

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5 S PARA A CONQUISTA DE UM AMBIENTE DE QUALIDADE NA BIBLIOTECA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Maria Alice de França Rangel Rebello

Resumo

O trabalho relata a experiência da aplicação da metodologia do Programa 5S no Serviço de Biblioteca e Documentação Científica do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (SBDC-HU/USP) como ferramenta para implantação de um programa de qualidade. São descritas as estratégias utilizadas para a aplicação dos cinco sentidos, que visam promover a alteração do comportamento das pessoas e transformar o ambiente das organizações. A implantação do Programa no SBDC-HU/USP proporcionou uma reorganização na Biblioteca, provocando uma mudança no ambiente físico, nas questões organizacionais, ajudando a melhorar a auto-estima do pessoal e auxiliando o relacionamento entre os setores do hospital. As ações implementadas apresentaram resultados efetivos, tais como: ambientes mais limpos e organizados, combate ao desperdício, motivação, flexibilização nas relações entre o chefe e a equipe, espírito de equipe, elevação do moral dos funcionários e maior comprometimento com a instituição. Percebeu-se que a mobilização de todos se deu mais pelo prazer do que pelo dever, resultando em um ambiente de qualidade com gestão participativa.

Palavras-chave

Programa 5S; Gestão da qualidade; Programa da qualidade.

IMPLANTATION OF A QUALITY PROGRAM 5S IN THE BIBLIOTECA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Abstract

The work tells the experience of the application of the methodology of the Program 5S in the Serviço de Biblioteca e Documentação Científica of the Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (SBDC-HU/USP) as tool for implantation of a quality program. The strategies used for the application of the 5 senses are described, that it aims at to promote the alteration of the behavior of the people and to transform the environment of the organizations. The implantation of the Program in the SBDC-HU/USP provided to a reorganization in the Library, provoking a change in the physical environment, in the organizational questions, helping to improve the self-esteem of the staff and assisting the relationship among the sectors of the Hospital. The implemented actions had presented effective results, such as: cleaner and organized environments, combat to wastefulness, motivation, flexibility in the relations between the head and the team, spirit of team, rise of the moral of the employees and greater compromising with the institution. Perceived that the mobilization of all gave more for the pleasure that for the duty, resulting an environment of quality with participative management.

Keyword

Program 5S; Management of the Quality; Quality program.

INTRODUÇÃO

O Serviço de Biblioteca e Documentação Científica do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo (SBDC-HU/USP) dá suporte às atividades de apoio ao ensino e à pesquisa desenvolvidas na Instituição. Tem como missão promover o acesso, a disseminação e a utilização das informações relativas às áreas de atuação do Hospital e tem como visão o compromisso de atender às necessidades dos usuários com qualidade, eficiência e rapidez.

Como toda Biblioteca Universitária deve considerar seus usuários satisfeitos com a qualidade dos recursos e serviços oferecidos, o SBDC-HU/USP tem tido preocupação constante com a qualidade no atendimento das necessidades de seus usuários, a fim de conquistar seu reconhecimento, sua confiança e participação efetiva dentro do contexto universitário.

O enfoque da qualidade está vinculado à atividade técnica, 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. Diante disso, em 1995, o Governador Mário Covas, por meio do Decreto nº 40.536, estabeleceu o *Programa Permanente de Qualidade e Produtividade no Serviço Público*, que abrange todos os órgãos e entidades da administração pública estadual, direta e indireta, inclusive as Universidades. Tem como objetivo propiciar à sociedade, que é o cliente final da administração pública, o atendimento eficaz de suas necessidades, por meio de um processo de melhoria contínua e permanente dos serviços prestados, com redução de custos e com ganhos de produtividade.

Na Universidade de São Paulo o Programa é coordenado pela Comissão de Gestão da Qualidade e Produtividade, formada pela Reitoria em 1996 e oficializada por Portaria em 2003.

A preocupação com a qualidade está presente na história da humanidade, especialmente na relação de troca que atenda às necessidades dos indivíduos. Numa sociedade cada vez mais competitiva, onde a população exige mais qualidade no atendimento às suas necessidades, as organizações, para se adaptarem à realidade mundial de competitividade e qualidade, têm procurado identificar quais os fatores que garantem efetivamente a excelência na prestação de seus serviços. O mau desempenho organizacional, como descontentamento profissional, alta taxa de rotatividade, desqualificação profissional, irá refletir no serviço oferecido ao cliente.

A implantação de um programa de melhoria da qualidade numa instituição passa pela reorganização dos processos internos de trabalho, implicando muitas vezes numa mudança da cultura organizacional.

A Qualidade Total

A Revolução da Qualidade Total teve início em 1950 no Japão e foi difundida por todo o mundo, mudando o panorama da competição entre as empresas, que se tornou acirrada e global. As mais ágeis ganharam novos mercados. A sociedade e o mercado se tornaram mais exigentes, punindo as empresas que não atendem suas exigências ao deixarem de adquirir seus produtos e serviços. A empresa para sobreviver neste mercado cada vez mais competitivo se viu obrigada a se voltar para as necessidades de seus clientes.

Segundo Longo e Vergueiro (2003, p. 46) para conquistar um ambiente de Qualidade Total,

[...] é de capital importância satisfazer totalmente seus clientes externos como, também, os internos, pois pessoas insatisfeitas com suas condições e ambientes de trabalho, com pouca valorização profissional e com baixa auto-estima não têm condições de gerar bens e serviços de informação que atendam às necessidades e excedam às expectativas dos clientes.

Podemos resumir afirmando que Qualidade Total é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Entrar para o movimento de Qualidade Total é uma decisão crucial para a organização porque dela depende seu futuro.

As metodologias para a implantação da qualidade total são variadas. Dentre elas as mais divulgadas são: **JUST IN TIME** (fabricação da quantidade mínima necessária, no menor tempo possível e somente no momento exato da necessidade), **REENGENHARIA** (redimensionamento da estrutura organizacional com abolição do sistema vigente), **KAIZEN** (melhorias diárias baseadas em educação e treinamento) e **PROGRAMA 5S** (descrito neste trabalho).

Gestão da Qualidade

O modelo de Gestão da Qualidade tem como objetivo primordial a sobrevivência das organizações a partir da satisfação total dos clientes e/ou usuários, através da prestação de bens e serviços que atendam às suas necessidades, e de preferência, que excedam as expectativas. Satisfação total implica em ser

atendido com garantia de qualidade total (LONGO; VERGUEIRO, 2003). Exige profundas mudanças de atitudes e de comportamento objetivando a melhoria dos processos organizacionais que ocorrerão somente com a efetiva participação de todos os funcionários da organização.

O desenvolvimento do patrimônio humano se dá por meio de capacitação e treinamento para que possa haver mudança não só dos processos organizacionais, mas da cultura organizacional. A motivação só ocorre quando todos os indivíduos têm clareza das metas e objetivos da organização. Passam a agregar valor e contribuem para que os objetivos sejam atingidos, se sentindo mais interessados e responsáveis pelos resultados e suas ações.

Há muitas ferramentas que podem ser utilizadas na implantação e consolidação da Qualidade Total no processo de gestão da qualidade e produtividade de uma instituição, tais como: Metodologia do Programa 5S, Método PDCA, Diagrama de Pareto, Fluxograma, Diagrama de Ishikawa (Espinha de peixe), Histograma, Formulário de Dados, etc.

O Programa 5S

5S é o programa da Qualidade Total que trata da arrumação, da ordem, da limpeza, do asseio e da autodisciplina dos funcionários de uma organização.

Surgiu no Japão na década de 1950 e foi aplicado após a 2ª Grande Guerra, com a finalidade de reorganizar o país quando vivia a chamada crise da competitividade. A adoção do Programa 5S foi um dos fatores da recuperação das empresas japonesas e da implantação da Qualidade Total no país. Demonstrou ser tão eficaz que até hoje é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e da produtividade utilizado no Japão. As empresas japonesas consideram indispensável a aplicação do Programa 5S para a plena consolidação do gerenciamento pela Qualidade Total de seus empreendimentos. Foi desenvolvido com o objetivo de transformar as atitudes das pessoas e os ambientes das organizações, ocasionando melhor qualidade de vida dos funcionários, redução de custos e desperdícios e aumento da produtividade das organizações.

Este programa tem como objetivo principal promover a alteração do comportamento das pessoas, proporcionando total reorganização da empresa através da eliminação de materiais obsoletos, identificação dos materiais, execução constante de limpeza no local de trabalho, construção de um ambiente que proporcione saúde física e mental e manutenção da ordem implantada. Aponta para a melhoria do desempenho global da organização. Sabe-se que a maior dificuldade da implantação efetiva

de um programa de qualidade é a mudança cultural das pessoas que compõem a organização, em todos os níveis hierárquicos. Barreira imposta que foi caracterizada como paradigma a ser rompido com o tempo e com a persistência.

O Programa 5S não é um instrumento que assegura qualidade à organização; é apenas uma ferramenta associada à filosofia de qualidade que auxilia na criação de condições necessárias à implantação de projetos de melhoria contínua. É um sistema que organiza, mobiliza e transforma pessoas e organizações. No Brasil é também conhecido como “Housekeeping” (conservação da casa).

Os custos desse programa são baixos. É um pequeno investimento que traz grandes benefícios.

Como a implantação do 5S visa à qualidade de vida do indivíduo, compatibilizando os recursos disponíveis com as atividades que desenvolvem, a qualidade de vida está diretamente relacionada com o uso correto dos recursos à sua disposição.

Os cinco sentidos da qualidade

Segundo Houaiss (2001), senso é a faculdade de julgar, de sentir, de apreciar. Portanto, nunca se implementa um senso, mas se planta e se cultiva, através de um processo educativo.

A denominação 5S vem das iniciais das 5 palavras de origem japonesa: **Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke**, que são as máximas do movimento (BRITTO; ROTTA, 2001).

Foi adequado à língua portuguesa na forma de 5 sentidos: de seleção (descarte), de organização (ordenação), de limpeza (saúde), de padronização (sistematização) e de autodisciplina (manutenção da ordem).

Seiri: Senso de seleção, utilização, descarte, arrumação.

Significa identificar e separar tudo o que é necessário do que é desnecessário no local de trabalho, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para o fim desejado e agrupando os objetos necessários por ordem de importância, inclusive eliminando tarefas desnecessárias. Possibilita melhor organização do local, criação de novos espaços, diminuição da perda de tempo e desperdício de recursos.

Para a arrumação do setor devemos: classificar os itens (necessários e desnecessários), verificar a frequência de uso e dar a destinação dos itens de acordo com a frequência de uso.

De acordo com o SEBRAE (2000) esta fase tem como lema: “*A gente faz o ambiente*”.

A fase do descarte tem como benefícios:

- ✓ Reduzir a necessidade de espaço físico, de estoque e de gasto com sistema de armazenamento.
- ✓ Facilitar o arranjo físico, o controle de produção e a execução do trabalho no tempo previsto.
- ✓ Diminuir o desperdício de material.
- ✓ Reduzir custos e acidentes.

Seiton: Senso de ordenação, organização, sistematização.

Significa colocar cada objeto no seu único e exclusivo lugar, dispostos de forma correta, agrupando por tipo, cor, etc., para que possam ser utilizados prontamente. Refere-se à disposição sistemática dos objetos com excelente comunicação visual utilização de etiquetas para identificação dos locais, dos objetos, das tarefas, no material adotado para uso do setor, a fim de que se possam manter as coisas do jeito que devem ser. Possibilita organizar seu local de trabalho e promover ações que facilitem o trabalho através da identificação dos materiais, locais e tarefas, para que todos saibam onde o material está.

Segundo o SEBRAE (2000) esta fase tem como lema: “*Um lugar para cada coisa, cada coisa no seu lugar*”.

A fase da ordenação tem como benefícios:

- ✓ Propiciar melhor aproveitamento dos espaços existentes.
- ✓ Proporcionar rapidez e facilidade na busca de itens.
- ✓ Evitar desperdício de material e reduzir custos.
- ✓ Contribuir para o aumento da motivação e da produtividade das pessoas.
- ✓ Propiciar maior racionalização do trabalho.
- ✓ Tornar o ambiente de trabalho funcional e agradável.

Seiso: Senso de limpeza, zelo.

Significa eliminar a sujeira e as fontes de sujeira para construir um ambiente de trabalho limpo e agradável que proporcione segurança e qualidade de vida (saúde física e mental) das pessoas, lembrando sempre do dito popular: “*O ambiente mais limpo não é o que mais se limpa, mas sim o que menos se suja*”. Cada um limpa sua própria área de trabalho e é consciente das vantagens de não sujar.

Segundo Calegare (1999) para determinação das causas é interessante que se pergunte sempre o “por que” (“Por que estava sujo?”; “Por que não havia lixeiras?”; “Por que as lixeiras não foram incluídas no planejamento?”).

Segundo o SEBRAE (2000) essa fase tem como lema: “*O ambiente faz a gente*”.

Os benefícios da limpeza são:

- ✓ Proporcionar o aumento da auto-estima e da disposição da equipe gerando produtividade.
- ✓ Favorecer o companheirismo, a amizade e o bom-humor da equipe.
- ✓ Propiciar a satisfação e eficiência das pessoas.
- ✓ Evitar danos à saúde da equipe e gastos com doenças.
- ✓ Evitar perdas de material.
- ✓ Evitar danos a equipamentos.
- ✓ Melhorar a imagem interna e externa da empresa.
- ✓ Reduzir condições inseguras.

Seiketsu: Senso de asseio, de saúde, higiene.

Refere-se à execução dos 3 sentidos anteriores de forma sistematizada, ou seja, manter o descarte, a organização e implantar o padrão de limpeza de forma contínua, com a preocupação e atenção com a própria saúde física, mental e emocional. Resulta da padronização das atividades anteriores de forma sistematizada com manutenção e monitoração dos estágios já alcançados para que não retrocedam. Para tal gerenciamento dá-se ênfase na manutenção da padronização adotada. O objetivo da padronização é fazer com que todas as tarefas sejam cumpridas voluntária e rotineiramente da mesma forma, para que os resultados sejam sempre aqueles esperados, a fim de melhorar o desempenho da organização (CALEGARE, 1999). É o ponto alto do método.

É preciso que haja um sólido compromisso de toda a equipe para a mudança de hábito, a fim de que as boas condições sejam mantidas. Isso implica em educação das pessoas.

Segundo o SEBRAE (2000) essa fase tem como lema: “*O compromisso de cada um é com todos*”.

Os benefícios da conservação são:

- ✓ Melhoria contínua do ambiente de trabalho.
- ✓ Racionalização do tempo.
- ✓ Incentivo à criatividade das pessoas envolvidas.

- ✓ Melhoria da produtividade.
- ✓ Base para a Qualidade Total.

Shitsuke: Senso de autodisciplina, educação, manutenção da ordem, comprometimento.

Significa ser responsável pela qualidade de seu trabalho e de sua vida, buscando melhoria sempre, ao cumprir rigorosamente os padrões técnicos, éticos e morais, normas e tudo o que for estabelecido pela organização onde trabalha. É o pacto da qualidade onde todos assumem o compromisso de manter as normas, prazos e acordos estabelecidos nas fases anteriores, a fim de aperfeiçoar e dar continuidade ao Programa. Faz parte do comportamento ético respeitar o acordo estabelecido e cumprir todos os compromissos para não desapontar o cliente.

É um hábito consciente e voluntário para manter e praticar corretamente o que foi determinado nos procedimentos operacionais estabelecidos pela organização. É a base para a harmonia das atividades previstas nos 4S anteriores. O hábito de fazer as coisas que devem ser feitas deve ser desenvolvido, e nem sempre a maneira mais fácil é a mais correta.

Segundo o SEBRAE (2000) esta fase tem como lema: “*Água que corre não cria lodo*”.

Os benefícios da disciplina são:

- ✓ Melhoria das relações humanas.
- ✓ Favorecimento do trabalho em equipe.
- ✓ Confiabilidade e credibilidade das informações.
- ✓ Eliminação do desperdício.
- ✓ Dignificação do ser humano.
- ✓ Facilidade de execução de todas as tarefas.
- ✓ Cumprimento dos requisitos de qualidade.

Esta metodologia é a mais recomendada por atuar principalmente com a eliminação de desperdício, com alteração da mentalidade das pessoas, com interação entre patrão/empregado/cliente e por estimular a reflexão da qualidade dos serviços e produtos e da qualidade de vida.

O Padrão de Qualidade terá sido atingido se todos os procedimentos adotados nas 5 fases do Programa 5S estiverem documentados, ou fotografados, para que se possa comparar a situação anterior com a atual.

O Programa 5S é basicamente a determinação de arrumar e organizar um local de trabalho, de manter arrumado e limpo, de manter as condições padronizadas e a disciplina necessária para realizar um bom trabalho. Organização, arrumação e limpeza referem-se às atividades de pessoas, padronização refere-se à execução das anteriores de forma sistematizada; e, disciplina refere-se à manutenção da nova ordem estabelecida. Para utilizar o 5S é necessário que se tenha uma metodologia de implementação correta, para almejar ganhos maiores em termos de motivação, criatividade, produtividade e lucratividade. Se o líder e a equipe não tiverem motivação certamente cairão na acomodação, que vem acompanhada de regressão e tudo o que foi implantado vai por “água abaixo”. Aliás o próprio nome é Qualidade Total e não Qualidade Parcial. “A Qualidade Total só pode ser atingida se houver trabalho em grupo, com plena integração entre os colaboradores em todos os níveis da organização” (CALEGARE, 1999, p. 48) e com diálogo amplo e franco. As barreiras devem ser eliminadas, sejam elas físicas ou mentais.

A metodologia utilizada para auxiliar no planejamento e na aplicação em todas as etapas pode ser o **Método 5W e1H**, a saber:

WHY (Por quê?) – Para organizar o setor de trabalho.

WHAT (O quê?) – Acervo e material de consumo diário.

HOW (Como?) – Selecionando o que usa e separando o que não usa.

WHO (Quem?) – Todos os funcionários do setor.

WHERE (Onde?) – No próprio setor de trabalho.

WHEN (Quando?) – De 3 a 31 de Janeiro (por exemplo).

O ciclo PDCA

A busca da melhoria do desempenho é uma meta constante da Qualidade Total. Com qualidade os produtos e serviços têm mais valor, a produtividade e a competitividade crescem garantindo a sobrevivência da empresa (CALEGARE, 1999). A Organização busca a excelência na prestação de seus serviços através do aperfeiçoamento contínuo se perguntando: o QUE fazer, COMO fazer e QUEM faz, para que os objetivos sejam atingidos. O QUE fazer é definido com a razão de ser da organização; o COMO fazer é garantido pelo Método Ciclo PDCA e o QUEM faz é o patrimônio humano da organização.

A aplicação do ciclo de aperfeiçoamento contínuo por meio do Método PDCA: **Planejar** (Plan), **Desenvolver** (Do), **Controlar** (Check) e **Aprimorar** (Act), permite que a empresa mantenha a

qualidade e a excelência conquistadas mediante uma filosofia de gerenciamento eficaz (LONGO; VERGUEIRO, 2003).

A motivação será obtida, se durante a implantação das 5 fases do Programa 5S a equipe fizer reuniões periódicas, balanços e checagem do que foi planejado com o que foi executado. Seguindo as regras do Programa se mantém a motivação, e o aperfeiçoamento advém da aplicação constante do ciclo PDCA.

No ambiente hospitalar a prática da metodologia do Programa 5S acontece sem que se perceba, em setores cujo desempenho depende desses conceitos, tais como Centro Cirúrgico, Centro de Materiais e Esterilização, e outros.

Este artigo aborda a experiência do SBDC-HU/USP na aplicação do Programa 5S para a implantação do programa de qualidade na Biblioteca.

Aplicação do 5S na Biblioteca do HU/USP

A Biblioteca do HU/USP foi criada em 1990. Possui uma área física de 267 m² no total, divididos em hall de entrada, sala de comutação bibliográfica, salas de referência e processamento técnico, sala de chefia, um espaço único para o acervo e consulta do material bibliográfico e sala de serviço de reprografia. Seus usuários são os médicos assistentes e educadores, alunos de 5^o e 6^o anos de medicina, residentes, dentistas bucomaxilofaciais, enfermeiros, farmacêuticos, nutricionistas, assistentes sociais, funcionários e visitantes, perfazendo um total de 2.565 usuários em potencial. Disponibiliza para consulta dos docentes, alunos, servidores do HU e dos visitantes em geral um acervo com 2.100 volumes de livros, 260 teses, 21 títulos de periódicos estrangeiros correntes e 38 títulos nacionais correntes, 25 mil slides, 12 mil imagens digitais, 220 fitas de vídeo em VHS e 68 CD-ROMs. Tem ampliado a possibilidade de acesso aos periódicos eletrônicos e bases de dados ao disponibilizar microcomputadores com multimídias de tecnologia avançada e scanners. A equipe é composta de uma bibliotecária, duas técnicas administrativas, um operador de xerox e três monitores.

A implantação do Programa 5S no SBDC-HU/USP teve início em setembro de 1996, a partir da identificação das melhorias que poderiam ser introduzidas ao diagnosticar a situação inicial da biblioteca, a fim de detectar os principais problemas.

Informalmente buscou-se avaliar o nível de satisfação dos funcionários do serviço e dos usuários da biblioteca enquanto preparava tecnicamente todo o material (livros e teses) que havia dado entrada para

fazer parte do acervo e enquanto atendia o público com orientações de normalização bibliográfica e de texto. Os serviços de busca e de comutação bibliográfica eram muito bem desempenhados pela equipe do Serviço de Referência.

A aplicação do Programa foi praticamente intuitiva, tendo em vista que as duas funcionárias do setor e a diretora (bibliotecária) tinham o hábito de executar o que o programa recomenda, porém foi necessário aplicar a primeira fase (descarte) logo no início.

No que diz respeito ao senso de **seleção** descartamos todo o material bibliográfico desatualizado que não havia sido processado tecnicamente e que não tinha valia para os usuários. Só foi incorporado ao acervo o material considerado importante para os usuários e só foi guardado o material considerado importante pelos funcionários. Ao descartarmos o material que não servia pudemos obter mais espaço para o que realmente interessava e era de maior valia para os usuários e para os funcionários. Equipamentos que estavam sem utilização alguma foram disponibilizados para o Setor de Patrimônio do Hospital e os papéis foram enviados para o Órgão na Universidade que é responsável pela reciclagem, a Coordenadoria Executiva de Cooperação Universitária de Atividades Especiais (CECAE) que tem o Programa USP RECICLA.

Todos os funcionários diagnosticaram e avaliaram a importância de cada item com vistas a evitar a idéia do simples descarte, tendo a concepção plena e efetiva da utilização dos recursos existentes. Todos deram idéias e sugestões e procuraram um consenso. O propósito de evitar o desperdício foi atingido. Desta maneira deu-se início ao processo de melhoria contínua no funcionamento da biblioteca.

Dentro das limitações orçamentárias, porém com o mais imaginativo uso dos recursos existentes, conseguimos resultados que motivaram e sensibilizaram a equipe. Foi um aprendizado para todos saberem o que guardar e o que descartar, estabelecer a estratificação dos materiais por ordem de importância e determinar o lugar onde seriam guardados.

No decorrer desta atividade surgiu a oportunidade de viabilizarmos a modernização da infra-estrutura da biblioteca com recursos provenientes da Fundação de Amparo à Pesquisa (FAPESP), por meio da aprovação de projetos de infra-estrutura. Foi possível recuperar o espaço físico com a instalação de estantes deslizantes para o acervo de livros, teses e periódicos encadernados, aquisição de microcomputadores, impressoras e scanners de última geração e aquisição de mobiliário, televisor e aparelho de videocassete.

No que se refere ao senso de **ordenação**, foi possível mudar o layout da Biblioteca com os recursos advindos da FAPESP, com a finalidade de melhor aproveitamento do espaço físico, circulação dos usuários e funcionários, entrada e saída de pessoas e materiais. Teses e dissertações que estavam em outro local foram armazenadas junto dos livros, teses e obras de congresso; enfim, passou a ficar reunido em um só local facilitando acesso dos usuários. As fitas VHS e CD-ROM ficaram também reunidas em local de fácil acesso aos usuários. O armário era destinado a armazenar o material de consumo, arquivo ativo, arquivo inativo.

A localização de todo o material de consumo de uso comum foi organizada de acordo com a frequência de uso e foi definido um lugar para cada coisa, criando-se assim regras de arrumação.

As estantes e prateleiras do acervo, as pastas de trabalho administrativo sempre foram identificadas com etiquetas. Somente os armários e as salas não estavam identificados. Como não havia uma padronização do corpo de letra e do tamanho da etiqueta das estantes do acervo, passamos a implementar a identificação de todos os itens de forma homogênea. Com as medidas adotadas houve uma mudança de hábito, racionalização do tempo, melhoria da produtividade e compromisso de toda a equipe com a mudança de hábito.

Quanto ao senso de **limpeza** nunca houve dificuldade em implantar esse senso. A própria equipe da biblioteca e o pessoal do serviço de limpeza do hospital sempre foi zeloso nesse aspecto. Somente foi solicitado que encerassem o chão com mais frequência, dando um aspecto de asseio e beleza, o que motivou ainda mais a manter um ambiente físico agradável. Para os banheiros foi solicitada a aquisição de lixeiras diferenciadas e apropriadas. O entendimento de que *“um ambiente limpo é o que menos se suja e não o que mais se limpa”* possibilitou a conscientização das vantagens de não sujar.

A iluminação do ambiente foi melhorada com a medição da intensidade de luz, por meio de aparelho apropriado e por técnicos especializados do Serviço Especial de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) vinculado à Reitoria da Universidade, e por estar com baixa intensidade foi solicitada limpeza e pintura das caixas de luz. O ambiente foi ornamentado com folhagens naturais, tornando-o mais bonito e aconchegante, melhorando a imagem do setor e propiciando a satisfação de trabalhar em um ambiente agradável.

O senso de **saúde**, de higiene, isto é, de padronização dos 3 sentidos anteriores de forma sistematizada se deu naturalmente, pois toda a equipe sempre foi muito organizada, solidária e com consciência de que é fundamental ter saúde física e psicológica para trabalhar bem em equipe.

Uma funcionária foi eleita como responsável pelo controle da utilização e manutenção do estoque de material de consumo. Durante esta fase, em 1998, a direção administrativa do Hospital instituiu a obrigatoriedade do uso de uniformes, para todos os funcionários, sem exceção, inclusive para funcionários em período de experiência. O uso de crachás de identificação sempre foi obrigatório a todos, inclusive para visitantes.

Tal medida contribuiu para a reorganização da Biblioteca no que diz respeito à construção de um ambiente que proporcione ordem e saúde emocional.

As conversas sobre todas essas mudanças e implementações na Biblioteca se deram de maneira informal. O registro do antes foi feito somente no espaço do acervo e no ambiente de leitura. As salas e as mesas de trabalho não foram fotografadas. Houve um constrangimento de fazê-lo naquele momento, porém hoje, com a conscientização que todos passamos a ter da importância de se registrar tudo, nos arrependemos em não termos nos empenhado em fazê-lo. Também o líder do grupo foi eleito naturalmente por ter se destacado com suas habilidades em organizar, identificar e manter a ordem.

Quanto ao senso de **autodisciplina** para manter a ordem, toda a equipe foi assimilando as normas que foram estabelecidas nas fases anteriores e foi tomando consciência das tarefas que deveriam ser mantidas, que a ordem conseguida deveria ser mantida, e de forma espontânea. A biblioteca foi beneficiada com a melhoria das relações no trabalho em equipe, com a eliminação do desperdício e com a melhoria no atendimento às necessidades dos clientes (os usuários).

A revisão PDCA

Como o número de funcionários da Biblioteca é reduzido (1 bibliotecária, 2 técnicas administrativas, 1 operador de xerox e 3 Monitoras) a emissão de suas opiniões sobre as mudanças realizadas é informal e tem ocorrido de forma espontânea.

A partir das opiniões dos funcionários da Biblioteca, observa-se que existe preocupação em manter o que foi melhorado até o presente momento.

O COMO fazer para que este processo implementado seja mantido, tem se dado com a aplicação da metodologia PDCA, ou seja: executando planejamento anual levando em conta as necessidades e expectativas dos usuários e funcionários, estabelecendo as metas e os métodos para alcançá-las,

educando e treinando os envolvidos, executando tarefas planejadas, controlando a manutenção do que já foi implementado, verificando os resultados obtidos, e, aprimorando por meio de questionários e entrevistas. Segundo Lancaster (1996, p. 8) “a avaliação de um serviço de informação será um exercício estéril se não for conduzida com o objetivo específico de identificar os meios de melhorar seu desempenho”.

Em 2002, utilizando a escala SERVQUAL para a mensuração da qualidade dos produtos/serviços oferecidos o SBDC-HU/USP pode avaliar a percepção dos usuários e implementar ações de melhoria imediatas (REBELLO, 2004).

A Caixa de Sugestões, disponibilizada desde 2000, para que os usuários da Biblioteca manifestem suas críticas e opiniões e dêem sugestões, tem sido de muita valia para a identificação das suas necessidades e expectativas, possibilitando também implementar ações de melhoria imediatas.

Aplicação do 5S no Hospital

O fator estimulador da aplicação da metodologia do Programa 5S em todos os setores do Hospital deu-se em 2000, quando da busca do HU/UP pelo Selo de Acreditação Hospitalar junto do Ministério da Saúde (MS). Em meados de 2000 o programa foi implementado com o intuito de reorganizar a instituição, alterar o comportamento das pessoas e aumentar o nível de comprometimento organizacional.

A acreditação, que é um método desenvolvido para apreciar a qualidade da assistência médico-hospitalar em todos os serviços de um hospital, inclusive na Biblioteca é um procedimento de avaliação, voluntário e reservado, dos recursos institucionais, que tende a garantir a qualidade da assistência por meio de padrões estabelecidos (BRASIL, 1999).

O SBDC, como já havia implementado a metodologia do Programa 5S em 1996 e vinha aplicando o método PDCA para a manutenção dos resultados obtidos, se engajou na aplicação somente dos itens: padronização das caixas para arquivamento das pastas de documentos administrativos, padronização da identificação com etiquetas (no que se refere a cor e tamanho do corpo de letra) e na pesagem dos papéis descartados. Estes papéis não foram mais enviados para o USP Recicla, e sim para o local reservado pela administração para tal.

A direção do Hospital demonstrou a importância da aplicação da metodologia do Programa 5S a todos os líderes formados, por meio do recurso audiovisual educativo, produzido pelo SEBRAE, patenteado com o nome D-OLHO (Descarte, Organização, Limpeza, Higiene e Ordem mantida) e também proporcionou maior entrosamento dos funcionários do hospital através de um curso com dinâmica de grupo.

O grupo que gerenciou esta implantação no Hospital passou a visitar o SBDC fazendo vistorias, com a finalidade de documentar o grau de comprometimento dos setores com as normas estabelecidas. O único senão verificado foi que as visitas tiveram um caráter punitivo gerando desmotivação em alguns funcionários, por se sentirem desrespeitados, porém, no geral a aplicação foi positiva.

AVALIAÇÃO

Segundo Rebelato (1995) avaliar o estado atual do desempenho envolve duas fases: avaliação pelo fornecedor (quantitativa) e avaliação pelo cliente (qualitativa). A primeira tem como objetivo identificar as falhas que prejudicam a qualidade do serviço e a segunda pretende verificar o que o cliente está achando da qualidade do serviço.

Há que se ressaltar que ainda há muito que fazer, tais como: controle de estoque com apelo visual de identificação (“suficiente”, “terminando” e “solicitado”); sinalização das salas de trabalho; investimento maior na informatização com aquisição de mais equipamentos; criação de sala de estudo em grupo para os alunos; aplicação de entrevista entre os funcionários para o levantamento da situação organizacional atual; e, novamente aplicar a avaliação da satisfação dos usuários utilizando as ferramentas: questionário e entrevista.

CONCLUSÃO

Com a participação de todos os funcionários o Programa 5S tem sido mantido vivo na Biblioteca porque permitiu formar um sistema de gestão com as pessoas, e não das pessoas. Foi criado um clima de confiança em toda a equipe, resultando um ambiente de qualidade no local de trabalho, com gestão participativa e delegação de “poderes”.

A prática de compartilhar idéias, valorizar o trabalho de todos, respeitar as diferenças reconhecendo as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção de idéias foi muito presente desde o início da implantação do Programa. A percepção das pessoas sobre o seu valor intrínseco para a administração foi

fator importante de motivação. A flexibilização nas relações entre o chefe e a equipe contribuiu de forma significativa na motivação do grupo, que se sentiu valorizado quando lhe foram conferidos: responsabilidade, autoridade, treinamento e desenvolvimento, conhecimento e informação, feedback, reconhecimento, confiança, permissão para errar e respeito. Todas as dificuldades foram superadas com entrosamento da equipe.

Percebeu-se que as transformações geraram maior determinação e ousadia para a tomada de decisões e que a mobilização de todos se deu mais pelo prazer que pelo dever.

O entusiasmo e a sensibilização ocorreram da forma mais natural e espontânea possível e apontaram para a obtenção de resultados visíveis e concretos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. **Vade-mécum da acreditação hospitalar brasileira**. Brasília, 1999.

BRITTO, M. de F. P. de; ROTTA, C. S. G. A implantação do Programa 5S num hospital geral privado do interior do Estado de São Paulo como ferramenta para a melhoria da qualidade. **RAS**, São Paulo, v. 3, n. 11, p. 9-13, 2001.

CALEGARE, A. J. de A. **Os mandamentos da Qualidade Total**. 3. ed. Barueri: Inter-Qual International Quality Systems, 1999.

INSTITUTO ANTONIO HOUAISS. **Dicionário eletrônico da língua portuguesa 1.0**. Rio de Janeiro, 2001. 1 CD-ROM.

LONGO, R. M. J.; VERGUEIRO, W. Gestão da qualidade em serviços de informação no setor público: características e dificuldades para sua implantação. **Rev. Dig. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Campinas, v.1., n.1, p. 39-59, 2003.

REBELATO, M. G. **A qualidade em serviços: uma revisão analítica e uma proposta gerencial**. 1995. 148 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1995.

REBELLO, M. A de F. R. Avaliação da qualidade dos produtos/serviços de informação: uma experiência da Biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Rev. Dig. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 80-100, 2004. Disponível em: <<http://server01.bc.unicamp.br/revbib/sumario.php?vol=2&num=1&mes=jul./dez.&edit=3&ano=2004>>. Acesso em: 22 set. 2004.

SEBRAE. **D-Olho na qualidade**. São Paulo, 2000. 1 videocassete (60min), VHS, son., color.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Reitoria. Comissão de Gestão da Qualidade e produtividade da USP. **Programa de qualidade e produtividade na Reitoria.** Disponível em: <<http://adm2.recad.uspnet.usp.br/codage//quali/unidades.html>>. Acesso em 19 nov. 2003.

MARIA ALICE DE F. R. REBELLO

Bibliotecária e Diretora Técnica do Serviço de Biblioteca e Documentação Científica do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo.

Hospital Universitário da Universidade de São Paulo

Serviço de Biblioteca e Documentação Científica

Av. Prof. Lineu Prestes, 2565

Cidade Universitária

05508-900 - São Paulo - SP

mar@usp.br

AGRADECIMENTOS

Agradeço muito especialmente a Lucimar da Silva Prado e a Roseli Barbosa Campos Mariam, dedicadas funcionárias da biblioteca, sem as quais esta experiência não teria sido possível. Agradeço também a oportunidade, apoio e estímulo dados pelo Presidente da Comissão de Biblioteca e Documentação Científica do HU/USP, Prof. Dr. Nelson Fontana Margarido, no início e durante a aplicação do Programa.

Relato de Experiência aceito em: 06/ 2005