

Ambiente de qualidade em uma Biblioteca Universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração

Nadia Vanti*

Analisa o Programa 5S de administração, nascido no Japão, no final da década de 60 e o estilo participativo de gerenciamento organizacional. Apresenta uma experiência de aplicação conjunta dessas duas formas de gestão em uma biblioteca universitária. Procura-se demonstrar que é possível, em um contexto de recursos escassos, encontrar soluções originais, alcançando uma melhoria significativa na prestação de serviços aos usuários e criando um clima de confiança, responsabilidade e qualidade no local de trabalho.

231

1 Introdução

A busca por um ambiente de qualidade vem sendo uma preocupação cada vez mais freqüente dos administradores para atingirem os objetivos das organizações que presidem de forma eficiente. O estilo norte-americano, voltado exclusivamente para a organização, estaria ultrapassado, cedendo lugar a outras maneiras de administração, mais centradas nas relações humanas. A biblioteca, como uma organização sem fins lucrativos, porém com objetivos bem definidos como a prestação de serviços de informação e o atendimento ao usuário, não poderia deixar de estar atenta às novas formas de gerenciamento e filosofias organizacionais.

Entre essas filosofias, encontra-se o movimento dos 5S, nascido no Japão no final da década de 60, quando pais ensinavam a seus filhos princípios educacionais que os acompanhariam até a fase adulta. Nas organizações, o desenvolvimento deste programa tem por finalidade aprimorar o ambiente de trabalho, gerar estímulos para relacionamentos mais humanos e melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Outra modalidade de gerenciamento que também vem ganhando espaço nos últimos anos é a administração democrática e participativa. Essa forma de gestão procura o completo envolvimento das pessoas na tomada de decisões, tornando-as mais comprometidas e responsáveis pelos rumos da organização na qual trabalham constituindo-se, assim, em um estilo dinâmico e aberto que cria oportunidades, libera potencialidades e estimula a iniciativa pessoal.

As unidades de informação, devido à necessidade de estarem constantemente em mudança, incorporando novas tecnologias e procurando tornarem-se cada vez mais atrativas e essenciais para seus usuários, constituem-se em ambientes propícios para essas novas formas de gestão. Os dirigentes dessas unidades, em sintonia com

* Bibliotecária da UFRGS. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da PUC-Campinas.
E-mail: nvanti@ilea.ufrgs.br

as modificações de paradigmas administrativos que estão se produzindo no mundo, enfrentam o desafio de adequarem-se a tais mudanças, visando à melhoria da qualidade dos serviços que prestam a sua comunidade de usuários.

2 O Programa 5S e a gestão participativa

a) Programa 5S

Os cinco sentidos que dão nome ao *Programa 5S*, têm sua origem nas iniciais das palavras japonesas *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*. Em português são conhecidos como os sentidos de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina. O 5S é um sistema organizador, mobilizador e transformador de pessoas e organizações. Assim como as filosofias do *Just-in-Time* (no tempo certo), *Kaizen* (melhoria contínua), *Controle de Qualidade Total*, *Jidoka (autodetecção)* e *Manutenção Produtiva Total*, o 5S também aponta para a melhoria do desempenho global da organização (MASIERO, 1996, p. 94). De acordo com SILVA (1996, p.23), “o 5S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar o ambiente de qualidade”. Encaminha-se para um espaço de trabalho limpo e bem organizado e é prévio a qualquer outra inovação que objetive melhorar as condições de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços, envolvendo o cotidiano de toda organização.

A satisfação do cliente, qualidade, segurança, motivação e a economia de recursos escassos são as metas principais deste programa. Propõe criar as condições básicas ao desenvolvimento de organizações responsáveis socialmente, sem perder de vista o seu objetivo principal, seja este o lucro ou a utilização plena dos seus recursos. De acordo com CAMPOS (1994, p. 28), “o 5S promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade”.

A motivação coletiva é um conceito-chave neste sistema. Motivar as pessoas para a ação, para agir com entusiasmo, para comprometer-se dando o melhor de si, são requisitos fundamentais para alcançar a qualidade total. Como afirma SILVA (1996, p. 23), “somente quando os empregados se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo constantemente, ter-se-á compreendido a verdadeira essência do 5S”.

Os objetivos centrais do processo 5S consistem em melhorar o ambiente de trabalho, promovendo o bem-estar individual dos funcionários e aumentando sua auto-estima; racionalizar o uso de documentos, materiais e equipamentos; reduzir custos e agilizar os processos de trabalho; facilitar a participação de todos e o inter-relacionamento pessoal, estimulando a execução de tarefas em equipe e contribuir para a melhoria da imagem da instituição (OSADA, 1994; RIBEIRO, 1994; ROSA e BOLSON, [1998]). Para atingir estes objetivos, o programa firma-se nos 5 sentidos já mencionados, a serem examinados a seguir.

O *senso de utilização*, segundo SILVA (1996, p. 23) e PRAZERES (1997, p. 36), favorece a eliminação do desperdício de inteligência, tempo e matéria-prima. Significa usar os recursos disponíveis, com bom senso e equilíbrio, evitando desatualizações e carências. Todos os funcionários devem identificar e manter no seu lugar os itens verdadeiramente úteis ao seu serviço. RIBEIRO (1994, p. 4), assim como OSADA

(1994, p. 26) denominam este primeiro senso, senso de organização, enfatizando o objetivo de separar as coisas necessárias das desnecessárias a partir de critérios de estratificação, classificando os objetos segundo a ordem de importância.

O *senso de ordenação* para SILVA (1996, p.41-42), facilita o desenvolvimento do primeiro senso, ao diminuir o tempo de busca dos objetos. Implica “*dispor os recursos de forma sistemática e estabelecer um excelente sistema de comunicação visual para o rápido acesso a eles*”. Para PRAZERES (1997, p. 36), este senso consiste em dar lugar a cada item e colocar cada item em seu lugar, padronizando as nomenclaturas e evitando, assim, mais de uma interpretação para o mesmo objeto. Segundo OSADA (1994, p. 27-28), este senso, denominado por ele princípio de arrumação, “*significa colocar as coisas nos lugares certos ou dispostas de forma correta para que possam ser usadas prontamente. É uma forma de acabar com a procura de objetos*”. Enfatiza o gerenciamento funcional e permite que se encontre o que se precisa quando se quer. Busca formular regras claras que governem a estratificação, permitindo um leiaute flexível que possa ser alterado, de maneira a impedir a formação de labirintos e aumentar a eficiência.

O *senso de limpeza*, de acordo com todos os autores mencionados, pode ser definido como a eliminação da sujeira sob todos os aspectos, incluindo a boa preservação dos equipamentos, um ambiente de trabalho limpo, com uma agradável sensação de bem-estar e a eliminação de estoques desnecessários. Pode ser feita pelos próprios funcionários, cada um tornando-se responsável pela manutenção de seu espaço. A limpeza é considerada uma oportunidade para o monitoramento, inspeção ou reconhecimento do local de trabalho, permitindo descobrir e atacar as causas da sujeira e facilitando, desta forma, a criação de um ambiente impecável (SILVA, 1996, p. 46; PRAZERES, 1997, p. 36; OSADA, 1994, p. 29, RIBEIRO, 1994, p. 4).

O quarto senso é denominado de formas diferentes segundo os diversos autores citados: *senso da saúde, higiene ou padronização*. SILVA (1996, p. 50) considera que este refere-se ao estágio alcançado com a prática dos três sentidos anteriores, acrescido de hábitos rotineiros de higiene, segurança no trabalho e saúde mental. Segundo ele, excesso de materiais, má ordenação e sujeira são, reconhecidamente, causas de acidentes de trabalho e estresse. Combater essas causas já significam uma grande iniciativa para conservar a vida da empresa e dos empregados em boas condições. Para RIBEIRO (1994, p. 5), o *seiketsu* é traduzido como asseio, que implica conservar a higiene, sem descuidar os estágios de organização, ordem e limpeza alcançados, padronizando hábitos, normas e procedimentos. Já para OSADA (1994, p. 31), este quarto senso consiste na padronização, implicando “*manter a organização, a arrumação e a limpeza contínua e constantemente*”. Enfatiza o gerenciamento visual, a manutenção das condições-padrão, permitindo agir com rapidez.

O quinto e último senso, o *senso de disciplina*, procura a manutenção da nova ordem estabelecida. Implica cumprir rigorosamente as normas e tudo aquilo que for decidido pelo grupo. Considera-se a disciplina como um sinal de respeito aos outros. Na medida em que as pessoas se mantêm comprometidas com o fiel cumprimento dos padrões técnicos e éticos, produz-se uma evidente melhoria individual e organizacional. Este último senso apregoa a luta permanente para manter e melhorar os quatro sentidos anteriores e a capacidade de fazer as coisas como devem ser feitas,



simplesmente um componente da estrutura produtiva como uma máquina qualquer” (MASIERO, p. 111).

Em uma gestão participativa, a comunicação fluente entre os integrantes do grupo de trabalho e seu condutor é fundamental. Sem comunicação, é difícil manter um bom desempenho em equipe. Todas as decisões devem sujeitar-se à ratificação dos trabalhadores envolvidos, ampliando para isto os canais de comunicação, enfatizando o aspecto humano e gerando situações estimuladoras. Num processo com essas características, o estilo de liderança é determinante para o grau de sucesso que possa ser alcançado. Um bom administrador há de saber conduzir as pessoas e administrar as diferenças entre elas de forma democrática, comunicativa, justa e não-arbitrária, preocupando-se com as questões humanas dos membros da equipe (KANAANE, 1994, p. 65; CHIAVENATO, 1997, p. 145,151; ALENCAR, 1998, p. 25).

Outro aspecto de extrema importância a ser considerado para a obtenção de sucesso em uma administração participativa é a motivação. Além de uma liderança eficaz, faz-se necessária uma contínua motivação da equipe, atuando como dinamizadora do comportamento humano, a partir de uma ênfase na liberdade pessoal, valorização da criatividade inovadora e reafirmação do senso de responsabilidade individual (CHIAVENATO, 1997, p. 167). Como ressalta ALENCAR (1998, p. 25), no mesmo sentido

“a motivação é considerada o componente mais importante tanto no âmbito do indivíduo quanto da organização. Embora sejam recursos e competências de gerenciamento que tornam a inovação possível, a motivação é o elemento catalizador das ações voltadas para a inovação”.

Em síntese, o administrador que possibilite que cada um assuma a gestão do seu próprio tempo, torne as tarefas compatíveis com as habilidades de cada um, estimule processos empáticos, gerencie de forma amigável e fomente a participação dos funcionários nas decisões - propiciando a responsabilidade pelos resultados, orgulho e reconhecimento de todos -, estará, de alguma maneira, contribuindo para a melhoria contínua do contexto social de trabalho e da redução da alienação. Todos estes elementos configuram a essência da gestão participativa e democrática, tão necessária na conjuntura social e econômica em que se encontram as organizações no limiar do século XXI.

3 Aplicação em uma biblioteca universitária

Pretende-se relatar, nesta seção, a experiência de aplicação em uma biblioteca universitária das duas formas de administração organizacional descritas nas páginas precedentes.

Autores como VALLS e VERGUEIRO (1998), fazem uma avaliação crítica da literatura nacional sobre a gestão de qualidade em serviços de informação, ressaltando que esta não apresenta uma base teórica sólida para maior aprofundamento do tema, limitando-se a relatos de experiências. Entretanto, além da experiência relatada por CALDEIRA (1994) sobre a implementação do programa 5S e de Qualidade Total no Sistema de Bibliotecas da UFMG, existem certos estudos teóricos promissores. Entre eles, pode-se destacar as análises de Malta de PAULA (1995), ARECO et al. (1992),



BELLUZZO e MACEDO (1993) e PINTO (1993), onde pode-se ver fundamentada, em uma base teórica, a importância da gestão de qualidade nas bibliotecas e unidades de informação, refletindo, dessa forma, uma tendência já apresentada na literatura estrangeira (veja-se, por exemplo, CLAIR (1993), RIGGS (1992)).

Concretamente, nas páginas que se seguem, examinar-se-á quais têm sido os resultados da implementação prática dos dois estilos gerenciais já citados na Biblioteca da Faculdade de Veterinária da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde esta autora desempenhou a função de Bibliotecária-Chefe de abril de 1997 a março de 1999.

A Biblioteca de Veterinária '*Desidério Finamor*' foi fundada em 1962 e se destina a ser suporte de informação para o ensino, pesquisa e extensão do Curso de Medicina Veterinária da UFRGS. Seu acervo é composto aproximadamente por 5000 livros, 1900 folhetos, 130 títulos de periódicos correntes e 280 não correntes, 33 fitas de vídeo, 12 fitas-cassete e uma base de dados em CD-ROM. Possui uma área física de 164m² no total, divididos entre *hall* de entrada, sala de processamento técnico, sala da chefia e um espaço único para o acervo e consulta ao material bibliográfico (composto de 5 mesas para trabalhos em grupo, 7 individuais e 32 assentos para leitura). Os usuários da Biblioteca são os alunos matriculados na Graduação (1751) e Pós-graduação (95), professores e funcionários. Em relação aos recursos humanos, a Biblioteca conta com um chefe, quatro funcionários permanentes e um bolsista**.

Ao assumir a administração da Biblioteca, procurou-se desempenhar um papel empreendedor, incorporando idéias de inovação, mudança e criatividade, visando modificar o ambiente organizacional e melhorar os serviços de informação oferecidos. Como bem salienta Dias (1991, p.19), são características fundamentais no papel do empreendedor "*... planejar e implementar mudanças do serviço, estimular mudanças, resolver problemas através da introdução de mudanças, identificar melhorias que possam ser introduzidas no serviço*". Acompanhar as mudanças advindas com o surgimento das novas tecnologias de informação, também faz parte de uma visão empreendedora na gestão de uma unidade de informação.

Um mês após o início da gestão, a chefia foi convidada a fazer um curso de 5S oferecido pelo Sistema de Bibliotecas da UFRGS, que permitiu conhecer a filosofia do 5S e os princípios que norteiam sua aplicação. Considerou-se que seria de suma utilidade, naquele momento, sua implementação na Biblioteca da Veterinária.

Antes de efetuar qualquer aplicação do Programa 5S, foi feito um diagnóstico da situação inicial da Biblioteca, afim de detectar os principais problemas, suas causas, possíveis soluções, conhecer melhor os recursos disponíveis e estabelecer certas prioridades. Quando se pretende reorganizar uma biblioteca, como postula MACIEL (1993, p. 20),

"a primeira fase a ser cumprida é o conhecimento minucioso da organização que apresenta problemas em todos os seus setores, serviços, rotinas e recursos e, após este levantamento, a análise dos dados obtidos para o conseqüente estabelecimento das causas reais e das falhas estruturais que os ocasionaram".

De tal forma, buscou-se avaliar, mesmo que informalmente e de maneira nem sempre sistemática, como teria sido desejável, o nível de satisfação dos usuários e

** Dados correspondentes ao ano de 1998.

funcionários da unidade. Partiu-se do pressuposto de que era fundamental, como explica SILVA (1996, p. 111), levar em conta as condições pré-existentes para não traumatizar as pessoas com as mudanças a serem realizadas.

Após o diagnóstico, a primeira atitude foi realizar uma limpeza geral - pré-requisito para a implementação do Programa 5S - que permitiu a verificação dos problemas mais sérios. A aplicação deste Programa na Biblioteca da Veterinária, foi em certa medida intuitiva, por ter a chefia o hábito de fazer muitas coisas que o programa sugere, porém foi necessário transmitir aos colegas esses conceitos para conseguir que todos colaborassem na criação de um verdadeiro ambiente de qualidade.

Discordando em parte com o que sugerem alguns autores, para os quais usar e divulgar a nomenclatura 5S seria um elemento fundamental para atingir o sucesso, nesse caso não foi realizada uma campanha explícita para a aplicação do Programa. Procurou-se gerar entusiasmo e sensibilizar as pessoas da forma mais natural e espontânea possível, visando estimular a capacidade de autodidatismo de cada um, apontando para a realização de resultados visíveis e concretos.

Tentou-se produzir melhorias imediatas dentro das limitações orçamentárias e de pessoal que tínhamos, em relação a questões que vinham sendo reivindicadas pelos usuários e pelos próprios funcionários há algum tempo. Com um melhor e mais imaginativo uso dos recursos existentes, conseguiram-se alguns resultados que serviram para motivar e mobilizar a equipe. No decorrer dessa gratificante experiência, percebeu-se que é fundamental educar dando o exemplo, através de um real comprometimento com as ações do coletivo, ganhando assim credibilidade e ressaltar, constantemente, a importância da contribuição dos funcionários. Dessa maneira começou um processo de melhoria contínua no funcionamento da Biblioteca.

No que se refere ao *senso de utilização*, procurou-se descartar todo aquele material bibliográfico desatualizado e que não estava sequer processado. Nos casos em que havia dúvidas quanto a sua utilidade, pediu-se a opinião dos professores especialistas no assunto para avaliá-los e quando eram realmente considerados importantes, foram incorporados ao acervo. Materiais em outros idiomas que jamais haviam sido lidos, como em alemão antigo, foram repassados ao professor que possuía conhecimento desse idioma e tinha interesse no assunto. Dissertações e teses em duplicata foram colocadas no depósito. Ao descartar material que não servia, conseguimos ganhar espaço para aquilo que realmente interessava e era de maior valor para o usuário. Tentamos justificar a utilidade de cada item, o que não podia ser justificado foi eliminado da Biblioteca.

Segundo a OSADA (1994, p. 45), o *senso de utilização (seiri)* "é realmente a arte de eliminar as coisas desnecessárias". Considerou-se importante, na Biblioteca, saber o que eliminar e o que guardar (e quanto), estabelecendo a estratificação dos materiais por ordem de importância, a partir do qual foi determinado o que conservaríamos e o que descartaríamos e onde colocaríamos cada coisa. Orientou-se os funcionários para que eles próprios pudessem avaliar a importância de cada item e poder decidir o que fazer, visando evitar que adotassem a idéia do simples descarte, ao invés da concepção da plena e efetiva utilização dos recursos existentes. Equipamentos que estavam encostados dentro de armários foram encaminhados para o Departamento de Patrimônio da Universidade ou, quando houve possibilidade, consertados e colocados novamente em uso. Em definitivo, foi feito um remanejamento



permanecer na Biblioteca. Um ambiente limpo, claro, tranqüilo e com bom aspecto atrai muito mais às pessoas.

O *senso de padronização*, saúde ou higiene, resultou da estandardização de certos comportamentos e da instauração de controles visuais, facilitando a detecção de anormalidades. Foi implantada a *carteirinha* da Biblioteca para fiscalizar melhor a saída e retorno do material bibliográfico para empréstimo e criado um registro para o controle dos periódicos retirados para cópia. Por outro lado, houve uma preocupação da equipe com a manutenção de uma iluminação adequada na Biblioteca, trocando as lâmpadas queimadas para não prejudicar a visão tanto de funcionários quanto de usuários no trabalho ou pesquisa.

Visando melhorar a organização das instalações e a comodidade dos usuários, adquiriu-se mais um armário de aço para que estes pudessem deixar seus pertences guardados antes de entrar na Biblioteca. Além disso, seguindo a sugestão de um dos professores da Faculdade, foi confeccionado um armário de madeira com portas de vidro para a exposição das obras raras que estavam atiradas num canto pegando pó, permitindo assim que estas fossem notadas e valorizadas por todos.

Procurou-se, na medida do possível, eliminar as causas de acidentes de trabalho e estresse, visando manter a saúde física, mental e emocional dos integrantes da equipe apoiando, em conseqüência, a realização de controles médicos e a prática de esportes. No mesmo sentido, buscou-se distribuir as tarefas de forma racional e estimular um clima de confiança, amizade e solidariedade entre todos. As reuniões-almoço para confraternização e discussão dos problemas tornaram-se uma constante em nosso trabalho.

Por último, no que se refere ao *senso de auto-disciplina*, considerando que esta é fundamental para a cooperação na equipe, procurou-se que cada um conseguisse internalizar as regras de forma espontânea, sem coerção. A geração de bons hábitos é chave para o bom desenvolvimento do trabalho de toda a equipe, junto à plena aplicação dos quatro sentidos anteriores. Cada funcionário foi tomando consciência das tarefas que devia desempenhar e assumindo pouco a pouco uma maior responsabilidade pessoal por suas atividades.

Para ajudar nesse processo, valorizou-se a utilização do painel já existente, destinado à exposição de cartazes com informações de cursos, congressos e seminários na área de veterinária, atualizados diariamente por um membro da equipe que se propôs a responsabilizar-se por tal tarefa. Foi criado, por outra parte, um quadro para recados, onde os funcionários podiam fixar avisos para os colegas ou para os usuários da Biblioteca. Houve, enfim, uma mudança na mentalidade do grupo e na percepção se tinha da organização, favorecendo a autodisciplina e o autocontrole, sempre levando em consideração as possibilidades e capacidades de cada um.

Associado ao Programa 5S, adotou-se uma decidida política de plena participação do conjunto dos funcionários na gestão da Biblioteca, confirmando a estreita ligação entre programas de qualidade e administração participativa postulada por CARVALHO (1995), ao referir-se a estes temas. No início houve alguma resistência de todos fazerem tudo, mas aos poucos fomos entendendo que era necessária a contribuição de cada um em todas as tarefas para a melhoria do processo. Muitas pessoas não estão preparadas para uma gestão democrática, ficando desconcertadas quando são consultadas e têm que participar na tomada de decisões, ou não sabem



Biblioteca, ao receber visitas externas e elogios por parte de funcionários de outros setores, dos professores e do diretor da Faculdade, sentiu-se altamente estimulada, o que proporcionou uma renovada motivação e foi razão de orgulho para todos.

4 Conclusão

Ficou claro com esta experiência de administração na Biblioteca de Veterinária da UFRGS que é possível, com a aplicação do 5S associado a um estilo participativo de gestão, encontrar soluções originais para os problemas mais urgentes em um contexto de recursos escassos. Conseguiu-se alcançar uma substancial melhoria na prestação dos serviços e criar um clima de confiança, autodisciplina e responsabilidade que resultaram em um ambiente de qualidade no local de trabalho. Percebeu-se um aumento na motivação e coesão grupal, uma conscientização dos integrantes da equipe, um despertar da alegria, um maior interesse e boa vontade no desempenho das diversas tarefas. Notou-se, principalmente, a diferença em gerenciar com as pessoas e não as pessoas. O espírito crítico, quando adequadamente aproveitado e canalizado, pode contribuir para o crescimento da organização.

Essas transformações incidiram sobre o clima organizacional, gerando maior coragem, determinação e ousadia para a tomada de decisões na Biblioteca. Entretanto, e apesar desta ter se caracterizado por ser uma gestão altamente participativa no âmbito interno, com a contribuição de funcionários, professores e do próprio diretor da Faculdade, faltou, talvez, envolver de forma ainda mais efetiva e direta os usuários. Cabe ressaltar, porém, que resta muito a ser feito, seria interessante tentar conservar o mesmo ritmo de trabalho, sempre com a participação de todos, procurando manter o Programa 5S vivo. Considerando que esta gestão durou somente dois anos, acredito ter contribuído no que estava a meu alcance para atingir os objetivos propostos, implementando a parte inicial necessária para a futura consagração de um ambiente de Qualidade Total dentro da Biblioteca de Veterinária da UFRGS.

Quality environment in an University Library. Application of the 5S Program and a participatory style of administration

This article analyzes the 5S Program for Administration, developed in Japan in the late 60s, and the Participatory style of organizational management. Next, it presents a University Library case in which these two forms of management were applied. The article attempts to demonstrate that, in a face of escarce resources, it is possible to find original solutions that can bring substancial improvement in services, and create an environment of trust, responsibility and quality in the work space.

Agradeço muito especialmente a Denise, Eugênia, Ronaldo, Rosemeri e Tatiana, dedicados funcionários da Biblioteca da Veterinária da UFRGS, sem os quais esta experiência não teria sido possível. E a oportunidade e apoio oferecidos pelo Diretor da Faculdade, Prof. Carlos Marcos Barcellos de Oliveira.



Referências bibliográficas

- ALENCAR, Eunice M.L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998.
- ARECO, Angela Maria Barreto, TAVARES, Maria Cristina, BERTONAZZI, Sônia Regina Céu. Qualidade total: a nova aspiração bibliotecária. In: CONGRESSO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E ENCONTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO JURÍDICA, 4. São Paulo, 1992. *Anais...* São Paulo: APB, 1992. p. 98-103.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista, MACEDO, Neuza Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 124-132, maio/ago. 1993.
- CALDEIRA, Paulo da Terra. O sistema de bibliotecas da UFMG na perspectiva de qualidade total. *R. Esc. Biblioteconomia UFMG*, v. 23, n. 1, p. 56-64, jan./jun. 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. 274 p.
- CARVALHO, Irene Carmen de Almeida. Administração participativa como estratégia para a manutenção e o comprometimento com as mudanças organizacionais. In: INFOIMAGEM, 1995, São Paulo. *Anais...* São Paulo: CENADEM, 1995. p. 338-343.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1997. 257p.
- CLAIR, Guy St. The future challenge: management and measurement. *Special Libraries*, v. 84, n. 3, p. 151-154, 1993.
- DIAS, Eduardo José Wense. O papel de empreendedor na gerência de bibliotecas e serviços de informação. *R. Esc. Biblioteconomia UFMG*, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 9-22, jan./jun. 1991.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1994. 99 p.
- MACIEL, Alba Costa. *Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico*. Niterói: EDUFF, 1993. 91 p.
- MASIERO, Gilmar. *Introdução à administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1996. 149 p.
- OSADA, Takashi. *Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*. São Paulo: IMAM, 1992. 212 p.
- PAULA, Rosália Paraíso. Uso da técnica 5S para diagnosticar e acompanhar a gestão do sistema de documentação dentro dos requisitos da ISO 9000. In: INFOIMAGEM, 1995, São Paulo. *Anais...* São Paulo: CENADEM, 1995. p. 294-300.
- PINTO, Virgínia Bentes. Informação: a chave para a qualidade total. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 133-137, maio/ago. 1993.
- PRAZERES, Paulo Mundin. *Minidicionário de termos de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1997. 244 p.
- RIBEIRO, Haroldo. *5S: um roteiro para uma implantação bem sucedida*. Salvador: Quality House, 1994. 79 p.
- RIGGS, Donald E. TQM: quality improvement in new clothes. *College & Research Libraries*, v. 53, n. 6, 1992. p. 481-483.
- ROSA, Antônio Sérgio Michels, BOLSON, Cátia. *Programa 5S's*. Porto Alegre: FUNDATEC, [1998]. Folder
- SILVA, João Martins de. *O ambiente da qualidade na prática - 5S*. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 260 p.
- VALLS, Valéria Martin, VERGUEIRO, Waldomiro C.S. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão de literatura. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 3, n. 1, p. 47-59, jan./jun. 1998.