



ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS

ENSAIOS APB

**IMPLANTAÇÃO DO MOVIMENTO
5S's EM UNIDADES DE
INFORMAÇÃO**

Márcia Betânia da Costa

Ensaio APB, n. 55

APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB

**IMPLANTAÇÃO DO MOVIMENTO
5S's EM UNIDADES DE
INFORMAÇÃO**

Márcia Betânia da Costa

Ensaio APB, n. 55

APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB

**IMPLANTAÇÃO DO MOVIMENTO 5S's EM UNIDADES DE
INFORMAÇÃO**

Márcia Betânia da Costa

Ensaio APB, n. 55

**São Paulo
Junho
1998**

ENSAIOS APB

Coordenação editorial: Oswaldo Francisco de Almeida Júnior

- 1 - MELO, José Marques de. Comunicação de Massa x Leitura. 1994.
- 2 - MOSTAFA, Solange Puntel. Balcão de Informações: o mercado emergente. 1994.
- 3 - TAVARES, Maria Christina de Moraes. Atuação da Biblioteca Infante-Juvenil. 1994.
- 4 - MURGIA, Eduardo. A Crise da Informação. 1994.
- 5 - OLIVEIRA, Silas Marques de. A Crise dos recursos Humanos em Bibliotecas. 1994.
- 6 - BARROS, Maria Helena T. C. de. A Atuação da Biblioteca Escolar: relato de uma crise. 1994.
- 7 - DIAS, Maria Cristina Santarém et al. Alternativas para Contornar a Crise da Leitura: uma experiência do ônibus-biblioteca na cidade de São Paulo. 1994.
- 8 - FERREIRA, Marta Nosé et al. Projeto "Soma". 1994.
- 9 - LARROUDE, Rita Luisa et al. Terceira Idade: relato de uma experiência, 1991-1992. 1994.
- 10 - SILVA, Helen de Castro et al. Um espaço para a Fantasia. 1994.
- 11 - TOMAZELLI, Angela M. et al. Criança de Periferia não Lê: desmistificação. 1994.
- 12 - RIVA, Eliane Barbosa et al. Terceira Idade: programa integrado. 1994.
- 13 - ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. O Espaço da Biblioteca: uma reflexão. 1994.
- 14 - VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Leitura Técnica e seu Papel na Pesquisa & Desenvolvimento. Jan. 95.
- 15 - ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. Biblioteca pública: ambigüidade, conformismo e ação guerrilheira do bibliotecário. Fev. 95.
- 16 - VALLS, Valéria. O espaço do bibliotecário no gerenciamento de documentos do Sistema da Qualidade. Mar. 95.
- 17 - CARDIN, Tânia Maria Sanvezzo. Lixo reciclável x incentivo à leitura: uma relação que deu certo no município de Ibiaporã - PR. Abr. 95.
- 18 - LIMA, Justino Alves. Bibliotecas e bibliotecários: o perfil de um caso. Maio 95.
- 19 - MODESTO, Fernando. Apontamentos sobre a ergonomia na implantação e uso do computador na biblioteca. Jun. 95.
- 20 - CÔRTE, Adelaide Ramos e. Memória técnica. Jul. 95.
- 21 - FUJINO, Asa. A gestão da informação no processo de cooperação universidade-empresa: uma visão crítica. Ago. 95.
- 22 - FARIA, Ivete Pieruccini. Livro e leitura no Brasil: alguns aspectos acerca da entrada do impresso no país. Set. 95.
- 23 - SMIT, Johanna. Algumas questões sobre os documentos audiovisuais em bibliotecas. Out. 95.
- 24 - SILVA, Antonio Manoel dos Santos, ALMEIDA, Glauro Maria Oliveira Barbosa de, BELLUZZO, Regina Célia Baptista. O Plano de Gestão da Qualidade e sua implantação na rede de bibliotecas da UNESP: relato de uma experiência. Nov. 95.
- 25 - VERGUEIRO, Waldomiro C. S. Gestão da Qualidade e Bibliotecas Públicas: o difícil caminho para as instituições brasileiras. Dez. 95.
- 26 - LANE, Sandra S., VAL, Marta R. S. Ribeiro do. Preservação de acervos de bibliotecas: Parte I. Degradação dos materiais. Jan. 96.
- 27 - LANE, Sandra S., VAL, Marta R. S. Ribeiro do. Preservação de acervos de bibliotecas: Parte II. Um modelo de programa local. Fev. 96.
- 28 - SOUZA, Marta Alves de. Internet: a rede global. Mar. 96.
- 29 - MODESTO, Fernando. Combate ao vírus de computador na biblioteca. Abr. 96.
- 30 - BARTALO, Linete et al. A importância da leitura na formação do professor. Maio. 96.
- 31 - ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. Sociedade de informação: espaço da palavra onde o silêncio mora? Jun. 96.
- 32 - GUIMARAES, José Augusto Chaves. A Legislação profissional do bibliotecário. Jul. 96.
- 33 - MARTUCCI, Elisabeth Márcia. Abordagem qualitativa de pesquisa em biblioteconomia: uma introdução. Ago. 96.
- 34 - MARCHIORI, Patrícia Zeni. Eram os deuses astronautas? ou São os bibliotecários, profissionais da informação? Set. 96.
- 35 - FERREIRA, Sueli Mara S. P., KROEFF, Márcia S. Referências bibliográficas de documentos eletrônicos: vol. 1. Out. 96.
- 36 - FERREIRA, Sueli Mara S. P., KROEFF, Márcia S. Referências bibliográficas de documentos eletrônicos: vol. 2. Nov. 96.
- 37 - ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. Roubo, depredação de materiais e campanhas educativas em bibliotecas: proposta de um modelo de avaliação. Dez. 96.
- 38 - SOUZA, Francisco das Chagas de. O bibliotecário brasileiro e seu humanismo. Jan. 97.
- 39 - LIMA, Justino Alves. Mobilização para uma política de conservação e manutenção de acervos contra o agente biológico humano. Fev. 97.
- 40 - SMIT, Johanna W., MACAMBYRA, Marina M. Tratamento de multimídia. Mar. 97.
- 41 - SANTOS, Jussara Pereira. O ensino de biblioteconomia no Mercosul: propostas de integração e harmonização curricular. Abr. 97.
- 42 - FUJITA, Mariângela Spotti Lopes. Elaboração de tesouros monolíngues com o programa TECER: considerações sobre o uso. Maio 97.
- 43 - BARRETO, Angela Maria. Conversas com quem gosta de informar. Jun. 97.
- 44 - LIMA, Justino Alves. As entidades da biblioteconomia: uma tentativa de globalização e uma iniciativa de intervenção política. Jul. 97.
- 45 - TALAMO, Maria de Fátima G. M. Linguagem documentária. Ago. 97.
- 46 - MODESTO, Fernando. O bibliotecário e o mercado de trabalho: alguns comentários. Set. 97.
- 47 - RECINE, Analúcia Viviani dos Santos. Análise de partituras. Out. 97.
- 48 - TOMAËL, Maria Inês. Informação e globalização: reflexos de uma nova era. Nov. 97.
- 49 - FIGUEIREDO, Nice. Repensando a biblioteca pública brasileira: considerações em torno de resultados de pesquisa. Dez. 97.
- 50 - FIGUEIREDO, Nice. Repensando a biblioteca universitária brasileira: como prosseguir - notas para um projeto de pesquisa. Jan. 98.
- 51 - FERREIRA, Margarida M. Estudo do formato para registro bibliográfico Marc: volume 1. Fev. 98.
- 52 - FERREIRA, Margarida M. Estudo do formato para registro bibliográfico Marc: volume 2. Mar. 98.
- 53 - RUSSO, Mariza. Bibliotecas universitárias brasileiras: diretrizes para o próximo milênio. Abr. 98.
- 54 - GAUZ, Valeria. O bibliófilo José Mindlin: impressões de um encontro. Maio. 98.
- 55 - COSTA, Márcia Betânia da. Implantação do movimento 5S's em unidades de informação. Jun. 98.

IMPLANTAÇÃO DO MOVIMENTO 5S's EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Márcia Betânia da Costa ⁽¹⁾

1 Introdução

A era atual exige mudanças e o gerente tem um papel preponderante na administração delas. Os clientes estão cada vez mais exigentes e as instituições para conquistarem seu lugar no mercado, deverão colocar à disposição produtos ou serviços que satisfaçam seus anseios.

A qualidade na área de biblioteconomia é hoje reconhecida tanto em termos teóricos como práticos, mas ainda não é dada muita atenção aos assuntos simples, porém importantes para se atingir a total satisfação dos clientes. Foi criado no Japão, na década de 60, o movimento 5S's, que surgiu da necessidade de organizar o ambiente de trabalho e conservá-lo arrumado e limpo, e manter as condições padrão e a disciplina necessárias para a execução de um bom trabalho, e a satisfação clientes. Os 5S's vêm das 5 primeiras letras das palavras japonesas: Seiri - Utilização, Seiton - Ordenação, Seiso - Limpeza, Seiketsu - Saúde e Shitsuke - Autodisciplina. Vários meios são usados hoje no Brasil com o objetivo de melhorar o atendimento e atingir a satisfação total dos clientes, mas não se tem conhecimento da implantação e experiência do movimento 5S's em Unidades de Informação (U.I). ⁽²⁾

2 METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão da literatura, com objetivo de conhecer as diversas opiniões do assunto em questão. O estudo proporcionou uma proposta de incentivo à implantação deste movimento, em U.I. que desejam implantar um sistema de qualidade, ou nas que desejam

¹ Bibliotecária da UNOESTE – Universidade do Oeste Paulista

² Entende-se por Unidades de Informação, todos os locais que contenham documentos informacionais disponíveis para pesquisa, estudo ou qualquer outra informação. Pode ser chamado também de Bibliotecas; Centros de Informação; Sistemas de Informação.

apenas melhorar um sistema já existente.

A proposta de adequação dos 5S's para o ambiente das U.I. foi subsidiada nas visitas realizadas em U.I. da região de Londrina. A realidade desses espaços foi observada e confrontada com os pressupostos básicos dos 5S's. As visitas foram feitas em U.I. das seguintes categorias: escolar, pública, infantil, universitária e especializada.

3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

As organizações que desejam ser competentes precisam ter condições de analisar, recuperar e disseminar a informação. Na literatura, os assuntos que tratam da qualidade são inúmeros, porém, quando se fala em qualidade em U.I. no Brasil, percebemos que atualmente está sendo ele abordado de uma forma muito ampla.

O movimento 5S's visa mudar a maneira de pensar das pessoas, na direção de um melhor comportamento por toda a vida. É uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos, e está baseado em educação, treinamento e prática em grupo. Sua implantação pode preceder um sistema de qualidade, ou ser feita em conjunto.

Conforme afirma MOURA -- diretor do Instituto IMAM que trouxe para o Brasil as teorias dos 5S's -- na introdução da publicação em português do livro de Osada (1992), a base para a qualidade e produtividade está nos 5S's: *“Como conseguir qualidade, produtividade, segurança e motivação para as pessoas, em um ambiente desorganizado, sujo e sem respeito ao ser humano?”*

4 QUALIDADE E UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A informação e a qualidade possuem um valor muito grande na sociedade, possibilitando a renovação dos processos envolvidos. É de muita importância que os profissionais da informação tomem conhecimento de questões técnicas sobre a qualidade, e o bibliotecário, sendo elemento-chave na prestação de serviços aos clientes de U.I., tenha a compreensão dos modernos princípios de administração para que haja a total satisfação de seus usuários.

Sendo assim, o fator fundamental da gestão da qualidade é o foco no cliente, e é preciso que o bibliotecário compreenda este princípio, pois é ele o ponto primordial de uma administração da qualidade em serviços de informação.

5 O MOVIMENTO 5S's FAZ A DIFERENÇA

O gerente possui a responsabilidade fazer com que todas as pessoas da instituição estejam inteiradas com todos os setores e fazê-las entender que quando cada um cumpre a sua parte, a qualidade será eficiente. Segundo OSADA (1992, p. 2), "*os negócios são como num esporte de equipe. Alguns são gerentes, outros jogadores e alguns pessoal de apoio - mas todos têm de cumprir suas tarefas se o time quiser ganhar*".

Por isso, tantas empresas japonesas, estão trabalhando com o objetivo de promover atividades de qualidade que exigem a participação total. O movimento 5S's, além de proporcionar grandes melhorias, muda a forma como as pessoas encaram o que fazem e o seu trabalho. (OSADA, 1992, p.22)

SILVA (1996, p.16), afirma que para aprofundar o seu conceito de qualidade, teve a oportunidade de consultar vários gerentes sobre o que seria necessário para se criar o ambiente da qualidade.

Na Escola Estadual Otávio Brasiliense de Araújo, em Inhapim-MG, obteve as seguintes idéias: Envolver os alunos na limpeza da escola; Conseguir mais envolvimento dos pais com a educação dos filhos; Promover uma maior união entre os membros da comunidade; Tornar a escola mais alegre; Trabalhar a motivação dos alunos; Incentivar os professores por meio de treinamentos; dentre outros.

No depoimento do empresário Éden Aparecido ao Jornal O Estado de São Paulo, caderno de emprego em 06/12/92, seriam necessárias as seguintes atitudes: Estimular o trabalhador a ter orgulho da sua profissão; Induzir o trabalhador a exercitar a economia e a poupança, na empresa e na sua vida; Propiciar um clima de interação social de maneira a valorizar o ambiente da empresa; Instigar o trabalhador a uma visão mais universalista e menos dogmática; Inculcar no trabalhador a preocupação permanente com limpeza e aspectos ecológicos. Para SILVA (1996), estes pontos de vista confirmam algumas das características

principais do ambiente da qualidade, a ser começado por um senso pessoal de qualidade que será desdobrado em cinco sentidos específicos.

7 O QUE É O MOVIMENTO 5S's

Seiri-Utilização: SILVA (1996, p. 36) define a utilização como “*manter no ambiente considerado, somente os recursos necessários*”. Existem muitas coisas que são úteis mas não usadas devidamente; existem coisas que não são úteis e ficam por perto ocupando espaço e atrapalhando, por isso, separar o que é útil do que não é, torna-se de extrema importância.

Os documentos podem ser classificados em necessários, que são aqueles materiais de uso constante, e não necessários, que são aqueles de pouco uso. É preciso manter um registro de tudo o que está sendo descartado e quanto o está, decidindo e avaliando o que deverá ser jogado fora, o que deve ser guardado num depósito, o que deverá ir para o arquivo inativo, o que deverá ser remanejado, ou permutado. O processo deve começar de cima, pois o empregado, geralmente acostumado com sua rotina, não percebe a necessidade de uma organização e revisão a respeito da utilização.

Seiton - Ordenação: Ordenar significa procurar a forma ideal de se guardar as coisas. A ordenação facilita a utilização, diminuindo o tempo de busca. Depois que se eliminou tudo o que não se precisa, a próxima questão é resolver quanto guardar e onde. O importante é verificar se os arranjos estão feitos de tal modo que qualquer pessoa possa saber imediatamente onde, o que e quantos itens existem.

O primeiro passo da ordenação é definir um lugar adequado para cada coisa, e para isso é preciso utilizar alguns critérios, pois sem eles as pessoas terão dificuldades em saber onde estão as coisas, e com isso levarão mais tempo para pegá-las e guardá-las.

O último passo é colocar as coisas em seu devido lugar. A comunicação deste senso pode ser feita de acordo com algumas frases do tipo: Mantenha cada coisa no seu lugar; um lugar para cada coisa, deixe tudo à vista; encontre em 30 segundos.

A ordenação tem como benefícios: Economia de tempo; diminuição do cansaço físico; melhoria do fluxo de pessoas e materiais; diminuição do stress por buscas mal sucedidas etc.

Seiso - Limpeza: Ter um senso de limpeza significa “*praticar um senso de limpeza de maneira habitual e rotineira e, sobretudo, não sujar*” (SILVA, 1996, p.46).

A limpeza deve ser vista como uma forma de eliminar as causas dos problemas. Os banheiros devem merecer atenção especial, pois estes impactam diretamente as pessoas, em especial os clientes. Os equipamentos devem ser limpos constantemente. Antes da realização da limpeza é preciso certificar-se de que as pessoas conheçam os equipamentos que estão usando, pois aquela que não os conhece não pode saber o que é importante e em que se concentrar.

A limpeza traz benefícios como: proporciona um sentimento de bem-estar nas pessoas em geral; transmite aos clientes um sentimento de excelência e de asseio e ajuda na prevenção de acidentes. Enfim, com a prática dos dois sentidos, a sujeira aparece naturalmente, e fica mais fácil limpar onde antes não era possível. Num ambiente limpo e organizado o ar fica mais agradável, as pessoas se cansam menos, e se sentem bem melhores e mais motivadas a realizarem suas tarefas.

Seiketsu - Saúde: Para SILVA (1996, p.50), o senso da saúde pode ser definido como “*manter as condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis à saúde*”. O senso de saúde refere-se ao estado atingido com a prática dos 3S's citados, que devem ser complementados de providências rotineiras em termos de higiene e segurança no ambiente de trabalho e a saúde pessoal.

A prática do senso da saúde só ocorre uma vez que todos já estiverem praticando os 3 primeiros “s”. Podem ser feitas campanhas, motivando as pessoas a melhorarem e manterem os 3 “s”, difundindo material educativo sobre a saúde; incentivando a prática de esportes; mantendo os banheiros em excelentes condições de uso; estimulando o embelezamento do local de trabalho; estimulando um clima de confiança, amizade e solidariedade; distribuindo as tarefas de forma racional, de modo que elas sejam efetuadas naturalmente.

Shitsuke - Autodisciplina: O conceito de autodisciplina para SILVA (1996, p.56) é “*aprender sempre, ser paciente e perseverante, agir com integridade, compartilhar, ser justo e honesto*”. A autodisciplina é o “s” mais importante, pois a pessoa autodisciplinada, por si só,

toma a iniciativa para fazer as coisas certas, portanto se fosse possível desenvolver nas pessoas apenas o senso de autodisciplina não seria necessário fazer qualquer referência ao desenvolvimento dos outros sentidos.

Com a implantação dos 5S's, é necessário que todas as pessoas tenham a capacidade de analisar os fatos, sempre se colocando no lugar do outro, e que estejam conscientes do que estão fazendo, com seus comportamentos regidos pela compreensão e respeito ao outro. Os 5S's não podem ter sucesso sem a disciplina, é preciso dedicar-se todos os dias e fazer as coisas certas naturalmente, transformando os maus hábitos em bons hábitos, prestando atenção às pequenas coisas.

É importante que no ambiente de trabalho todos usem crachás e que sejam motivados a cumprimentar os demais, pois isso faz parte de um comportamento natural. Os funcionários devem se relacionar com sentimento de compreensão e respeito, e isso deve envolver desde o presidente até o mais novo contratado. A cooperação sempre deve estar presente, inclusive nos trabalhos mais difíceis, pois um erro pequeno pode comprometer o nome da instituição. Quando os pequenos erros aumentam, começam a surgir problemas mais sérios sobre a qualidade e a confiabilidade.

A divulgação da autodisciplina pode ser apresentada com algumas frases espalhadas pelo ambiente de trabalho, tais como: Melhore sempre; Pense por si mesmo; Tome a iniciativa; Cumpra os padrões técnicos e éticos da organização.

Contudo, é preciso que o líder esteja sempre reforçando aos funcionários para que estejam sempre atentos ao desenvolvimento das atividades. Este estímulo ao desenvolvimento deve estar voltado para a luta permanente para melhorar os 4S's.

8 SITUAÇÃO ATUAL DAS UNIDADES DE INFORMAÇÃO EM LONDRINA

Quando se aborda a qualidade em ambientes de U.I., nota-se a ausência de princípios que tratem da melhoria da qualidade e de técnicas que auxiliem a implantação de um sistema de qualidade. Atualmente, nas U.I. podemos encontrar um cenário que contradiz em parte os princípios da qualidade e as teorias dos 5S's.

Utilização: Em algumas U.I. visitadas, pôde-se verificar que na maioria das vezes os depósitos são carregados de livros que não são utilizados, a não ser para recorte de gravuras usadas para complementação de trabalhos escolares, como confessam alguns funcionários. Há um grande número de documentos e outros tipos de objetos que não são utilizados, ocupando lugares nas estantes, dificultando que documentos necessários e atualizados ocupem lugares nas estantes.

Ordenação: A ineficiência ou mesmo uma simples falta de atenção quanto à reposição de materiais nas estantes é uma questão que pode gerar problemas sérios quanto à localização de um documento. Muitas estantes foram encontradas lotadas e desarrumadas. Isto significa um fator que pode contribuir para a falta de qualidade nos serviços.

Outro item a ser observado, no caso das U.I. escolares, é a existência de uma estrutura inadequada quando se considera o número muito grande de consultas e retiradas de documentos. Constatou-se em uma U.I. escolar estantes altas, com aproximadamente 2m de altura onde ficavam alocadas justamente enciclopédias que são documentos muito usados, ressaltando que nesta U.I. o acervo é aberto.

Muitos livros foram encontrados sem etiquetas de localização, e isto pode acarretar em cansaço físico e mental na hora de encontrar este material na estante. Documentos como mapas são deixados dentro de caixas, sem tratamento físico adequado e além disso estão expostos ao sol, o que fatalmente acarretará futuras danificações.

Limpeza: Os banheiros dos funcionários foram encontrados em péssimo estado; isto faz com que as pessoas se sintam em um lugar desagradável e sem respeito. Alguns documentos como livros, revistas e jornais, foram encontrados amontoados no chão ou dentro de caixas, sem nenhum cuidado.

As doações são deixadas no chão dentro das próprias caixas. Alguns documentos de grande valor podem ser encontrados entre elas, mas por estarem acondicionados ainda nas caixas em que estas foram recebidas, sua localização pode demorar muito. Tais problemas poderiam ser mais facilmente solucionados se uma ação rápida sobre eles fosse aplicada.

Mesas, escrivaninhas, computadores, e outros equipamentos de uso, muitas vezes foram

encontrados com poeira. Os vestuários dos funcionários se encontram em condições precárias, evidenciando a falta de qualidade de vida.

Saúde: Laboratórios de restauração funcionam sem os equipamentos necessários para a prevenção de doenças, o que demonstra que a saúde do funcionário não é respeitada. As pessoas usam os depósitos de jornais para fazer pesquisas históricas sem os equipamentos necessários, como luvas e máscaras.

Autodisciplina: As vezes, muitos funcionários não têm consciência do que estão fazendo, e com isso realizam suas tarefas de qualquer jeito, acarretando na falta de qualidade nos serviços. Abordando alguns funcionários, e colocando-se numa situação de cliente de uma U.I., pode-se observar em alguns setores, o desinteresse demonstrado no trato com os clientes, devido à falta de motivação e afinidade no desempenho das atividades de sua competência. Para haver autodisciplina, é preciso que as pessoas tenham em mente a importância dos 4S's, e a partir daí a autodisciplina se forma em decorrência da utilização destes.

9 A IMPLANTAÇÃO DOS 5S's NAS UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Como já foi dito anteriormente, a qualidade não é tema totalmente novo no campo da biblioteconomia. Em 1966, a American Library Association estabelecendo padrões mínimos para sistemas de U.I públicas apontava que a qualidade dos serviços de informação depende do pessoal adequado para realizar as atividades; do acervo; das facilidades físicas; dos recursos financeiros e dos equipamentos adequados. (BELLUZZO, 1995, p. 7).

A falta de critérios e compromissos com os padrões de guarda e descarte de documentos, muitas vezes podem gerar custos altos, comprometendo a sobrevivência da organização. As grandes realizações na recuperação e disseminação da informação nascem das atitudes mais simples, com o compromisso e envolvimento de todos. É demonstrado a seguir sugestões para a adequação dos 5S's.

A pessoa que for implantar o movimento 5S's deve, inicialmente, definir os objetivos a serem alcançados em cada setor. Uma vez definidos os objetivos, o próximo passo é levar aos bibliotecários-chefes de setores os conceitos dos 5S's. Terminada esta etapa, é sugerido que se passe os conceitos teóricos de cada "S" para toda a população da U.I., num tempo a ser

determinado de acordo com o número de funcionários. Nesta etapa deve haver grande preocupação em atingir todos os funcionários, independente do grau de instrução e nível hierárquico. Portanto, é sugerido que os bibliotecários-chefes dos setores repassem para os seus subordinados de uma forma diferente, porém, simples e objetiva.

Assim que a definição dos 5S's já estiver realizada, o próximo passo é pedir opiniões a todos os funcionários sobre o que cada um pode fazer no seu setor para melhorar as suas condições de vida e atendimento aos clientes. Estas opiniões devem ser transformadas em decisões e todos devem se empenhar para fazer o que foi proposto em cada setor.

Utilização: O senso de utilização permite avaliar o grau de racionalização e otimização do acervo da U.I., bem como sua utilidade e o descarte dos documentos que são considerados desnecessários. Depois de feita a análise dos documentos, estes deverão ser avaliados em necessários e não necessários. Os documentos que forem necessários deverão ser avaliados se são usados constantemente, ocasionalmente ou raramente. Se são usados constantemente, devem ficar alocados em um lugar mais próximo das pessoas, onde todos possam ter acesso rápido e direto. Se são usados ocasionalmente poderão ficar em locais comuns. Já os materiais que são usados, porém raramente, poderão ficar em lugares distantes, como em estantes fechadas ou em exposição, pois a sua utilização não é constante. Os materiais não necessários e sem uso potencial devem ser descartados. Os potencialmente úteis poderão ser doados para outras instituições que farão uso destes. Com isso, ficará na biblioteca o que realmente será usado pelos usuários e pelos funcionários.

Ordenação: A ordenação avalia o tratamento dado pela U.I. à documentação e à informação, isto é, a metodologia utilizada e a disposição sistemática dos documentos, de forma que facilite a recuperação e a localização. Uma vez que o senso de utilização já estiver aplicado, o segundo passo é colocar as informações e as coisas em ordem, fazendo a organização física dos documentos. É necessário que fique claro a forma como os documentos devem ser guardados.

A comunicação visual é fundamental dentro de U.I.; portanto, os documentos devem ser etiquetados de acordo com a realidade atual. A sinalização dos setores deve respeitar aos diferentes tipos de clientes e deve ser feita da maneira mais simples possível. As estantes devem ser bem distribuídas, e em casos de Unidades de Informação infantis e escolares estas

devem ser baixas com o objetivo de facilitar o acesso ao documentos.

O cartão de visita de qualquer U.I. é o setor de referência, pois geralmente o primeiro contato que o cliente tem com a U.I. é neste setor. Portanto, é necessário que as pessoas estejam incentivadas a trabalhar sempre bem humoradas e prontas para ajudar o cliente. Verificar o lay-out geral da U.I., como as mesas de estudo, a localização de estantes, localização de arquivos, padronização quanto à guarda dos documentos, dentre outros itens considerados importantes.

Limpeza: O senso de limpeza permite avaliar o grau de atenção que é dado pela instituição em relação à conscientização quanto à limpeza e conservação dos equipamentos e materiais que estão relacionados com a informação e documentação.

Com a prática dos dois primeiros sentidos, automaticamente a sujeira vai aparecer. A limpeza deve estar sempre presente, e é preciso que as pessoas tenham em mente a sua importância, pois num ambiente limpo é mais fácil trabalhar além de transmitir segurança para os clientes.

A limpeza das estantes deve ser feita todos os dias para evitar acúmulo de poeira. Deve-se criar padrões para manter a documentação em boas condições de uso. As doações que chegam às bibliotecas, devem ser analisadas imediatamente e os documentos devem tomar seus devidos lugares, para evitar o acúmulo de poeira e traças, como foi observado em vários lugares. Verificar o banheiro e o vestuário dos funcionários, para que estejam sempre em condições de uso. Os postos de trabalho, equipamentos e pisos devem ser verificados com frequência, e o comportamento deve ser sempre não sujar. O bibliotecário deve fazer campanhas com os funcionários no sentido de sensibilizá-los sobre a importância e a diferença que a limpeza faz.

Saúde: O senso de saúde avalia as condições do ambiente físico, o asseio e a segurança dos locais de armazenamento dos documentos, e as condições de trabalho nestes ambientes. Os bibliotecários devem conscientizar os funcionários de que um senso depende do outro, e que praticando os 3 sentidos anteriores, as coisas vão continuar organizadas e limpas. Pelo que foi observado, o senso da saúde quase não é praticado dentro das U.I.. Os funcionários que trabalham no setor de restauração, devem usar os equipamentos necessários como luvas e

máscaras para evitar qualquer tipo de acidente ou doença.

Muitas vezes, o funcionário precisa fazer buscas em jornais antigos e geralmente estes jornais estão alocados em lugares de difícil acesso e sem nenhum tipo de proteção. O próprio funcionário precisa ter consciência de que usando luvas e máscaras vai estar cuidando de sua saúde.

Deve-se elaborar maneiras de valorizar não só a saúde física do funcionário, como também a saúde mental. Muitas Inovações poderão ser feitas em U.I., e se bem elaboradas poderão trazer mudanças no local de trabalho, além de valorizar a saúde do funcionário. Alguns fatores importantes quanto à saúde devem ser verificados constantemente como: a iluminação, a ventilação, a temperatura, ruído e vibração, a localização da U.I. e outros fatores que podem gerar desconforto não somente ao funcionário, como também ao cliente.

Autodisciplina: Finalmente, a autodisciplina avalia o comportamento dos funcionários no que diz respeito ao cumprimento dos procedimentos estabelecidos, a força de vontade em buscar formas de melhorar cada vez mais, e a utilização das instruções.

Como forma de levar os funcionários a entenderem os objetivos do movimento 5S's e o papel de cada um na nova mudança de comportamento, é sugerido que se elabore uma cartilha 5S's, contendo as instruções específicas e de forma simples. Outra forma de estimular a autodisciplina é a realização de palestras sobre os objetivos da U.I.. Manter reuniões diárias ou semanais, onde todas as pessoas dos diversos setores possam discutir problemas e ações, é muito importante para que todos possam participar e se envolver com os assuntos da U.I..

É sugerido também, que no início de cada turno, os funcionários se reúnam para discutir os resultados do dia anterior e compará-los com os padrões japoneses. (SILVA, 1996, p.60). Criar bons hábitos nas pessoas é muito difícil. O bibliotecário deve ter iniciativa para convencer e motivar os funcionários a praticarem os 5S's. Os funcionários devem ter a consciência de que trabalhar em um ambiente organizado, limpo, e com segurança para todos, proporciona maior agilidade na realização das tarefas, mais conforto no ambiente de trabalho, e conseqüentemente mais qualidade no atendimento aos clientes.

10 MANUTENÇÃO E AVALIAÇÃO DO MOVIMENTO 5S's

É essencial que seja feita a avaliação para que possa ser verificado o que foi feito e o que ainda pode ser feito. Existem dois aspectos fundamentais para a manutenção do movimento 5S's: O primeiro aspecto é a liderança e o espírito de equipe que podem ser alcançados se houver o envolvimento de todos e a determinação e persistência do implantador. O segundo aspecto são as auditorias, onde os setores são auditados a partir de listas de verificação (instrumento de avaliação que deverá conter os itens que servirão como base para avaliar e manter os 5S's) que irão apontar pontos de melhorias, permitindo um constante aperfeiçoamento.

É aconselhável que as listas de verificação sejam feitas com a participação dos líderes de cada setor, pois desta forma haverá maior aceitação quanto aos resultados, e cooperação de todos para se tomarem as ações corretivas necessárias. No início, as avaliações podem ser feitas semanal ou quinzenal, e diminuindo-se a frequência com o tempo à medida que as pessoas incorporarem os hábitos à prática do movimento 5S's.

Vale ressaltar que um bom critério de avaliação não é aquele centrado no certo ou errado, mas sim o que permite abrir espaços para pontuar as pequenas realizações, onde as pessoas possam amadurecer cada vez mais. Os resultados da avaliação podem ser expostos em placares colocados nos setores, onde todos possam ver. É sugerido que se elabore um relatório de avaliação para que seja verificado o desempenho dos 5S's, e as pessoas possam fazer sugestões de melhoria.

Algumas sugestões de itens para uma lista de verificação para manutenção do movimento 5S's são relacionadas a seguir: somente o material que se usa está sobre a mesa; todas as doações já foram analisadas; descarte de documentos sem serventia; os depósitos estão bem organizados; a sinalização está adequada; existência de critérios de classificação; existência de critérios para guarda de documentos; as estantes estão ordenadas; as estantes estão limpas; documentos estão em bom estado de conservação; a limpeza no chão é feita diariamente; as tarefas de limpeza são distribuídas para cada empregado; a ventilação é adequada; os funcionários se preocupam com a própria saúde; os documentos não estão expostos ao sol; a iluminação é adequada; todos cumprem horários estabelecidos para reuniões; todos estão motivados e preocupados com a melhoria contínua do local de trabalho;

os atendimentos feitos por telefone estão sendo realizados de forma adequada.

11 CONCLUSÃO

A presente pesquisa conforme indicado inicialmente objetivou mostrar a importância da implantação do movimento 5S's em U.I.. De acordo com o levantamento bibliográfico e as concepções de vários autores, pode-se comprovar esta importância e verificar a necessidade de se implantar este movimento nas U.I.. De acordo com os objetivos propostos, o movimento 5S's pode ser aplicado integralmente às U.I., suas teorias são simples e o bibliotecário deve fazer uso de todas as ferramentas instrumentais e propostas pertinentes em sua área de atuação. O bibliotecário deve observar a maneira de pensar e de agir dos funcionários, a maneira como as atividades rotineiras estão sendo realizadas, para assim, aplicá-lo de acordo com a sua realidade e necessidades.

Recentemente, várias instituições já implantaram o movimento 5S's, devido a grande mudança que este proporciona em seus espaços e a sua facilidade de implantação. Instituições como indústrias, construtoras e escolas já tiveram experiências com a implantação dos 5S's como foi mencionado no decorrer do trabalho, cujas experiências foram muito positivas de acordo com os seus relatos.

Atualmente, muito se fala sobre a importância e a necessidade de implantação de sistemas de qualidade em U.I., mas não existem iniciativas suficientes com idéias novas, que possam melhorar os serviços. O movimento 5S's deve ser o primeiro passo na implantação da qualidade, pois sua teoria enfoca as atividades simples do dia-a-dia, o que é essencial dentro de uma U.I..

Espera-se com este trabalho, despertar nos bibliotecários a necessidade da qualidade nos serviços prestados e no seus ambientes. Futuras pesquisas sobre a implantação do movimento 5S's em U.I. podem ser desenvolvidas, visto que, é um assunto muito recente, onde muitas propostas podem ser criadas, a partir das sugestões desta pesquisa.

A abrangência deste movimento -- apesar de muitas vezes ser vista como limitada --, com base em algumas implantações, mostrou-se ser de uma amplitude sequer percebida por muitos teóricos, pois atinge em profundidade algo de mais significativo em todos nós: a

motivação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. *Qualidade & Unidades de Informação: uma parceria em busca de melhoria*. Campinas, 1995. 160p. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – PUCAMP.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista. *Da capacitação de recursos humanos à gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação*. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo.
- BERALDO, M. C., SILVA, R. Z. ANDRADE, W. M. *Vida de documento na tábua redonda*. Belo Horizonte: Soluções Criativas em Comunicações, 1996.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC Controle da qualidade total: no estilo japonês*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 220p.
- CROSBY, P. B. *Qualidade falada a sério*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990. 201p.
- DEZ passos para a qualidade total. *Informativo Semanal*. v.7, n.41, p.485-486, 1994.
- DRUMOND, Regina C. *TCQ Controle total da qualidade: revolução gerencial*. 2.ed. Belo Horizonte: Mazza, 1989. 128p.
- GITLOW, Howard S. *Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade*. Rio de Janeiro: Ed. Quality Mark, 1993. 182p.
- LIMA, I. Coutinho Duarte. *Qualidade no serviço de informação*. Rio de Janeiro: UNIRIO, 1995. 59p. Trabalho de Conclusão de Curso (Biblioteconomia) – UNIRIO.
- MARANHÃO, Mauriti. *ISO série 9000: Manual de implementação*. [S.l.]: Ed. CNI, 1993.
- OSADA, Takashi. *Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*. São Paulo: Instituto IMAM, 1992. 212p.
- SILVA, João Martins da. *O ambiente da qualidade na prática: 5S's*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 260p.

