

## *Biblioteca: Equipe Sincronizada, Sucesso Garantido!*

**Maria Aparecida Pardini**

Bibliotecária - Divisão Técnica de Biblioteca e Documentação  
UNESP/Universidade Estadual Paulista – Bauru/SP  
[cidinha@bauru.unesp.br](mailto:cidinha@bauru.unesp.br)

### RESUMO

*Enfatiza-se a importância do comprometimento de cada membro da equipe para que se possa trabalhar de forma harmoniosa. Busca-se refletir sobre a aplicação dos 5S's do estilo de administração participativa e dos 5C's do endomarketing (marketing interno) para se obter melhorias contínuas. Mas, é preciso que cada um se sinta responsável pelo andamento dos serviços, que saiba falar de forma clara, sincera e objetiva, que saiba ouvir, opinar, contribuir! Deve haver clareza nos objetivos e ordenação das idéias para que se otimize o tempo e viabilize melhores resultados. Os 5C's e 5S's devem ser aplicados por todos os membros da equipe para que se consiga manter a organização e a harmonia no ambiente de trabalho. Essa prática deve fazer parte da rotina, com o objetivo de manter a ordem e o comprometimento com a organização de forma geral. A motivação é o fator principal na geração de produtos e serviços e se dá pelas pequenas coisas. Seja através de reconhecimento, de valorização, de um ambiente agradável, limpo, organizado. Precisamos encontrar caminhos que nos conduzam a uma boa qualidade de vida da equipe no ambiente de trabalho.*

**Palavras-chave:** biblioteca: administração participativa, biblioteca: marketing interno, biblioteca: equipe.

### INTRODUÇÃO

Podemos refletir: biblioteca sincronizada com quem? Com quem? Por quem? Se a equipe da biblioteca se preocupar com a boa interação entre as partes, gerando um clima de confiança e respeito mútuo, incluindo desde a direção, as chefias, os bibliotecários e os auxiliares, com certeza a produtividade superará as expectativas, porque o resultado do trabalho será harmônico e produtivo.

(STOFFEL, p.13) cita a seguinte frase de Ko Nishimura “As pessoas são muito mais capazes do que pensam que são e estão dispostas a fazer muito mais do que você pensa que farão”.

Acredite no potencial das pessoas, não duvide da capacidade delas! Conquiste o comprometimento da equipe!

Sabemos que pessoas motivadas trabalham mais alegres e comprometidas com o ambiente de trabalho e esse comprometimento se dá através de feedback entre os colegas e os demais membros da equipe envolvendo desde a pessoa que faz o nosso cafezinho, cuida da limpeza da biblioteca, até o diretor que dirige o ambiente de trabalho. A importância de trabalhar de forma participativa, está muito bem citada na capa do livro de GANDIN

*Se alguém quer que as pessoas participem, deve, antes de mais nada, levá-las a sério. Quando houver desejo real de planejamento participativo, um aspecto metodológico constitui-se em ponto fundamental: recolher o que as pessoas sentem, desejam e pensam da maneira como elas o pensam, desejam e sentem, utilizando as próprias palavras que as pessoas escrevem ou pronunciam. O importante é definir que, para construir um processo participativo com distribuição do poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidam com pensamentos ou expectativas dos que coordenam: é necessário que o plano se construa com o saber, com o querer e com o fazer de todos.*

### **COMO CONTRIBUIR PARA QUE HAJA SINCRONISMO?**

Independente da formação, cargo ou função, temos contatos externos à biblioteca e muitas vezes crescemos, quando trazemos para dentro do nosso ambiente, experiências adquiridas no âmbito externo. Com as facilidades de comunicação que se têm atualmente, podemos, através de feedback, contribuir muito para melhorias no nosso crescimento pessoal e profissional.

Vale lembrar que a vida de cada membro da equipe não se limita apenas ao trabalho. Há fatores familiares que influenciam no comportamento das pessoas. Portanto, antes de acusar, vamos nos aproximar. Afinal, não há uma mágica na porta de entrada da empresa onde depositamos os nossos problemas e

entramos apenas como profissionais. Não quero dizer com isso, que o nosso ambiente de trabalho deva ser um muro de lamentações... nem um parque de diversões! Simplesmente há espaço para acolhermos nossos colegas com uma palavra de carinho e estímulo.

Também precisamos reconhecer as nossas limitações. Dizem que querer é poder, mas é importante voltarmos para dentro de nós mesmos e reconhecermos as nossas limitações, ao invés de ficarmos revoltados conosco ou com os outros. Cada pessoa tem necessidades e interesses diferentes e cada qual com a sua importância. O que não podemos perder é a vontade de melhorar sempre no desempenho das tarefas e contribuir para que os objetivos da biblioteca sejam alcançados. Mas, deve-se ressaltar, que assim como não deixamos os nossos problemas pessoais do lado de fora da porta quando chegamos ao trabalho, também não podemos ser profissionais somente durante as oito horas diárias trabalhadas. "Somos realmente a soma dos conhecimentos adquiridos e refletimos isto no nosso dia a dia!"

Muitas vezes, é fora do nosso ambiente de trabalho que crescemos. É enquanto tomamos os cafezinhos nos intervalos, durante um curso, um congresso e principalmente quando trocamos algumas "palavrinhas" com os colegas das diferentes áreas de atuação. É através de uma visita, quando viajamos, através de telefonemas, e-mails; é navegando nos sites durante um final de semana, ou num feriado, ou durante a noite. Quando queremos

algo, não podemos medir esforços para atingi-los, mas é importante que quando começemos a fazer algo, pensemos logo até onde isto poderá nos levar. Não dá para esperar que alguém invista em nós, muitas vezes é com recurso próprio que aprimoramos os nossos conhecimentos. Para isso, a vontade e a coragem de caminhar devem estar dentro de nós. Em uma época onde tudo está sendo disponibilizado de forma virtual, o trabalho continua sendo real. Ser competente é conseguir transformar esforços em resultados. Sabemos que o sucesso, ou o fracasso são fases passageiras, para atingirmos o sucesso, precisamos acreditar que poderemos realizar os nossos sonhos. Basta batalharmos por ele com coragem, porque isto não ocorre de um dia para o outro. É como escalar uma montanha, para chegarmos no pico, precisamos começar lá embaixo e com muita determinação. Assim será a nossa luta diária. Devemos nos espelhar nos que estão à frente e batalharmos para chegarmos lá. Mas é preciso além da determinação, meta e planejamento.

Quer multiplicar o seu conhecimento? Então divida-o com a sua equipe, com as outras pessoas com os quais mantém contatos! Procure feedback sempre! Mas, é preciso que cada um se sinta responsável pelo andamento dos serviços, que saiba falar de forma clara, sincera e objetiva, que saiba ouvir, opinar, contribuir! Se em uma reunião houver clareza nos objetivos e ordenação das idéias, o tempo será otimizado, viabilizando resultados surpreendentes.

É de extrema importância que se inclua no planejamento, encontros com a equipe, para que se desperte nas pessoas o interesse de compartilhar idéias e ser útil no desenvolvimento das atividades. Se as pessoas da sua equipe de trabalho forem consideradas parceiras dos projetos, com certeza a produtividade será melhor, porque haverá comprometimento conjunto em atingir os objetivos. Quando o membro da equipe se sente útil, valorizado, motivado e respeitado passa a produzir mais e melhor. Se envolverá com o coração no trabalho e nos projetos da equipe. Assumirá a missão de co-responsável e se esforçará para obter melhor resultado a um determinado trabalho. Para se obter bom desempenho, precisamos nos preocupar em mantermos um ambiente físico saudável, uma boa interação das diferentes atividades, a reciprocidade entre os membros que compõem o ambiente e a confiabilidade das informações transmitidas pelos colegas que desenvolvem tarefas relacionadas.

### **NÃO DEVEMOS SENTIR MEDO, DEVEMOS TER RESPEITO!**

Há alguns padrões que devem ser revistos, repensados, mudados. Às vezes, há reação de cinismo e desconfiança que gera descontentamento e entristece as pessoas. Somos capazes de influenciar os outros, tanto quanto nos deixamos também ser influenciados. Há atitudes que geram medos e esses prejudicam a qualidade do trabalho e inibe a criatividade. Se conseguirmos confiar na capacidade um do outro, criaremos sinergia nos resultados. Pois a comunicação sincera e

objetiva gera um comprometimento com o sucesso da equipe, proporcionando feedback constante, ajudando cada um a melhorar os pontos que precisam ser reforçados.

Assim, segundo (RYAN, p.114) *as pessoas assumem responsabilidades, em vez de arrumar desculpas. Supervisores e subordinados admitem quando cometem erros. Eles tomam a iniciativa de oferecer soluções, reunindo pessoas e outros recursos para corrigir situações difíceis. Acreditam que, se as pessoas não cometerem erros, nunca se aperfeiçoarão. Apóiam-se uns aos outros quando acontecem erros e ajudam-se mutuamente a encontrar uma maneira diferente de fazer as coisas no futuro. [...] p.115 Em vez de criar distinções “nós e eles”, as pessoas falam em termos de “nós”. Vêem sucesso, fracasso, aprendizado e resolução de problemas como questões de interesse mútuo. Pensam em como seus próprios papéis e comportamentos afetam os outros e a organização. Sem levar em conta as diferenças de poder entre eles, chefes e subordinados acreditam que seu trabalho é assegurar-se de que o outro seja bem-sucedido.*

### **A SINERGIA CONTAGIA O AMBIENTE**

Há autores que falam sobre a importância da sinergia (equilíbrio entre pedir, dar e receber colaboração) dos grupos para alcançar os objetivos dentro das constantes mudanças. Sempre num grupo há os mais corajosos e os menos corajosos; devemos nos espelhar nos que estão à nossa frente, batalharmos para avançarmos, podendo atingir um equilíbrio no

cumprimento dos objetivos propostos. Toda mudança deve ser centrada no conhecimento e trabalhada em nível comportamental. Os objetivos devem ser apresentados de forma clara para que todos possam entender às necessidades. É importante o reconhecimento do trabalho e do esforço de cada funcionário em acompanhar o processo de mudança. O apoio para que os membros da equipe enfrentem novos desafios com otimismo, deve ser contínuo.

No livro de (WEIL, p.31-2) há menção à fala de um psicólogo americano que dizia: *“você pode comprar o tempo de um homem; você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; você pode igualmente comprar certa atividade muscular, pagando-a por hora ou por dia; você não pode comprar entusiasmo; você não pode comprar iniciativa; você não pode comprar lealdade; você não pode comprar devoção de corações, de espíritos, de almas; essas virtudes você deve conquistá-las”.*

É de extrema importância para o funcionário sentir-se reconhecido pelo seu esforço como pessoa e como profissional. Assim ele contribuirá cada vez mais para melhorar o ambiente interno. Trabalhar de forma criativa, determinada, comprometido com o bom andamento dos serviços, com a equipe e com os resultados, criará um sincronismo que levará a biblioteca a atingir sucesso em seus projetos.

## ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Vale a pena observar o impacto positivo que permeia um ambiente de trabalho quando a administração se dá de maneira participativa e democrática. *Outra modalidade de gerenciamento que também vem ganhando espaço nos últimos anos é a administração democrática e participativa. Esta 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 estas novas formas de gestão. Os dirigentes destas unidades enfrentam o desafio de adequarem-se a tais mudanças, visando à melhoria da qualidade dos serviços que prestam a sua comunidade de usuários.* (VANTI, p.2)

Não devemos ser resistentes às mudanças. A evolução do indivíduo se dá constantemente por meio delas. Aceite novas oportunidades, inove, crie, reflita, investigue onde pode melhorar, e vença as barreiras do medo, do novo enfrentando os desafios que a mudança te proporciona. Desde que o mundo é mundo, as mudanças acontecem. Se não acompanhamos as evoluções ocorridas

poderemos ficar estagnados, perdendo as oportunidades que nos surgem. Não fique sentado à margem de um rio, apenas observando a água passar, aprenda a nadar para poder mergulhar quando surgir uma necessidade.

## FALANDO UM POUCO DO MARKETING INTERNO (ENDOMARKETING)

O endomarketing (marketing para dentro do ambiente de trabalho) faz com que todos os membros da equipe tenham uma visão compartilhada sobre as metas, resultados, produtos, serviços e objetivos da biblioteca.

(NASSER, p.143) nos apresenta as características do marketing interno:

**Criativo:** *Busca desafios, novas estratégias para chamar atenção.*

**Destemido:** *Ser corajoso/acreditar no que faz/vestir a camisa.*

**Honesto:** *Prometer as coisas e cumpri-las.*

**Humano:** *O produto é a empresa, cada departamento vende seu produto a outros departamentos, todos devem saber as necessidades de cada um.*

**Integrado:** *Visa o bom relacionamento entre as áreas.*

**Político:** *Saber dar e receber concessões.*

**Realista:** *Busca a realidade/trabalha em cima da verdade.*

Podemos descobrir estas características em nós. Muito daquilo que somos hoje, foi desenvolvido no decorrer de nossas vidas.

Através do endomarketing, (BRUM, p.46-7) nos apresenta os 5Cs (princípios atuais, criativos e que significam desafios):

**Capacidade:** *mostrando a importância do preparo técnico, da formação, do aperfeiçoamento independente de cargo ou função. Através desse princípio, poderá ser evidenciada a preferência da atual gestão por pessoas capacitadas;*

**Competência:** *evidenciada em dois sentidos: na importância de fazer bem feito (sou competente) e de assumir responsabilidades (é da minha competência);*

**Coragem** *de enfrentar os desafios e correr riscos necessários para o desenvolvimento de um determinado projeto ou tarefa. Mostrar que o sucesso está diretamente ligado à capacidade da pessoa correr riscos.*

**Criatividade** *para encontrar soluções, saídas e alternativas para as mais diversas questões internas e externas da empresa. Desmistificar a criatividade, mostrando que todos podem encontrar novas formas de como fazer.*

**Coração,** *ressaltando a importância de as pessoas envolverem-se verdadeiramente com aquilo que fazem, com a empresa na qual trabalham e com os colegas com os quais convivem. Este princípio serve para mostrar também, o envolvimento da empresa com a nova gestão.*

Às vezes, refletindo, podemos pensar...! O coração deveria estar em primeiro lugar nessas características citadas!

É de fundamental importância que estejamos envolvidos de coração com o nosso trabalho. Sabemos que o coração é capaz de coisas tão sublimes que a própria mente humana, que comanda todos os nossos órgãos, não consegue dominar. Mas é necessário que o ambiente se torne bom e só será, se pessoas de bom coração quiserem contagiar, com sinceridade, honestidade, humildade, coragem, criatividade, respeito e comprometimento tornando esse ambiente de paz e harmonia. É fácil? Não! Mas devemos tentar!

Dos 5Cs mencionados, podemos verificar uma inter-relação muito forte entre o coração, a coragem e a criatividade.

Segundo (MAY, R, p.11.) a coragem *não é o oposto do desespero, mas é a capacidade de seguir em frente apesar do desespero. Não é uma virtude nem um valor entre os valores do indivíduo, como o amor ou a fidelidade. É o alicerce que suporta e torna reais todas as outras virtudes e valores. Sem ela, o amor empalidece e se transforma em dependência. Sem a coragem, a fidelidade é mero conformismo. A palavra coragem tem a mesma raiz que a palavra francesa coeur, que significa "coração". Assim, como o coração irriga os braços, pernas e cérebro fazendo funcionar todos os outros órgãos, a coragem torna possíveis todas as virtudes psicológicas. Sem ela os outros valores fenecem, transformando-se em arremedo da virtude.*

E a criatividade? Vamos voltar um pouco na história para observarmos que para criarmos precisamos de muita coragem! Sempre que algo importante nos é negado, criamos caminho para buscarmos alternativas, a fim de alcançarmos meios, para realizarmos aquele objetivo. E isso... desde criança! Desde a antiguidade! Desde que nos sentimos insatisfeitos com os resultados e sabemos que podemos ir além! Isso é coragem! É ir além, apesar do medo! É ter criatividade para encontrar solução! Apenas temos que tomar cuidado para não nos tornarmos teimosos ao invés de vitoriosos. Não podemos esquecer que a **determinação**, essa pura expressão de vontade, de decisão, de firmeza e de definição deve estar firmemente presente nos nossos atos. Mas não podemos achar que nos

bastamos, que somos senhores de nós mesmos. Fazemos parte do mundo, estamos inseridos numa sociedade e precisamos da troca de idéias, de experiências e feedback sempre.

### **A IMPORTÂNCIA DOS ESFORÇOS COMPARTILHADOS**

Conforme mostra a tabela abaixo, é tão mais fácil nos inserirmos no contexto da sociedade da informação e tantas vezes ainda nos deparamos com tratamento da época da sociedade industrial. Será que é por falta de conscientização? Será que é por medo de mudança? Ou falta comprometimento com o processo organizacional? Ou ainda não aprendemos o valor de trabalhar em parceria? Vamos observar a tabela:

<b>Sociedade Industrial</b>	<b>Sociedade da Informação</b>
A empresa é uma máquina e as pessoas são as engrenagens.	A empresa é um sistema dinâmico e orgânico.
A competição é a mola que move a empresa.	A cooperação é a mola que move a empresa.
Só a alta cúpula deve conhecer as estratégias e as metas.	Todos participam e conhecem as estratégias e metas.
Os gerentes são a cabeça e planejam. Os trabalhadores são o corpo apenas executam.	Todos têm cabeça e corpo, que são integrados.
Delegar é perder poder.	Delegar é ganhar poder.
Um bom gerente deve ser antes de tudo um bom técnico.	Um bom gerente tem habilidades técnicas, humanas e conceituais.
Lealdade aos "feudos".	Lealdade ao sistema global.
A produção é o centro.	O cliente é o centro.
O dinheiro é o motivador máximo das pessoas.	A motivação vem do atendimento às necessidades.
Primeiro eu, depois o grupo.	Equilíbrio entre o grupo e eu.
Devo resolver problemas.	Devo capitalizar oportunidades.
Se eu ganho, alguém perde.	Todos podemos ganhar.
O passado deve ser protegido.	O futuro deve ser buscado.
Aqui aprendemos o jeito de ganhar dinheiro. Não se mexe em time que está ganhando.	Estamos sempre abertos a rever nossos produtos, serviços e formas de agir
Recursos Humanos.	Talentos e Seres Humanos.

Podemos fazer do nosso ambiente de trabalho um modelo de modernidade se somarmos os 5 C's do programa de endomarketing aos 5 S's do programa de qualidade, utilizando-nos destes sentidos:

**Senso de utilização:** otimiza o tempo com bom senso e equilíbrio, procurando manter os objetos úteis ao seu serviço de forma organizada, agilizando os procedimentos; elimina os excessos e desperdícios.

**Senso de ordenação:** dispõe os recursos de forma que permita o rápido acesso a eles, dando lugar a cada item e colocando cada um deles em seu lugar; melhora a utilização do espaço e reduz a tensão.

**Senso de limpeza:** elimina a sujeira sob todos os aspectos, incluindo a boa preservação dos equipamentos, ambiente de trabalho, possibilitando um ambiente saudável com agradável sensação de bem-estar.

**Senso da saúde, higiene ou padronização:** consiste na padronização, objetivando manter a organização, a arrumação e a limpeza contínua para melhorar constantemente a qualidade de vida das pessoas naquele local, o clima de trabalho e a própria saúde.

**Senso de disciplina:** respeito aos outros que se mantêm comprometidos com o fiel cumprimento dos padrões estabelecidos, atingindo melhoria individual e organizacional. O cumprimento às normas, respeito aos prazos, aos horários e aos colegas proporciona o amadurecimento e desenvolvimento da equipe e melhoram o ambiente de trabalho.

*O papel do diretor é fundamental, pois a ele compete dar a visão de conjunto à equipe e mostrar a importância do comprometimento de todos para garantir a integração e produtividade. O importante é desejar firmemente alcançar as medidas propostas, vencer as barreiras detectando falhas, corrigindo-as, desenvolvendo habilidades e estimulando-as. (ANDRADE)*

As etapas dos 5Ss já foram aplicadas no ambiente da biblioteca onde atuamos e, na época houve uma apresentação por parte dos auxiliares, mostrando como pode-se manter a organização e a harmonia no ambiente de trabalho. A experiência foi gratificante e deveria essa prática ter-se repetido de tempo em tempo com o objetivo de manter a ordem e o comprometimento com a organização de forma geral. A motivação se dá pelas pequenas coisas, basta querermos encontrar caminhos para permanecermos bem. Mas essa questão depende da forma como o grupo é conduzido.

*Os objetivos centrais do processo 5S consistem em melhorar o ambiente de trabalho, promovendo o bem-estar 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. [...] O gerente que se propõe a dar um enfoque mais humano ao seu estilo de administração deve sempre tentar criar melhores condições de vida*

para os funcionários, assegurando, desta forma, produtividade mais elevada, melhor relacionamento interpessoal e maior satisfação por parte do cliente ou usuário.[...] Em uma gestão participativa, a comunicação fluida 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. (VANTI, p.3-4)

## CONFLITO

Você já viu algum ambiente onde não exista conflito? Com certeza não! Sabe por quê? Porque conflito pressupõe limite e segundo (MAY, p.118) *os limites são tão necessários quanto às margens dos rios, sem as quais a água se dispersaria na terra e não haveria rio, isto é, o rio é o resultado da tensão entre a água corrente e as margens.* Sempre ouvimos dizer que o conflito é algo necessário e se bem administrado, é algo muito positivo. Pois é a partir dele que buscamos soluções para os problemas. Então, vamos aprender administrá-los? Não podemos ter medo deles, precisamos aprender solucioná-los. Por isso precisamos conhecer um pouco de administração, de psicologia, enfim, de cada área um pouco. Afinal, somos profissionais da informação!

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Teresinha Dias de, et al. Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. *Ciência da Informação*, v.27, n.3, set. 1998. Acesso em 20.01.2001 <<http://www.scielo.br/scielo.php>>

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing com estratégia de mudança: encante o seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998. p.46-47

GANDIN, D. *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995. 182p.

NASSER, J.E., et al. Marketing interno, fator gerador da satisfação do cliente externo. In.: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECONOMIA, 3., Marília: UNESP, 1999. p.143.

RYAN, K.S.; OESTREICH, D.K. *Eliminando o medo no ambiente de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 114-115

STOFFEL, I. *Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência*. Florianópolis: Perspectiva, 1997. p.13

VANTI, N. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação dos 5S e de um estilo participativo de administração. *Ciência da Informação*, v. 23, n.3, set./dez. 1999. p.3-4

WEIL, P. *Relações humanas na família e no trabalho*. 39.ed. Petrópolis: Vozes, 1986. p.31-32