antes e o depois” da implementação do Programa 5s na unidade caso (Quadro 2).

Quadro 2 - Comparação do Antes e Depois do Programa 5s

Sinalização	
“Antes”	“Depois”
Havia uma ótima sinalização externa, no ambiente de circulação dos usuários (pisos, estantes, banheiros, salas de estudo, etc.).	Os ambientes internos de trabalho foram sinalizados com placas e etiquetas, indicando o lugar certo para cada objeto e etc. Essas mudanças podem ser observadas em locais como o almoxarifado, o balcão de guarda de material consultado e no balcão de atendimento, entre outros.
Documentação	
“Antes”	“Depois”
A documentação era bem organizada e os documentos eram distribuídos em pastas etiquetadas.	Com o Programa 5s, todas as pastas e caixas de arquivos receberam uma sinalização com cor, fonte e tamanho padronizado, melhorando a localização e identificação da documentação.
Uso de Crachá	

<b>“Antes”</b>	<b>“Depois”</b>
A equipe fazia o uso dos crachás eventualmente.	Por fazer parte de um dos itens da Folha de Verificação do 5S, toda a equipe passou a usar o crachá todos os dias e hoje essa é uma atividade automática que beneficia os usuários no momento de identificação da equipe da biblioteca.
<b>Coleta Seletiva</b>	
<b>“Antes”</b>	<b>“Depois”</b>
Havia a coleta seletiva implantada através do Programa USP Recicla.	Com o Programa 5s, a coleta seletiva se tornou mais disciplinada, a preocupação com a separação dos materiais se tornou mais efetiva e hoje faz parte da cultura dos membros da equipe.
<b>Dia da Bermuda / Bermuda Digital</b>	
<b>“Antes”</b>	<b>“Depois”</b>
Não existia o Dia da Bermuda / Bermuda Digital	Foi criada uma atividade anual chamada Dia da Bermuda para realizar o descarte de materiais e a limpeza de toda a biblioteca. A biblioteca é fechada e os membros se divide em equipes menores para realizar a limpeza. Com base no Dia da Bermuda foi criada a Bermuda Digital, onde cada membro da equipe faz a limpeza do computador que usa, eliminando arquivos e pastas que não serão mais utilizados, usando como base os padrões de organização estabelecidos no servidor local.
<b>Treinamento Programa 5s</b>	
<b>“Antes”</b>	<b>“Depois”</b>
Não existia.	Todo novo membro da equipe recebe um treinamento de aproximadamente uma hora sobre o Programa 5s para que incorpore na sua rotina de trabalho os 5S. Esse treinamento é oferecido pela própria equipe da Biblioteca.
<b>Auditorias Internas</b>	
<b>“Antes”</b>	<b>“Depois”</b>
Não existia.	As auditorias surgiram da implantação do Programa 5s. Eram feitas semanalmente e hoje em dia são feitas mensalmente. Isso ajudou a introduzir no cotidiano da equipe a filosofia do programa.
<b>Divisão das UGBs</b>	
<b>“Antes”</b>	<b>“Depois”</b>
Existia um organograma com 3 grandes seções (Seção de Atendimento ao Usuário; Seção de Tratamento da Informação e Seção de Automação da Informação)	As seções foram divididos em 10 Unidades Gerenciais Básicas (UGBs) de acordo com as atividades executadas, ficando assim denominadas: UGB Seleção e Aquisição, UGB Tratamento da Informação, UGB Conservação do Acervo, UGB Produção Científica, UGB Circulação, UGB Comutação e EEB, UGB Referência, UGB Tecnologia da Informação e UGB Biblioteca Virtual de Óptica Básica e Aplicada

Fonte: Autor.

## **7 CONSIDERAÇÕES**

Com o objetivo de melhorar a qualidade de seus processos, produtos e serviços a Biblioteca do IFSC-USP implementou a abordagem da qualidade Programa 5s. Essa implementação possibilitou a redução de desperdícios, criou mecanismos de padronização, limpeza e organização das áreas de trabalho, conseqüentemente melhor prestação de serviços baseados em informação e o acesso a informação aos usuários e principalmente as áreas internas (UGBs). O estímulo e a cobrança devem ser contínuos, buscando sempre reavivar os conceitos e aprimorar a disciplina nas tarefas cotidianas, pois com o dia a dia os mesmos se tornam parte inerente das pessoas.

A implementação do Programa 5s na unidade caso modificou o cotidiano da Biblioteca IFSC-USP, melhorando processos, produtos e serviços. O sucesso da implementação está diretamente relacionado com forte envolvimento da equipe de trabalho e da administração da unidade caso, o que tornou o processo de implementação mais suave.

Para a incorporação de novos processos de gestão ou a implantação de novas técnicas, com base no estudo de caso deste trabalho, é possível afirmar também, que se faz necessário ter paciência, pois são processos de longa maturação. Neste sentido, os gestores da Biblioteca do IFSC-USP estão sempre buscando aprimorar e incorporar ao seu ambiente de trabalho novos conceitos, fazendo com que a equipe busque sempre desafios e o aprimoramento profissional.

Concluí-se que o trabalho contribui para a área de Biblioteconomia e Ciência da Informação ao descrever e analisar o processo de implementação e discutir sobre a importância da abordagem da qualidade, em especial do Programa 5s, no contexto das bibliotecas universitárias.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:2000**: sistemas de gestão qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

**BIBLIOTECA DO INSTITUTO DE FÍSICA DE SÃO CARLOS**. Disponível em: <[www.biblioteca.ifsc.usp.br](http://www.biblioteca.ifsc.usp.br)>. Acesso em 20 fev. 2013.

**BRAPCI**. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/index.php>>. Acesso em: 10 maio 2012.

DEMING, W. E. **A revolução da administração**. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

DIAS, C. **Estudo de caso: idéias importantes e referências**. Disponível em: <[www.geocities.com/claudiaad/case\\_study.pdf](http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2012. (sem paginação)

**FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

**INSTITUTO PAULISTA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. Disponível em: <<http://www.ipeg.org.br/>>. Acesso em: 17 out. 2012.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

**INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION**. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/quality\\_management.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management.htm)>. Acesso em: 13 fev. 2012.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 204p. (Gestão empresarial (Publicações FGV Management)).

MEARS apud COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.2, 1º sem., 1996. p. 4.

REBELLO, M.A.F.R. Avaliação da qualidade dos produtos/serviços de informação: uma experiência da biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v.2, n. 1, p. 80-100, jul./dez. 2004.

REYES, A. E. L.; VICINO, S. R. **Programa 5s**. Disponível em: <[http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco\\_s/pag1\\_5s.htm](http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm)>. Acesso em: 23 abr. 2012.

SEVERINO, A. J. A internet como fonte de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002. p. 133-139.

SILVA, J. M. **5s: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.