

MODELO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA BIBLIOTECA ESPECIALIZADA: método bibliobim

Ana Paula Cocco*

Danielly Oliveira Inamata**

Gregório Varvakis***

Sirlene Pinto****

Resumo

Expõe uma proposta de modelo de gestão para bibliotecas especializadas, com vistas à melhoria dos serviços e a satisfação dos usuários. Apresenta conceituação de biblioteca especializada, gestão de processos e serviços e o Método BIM (Barreira – Ideia – Melhoria). Apresenta a aplicação adaptada desta metodologia em uma biblioteca especializada em informação jurídica, oferecendo solução para seus problemas e visando a satisfação dos seus usuários por meio da melhoria dos serviços prestados. Verifica-se que a Metodologia BIM oferece o passo a passo para a resolução de problemas dentro de organizações e pode ser utilizada em unidades de informação. A metodologia apresentada, aplicada a biblioteca especializada poderá ser adaptada e aplicada a outros tipos de unidades de informação ou organizações.

Palavras-chave: Biblioteca especializada. Plano de gestão. Método BIM.

Introdução

O atual modelo econômico está moldando os tipos de produção e dando maior ênfase à produção de serviços. Cresce gradativamente a necessidade em atender as expectativas e necessidades dos usuários e satisfazê-los, pois consumidores insatisfeitos podem trazer resultados desastrosos para a empresa de serviços.

* Mestranda em Ciência da Informação – Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/UFSC). E-mail: anacocco@gmail.com.

** Mestranda em Ciência da Informação – Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/UFSC). E-mail: inomata.danielly@gmail.com.

*** Dr. em Manufacturing Engineering, Loughborough University of Technology (Inglaterra) professor do Departamento de Ciência da Informação e do Departamento de Engenharia Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: grego@deps.ufsc.br.

**** Mestranda em Ciência da Informação – Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/UFSC). E-mail: sirlene23@gmail.com.

Conforme Dorigon (2006), as unidades de informação necessitam da gestão de suas operações e da avaliação de qualidade dos produtos, especialmente os serviços oferecidos a sua clientela. Sendo assim, conceitos relacionados à gestão precisam ser aplicados na busca de metodologias de gestão voltadas para a melhoria contínua.

Para a melhoria contínua é necessário agir com criatividade para identificar oportunidades de melhoria e transformar ideias em soluções. Por sua vez, as soluções são entendidas como ações, as quais devem ser organizadas de forma que possam ser implementadas e acompanhadas por todas as pessoas envolvidas no processo de gestão.

Como ressalta Vergueiro (2002, p. 85) “os serviços de informação têm que continuar a se dedicar ao aprimoramento de suas atividades e ao cumprimento de seus objetivos, [além disso,] devem fazê-lo cada vez mais sob o ponto de vista de seus clientes”, pois tanto a elaboração quanto a análise regular do ciclo de serviços dependem de uma postura ao prestar um serviço informacional, sejam das atividades prestadas, sejam daqueles que atendem.

Este artigo apresenta como exemplo a aplicação da metodologia BIM (Barreira – Ideia – Melhoria) em uma biblioteca especializada em informação jurídica, para a solução de seus problemas, procurando a melhoria dos serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos seus usuários. Com base na literatura pesquisada, é apresentada a conceituação de biblioteca especializada, gestão de processos de serviços e a metodologia BIM. Após, é realizada a aplicação das etapas de planejamento do Método BIM, adaptadas para gestão dos serviços em uma biblioteca especializada. Esta metodologia é apresentada com aplicação prática que pode ser adaptada a outras unidades de informação.

Bibliotecas especializadas

As bibliotecas especializadas tiveram seu surgimento no início do século XX, principalmente em função do grande avanço científico e tecnológico e, conseqüentemente, com o crescimento informacional. Após a Segunda Guerra Mundial, elas tiveram seu período de maior expansão, sendo que continuam a se difundir até hoje (FIGUEIREDO, 1979).

Esse tipo de biblioteca possui características bastante peculiares que a diferencia dos outros tipos de biblioteca. Das características mais marcantes, pode-se citar: se dedicam a áreas específicas do conhecimento, por meio de acervos mais seletivos e atualizados; o foco é voltado para a informação atualizada, podendo essa estar em diferentes formatos, inclusive não impresso, visto que o objetivo é se antecipar à necessidade de seus usuários

(FIGUEIREDO, 1979); centro de suporte à informação, cumprindo o seu papel e ocupando o seu espaço na cadeia de inovação tecnológica (MAIA *et al.*, 1991 *apud* VOLPATO, 1999); estrutura de orientação por assunto, alinhados aos objetivos específicos da organização a que serve, no sentido de nortear todas as atividades da biblioteca (FIGUEIREDO, 1979).

Como visto, as finalidades da biblioteca deverão estar de acordo com os objetivos da instituição na qual está localizada, pois dependerá imensamente do apoio da administração organizacional para seu sucesso. Ainda sobre isso, Volpato (1999, p. 44) declara que “quanto mais especializada a biblioteca, mais claros são suas metas e objetivos”, ou seja, fornecer ao usuário a informação relevante de que ele necessita, em um campo específico ou assunto. Da mesma forma, Figueiredo (1979, p. 10) afirma que as bibliotecas especializadas podem se localizar

Em organizações as mais diversas, a maioria pertencendo a companhias industriais; contudo, podem existir bibliotecas especializadas em agências do governo (ministérios, autarquias, empresas semi-estatais, instituições particulares de pesquisa, sociedades profissionais, associações de comércio, instituições acadêmicas com coleções departamentais, em bibliotecas públicas com coleções especializadas de assunto, e ainda, em hospitais, bancos, escritórios de engenharia e planejamento, de advocacia etc.

Geralmente, as bibliotecas pertencentes a essas instituições, possuem como usuários os próprios membros da organização na qual se localiza e são responsáveis pelo fornecimento de informações que lhes propiciem desenvolver seus trabalhos e/ou estudos. Para Figueiredo (1979) a biblioteca poderá contribuir com a instituição a qual pertence de várias maneiras, entre elas: no fornecimento de informações à administração, de forma rápida e barata; na eliminação de custos de operação relacionados à duplicação de esforços de pesquisa e eliminando a necessidade de pesquisa em ambiente externo.

De acordo com Volpato (1999, p. 41) “a biblioteca especializada, no seu papel de fonte informacional de suporte ao desenvolvimento científico e tecnológico, precisa estar equipada para atender à demanda em um nível de exigência também especializado.” Assim, considera-se que o acervo é uma questão fundamental para equipar uma Biblioteca. Nessa linha, Figueiredo (1979, p. 11) se posiciona afirmando que

Uma outra das características marcantes de bibliotecas especializadas é o tamanho relativamente pequeno de suas coleções e, por conseguinte, além de um trabalho constante da avaliação da coleção, é mantida uma intensa atividade de cooperação bibliográfica entre elas, mencionando-se empréstimo-entre-bibliotecas, depósitos de material de pouco uso,

preparação de diretórios, aquisição e catalogação cooperativa, troca de duplicatas, catálogos coletivos de vários tipos etc.

Sobre as necessidades dos usuários típicos das bibliotecas especializadas, Volpato (1999, p. 44) afirma que eles necessitam de “[...] respostas urgentes e prestatividade no atendimento a seus pedidos. Por se tratar de assunto especializado, presume-se que as necessidades digam respeito a informações atualizadas, precisas e em quantidade”. Nesse sentido, Salvato (1998, p. 49) afirma que “a biblioteca especializada necessita estar em constante atualização e revisão de seu acervo e dos seus serviços” para servir a organização em que atua.

Assim, pode-se dizer que uma biblioteca especializada deve atender essencialmente a alguns quesitos: prestar serviços altamente personalizados de forma rápida e eficaz a um público específico e possuir um acervo especializado e atualizado. Para atender a esses quesitos, é essencial que a biblioteca acompanhe a evolução informacional e documental, mantendo um acervo selecionado, organizado e atualizado.

Gestão de processos de serviços em bibliotecas

O termo operação refere-se à configuração dos recursos e processos que criam e entregam o serviço ao cliente e é utilizado em substituição ao termo produção para não ocorrer equívoco com a manufatura e a produção de bens (DORIGON, 2006, p.39).

A gestão de operações de serviços é considerada mais difícil que a gestão de manufatura, visto que os serviços apresentam as seguintes características citadas por Gianesi e Corrêa (2009, p.32):

- Intangibilidade dos serviços: isso apresenta dificuldade no gerenciamento, na avaliação dos resultados e ainda na qualidade dos serviços. Os serviços não são patenteáveis, exigindo outras estratégias para assegurar o benefício da inovação.
- A presença e participação do cliente no processo: aqui há necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade, o cliente ou bem de sua posse, é de certa forma tratado pelo sistema. Devido a esta presença do cliente durante o processo, há um tempo limite que o cliente está disposto a esperar pela prestação do serviço. Por um lado, isso proporciona a flexibilidade para o atendimento as expectativas dos clientes, mas por outro dificulta o monitoramento dos resultados de cada funcionário.

- A produção e o consumo de serviços são simultâneos: com isso percebe-se que os serviços não podem ser estocados. A demanda de serviço irá variar ao longo do dia, da semana, do mês e também ao longo do ano. Isto impõe uma variação de volume dos sistemas de operações de serviços, afetando a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade de intervenção do controle da qualidade enquanto inspeção final. Portanto, as unidades de informação precisam agregar valor em seus serviços oferecidos.

Nas gestões de operações de serviço a função de Marketing ocorre paralelamente, pois como o serviço é consumido no mesmo tempo em que são adquiridos, eles desenvolvem-se simultaneamente. No caso da manufatura, as funções do marketing e operações são realizadas separadas, pois um produto pode ser produzido em um lugar, vendido em outro e ainda ser consumido em outro (GIANESI; CORREA, 2009, p.36).

Para Lovelock e Wright (2002, p.56) as operações de serviços são “parte do sistema total de serviço em que os insumos são processados e os elementos do serviço são criados”, sendo alguns visíveis para os usuários e outras não estão visíveis. A parte visível é chamada de *front office* e a não visível seria o *backroom*. Gianesi e Corrêa (2009) consideram o *Front Office* como a linha de frente, onde ocorre alto grau de contato com o cliente, a variabilidade de serviços e a incerteza do ambiente. Para o *Back Room* ou retaguarda consideram o ambiente onde há a padronização dos serviços, há previsibilidade e controle e o pouco contato com o cliente.

Santos e Varvakis (2002) corroboram que a linha de frente e retaguarda estão intimamente relacionadas, citando que é como se o *backroom* prestasse um serviço interno a linha de frente, sendo que a qualidade do serviço ao cliente final irá depender também da qualidade do serviço interno. Consequentemente, um bom serviço de retaguarda pode não ter validade se a linha de frente não tiver um bom desempenho.

Lovelock e Wright (2002) agrupam e definem serviços quanto o grau de contato. Os serviços de alto contato envolvem interação entre clientes, pessoal de serviços, equipamentos e instalações; o médio contato envolve uma quantidade limitada de contato entre os clientes e os elementos de operação de serviços e de baixo contato, exigem contato mínimo ou nenhum contato direto entre os clientes e a operação de serviços.

Em bibliotecas especializadas, os serviços podem ser classificados como de alto contato, pois envolvem usuários, prestadores de serviços qualificados na área, instalações de apoio e os bens facilitadores. Segundo Belluzo e Macedo (1993, p.129), em bibliotecas, “é de responsabilidade dos bibliotecários administradores de serviços de informação tanto identificar necessidades dos usuários quanto promover avanços voltados para o melhoramento

dos serviços que prestam”, para tanto, devem estar constantemente repensando o papel de serviço de informação e seus propósitos; conhecendo mais precisamente os seus usuários; definindo melhor os seus produtos e serviços; atualizando e criando novos processos/atividades para a solução de problemas. Contudo, estes passos são capazes de colocar o serviço de informação a níveis cada vez mais elevados de qualidade.

Gianesi e Corrêa (2009) citam as dimensões dos serviços que afetam a gestão de operações de serviços, são elas: a ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo; o grau de contato com o cliente; o grau de participação do cliente no processo; o grau de personalização do serviço; o grau de julgamento pessoal dos funcionários e o grau de tangibilidade dos serviços.

A seguir é apresentada a metodologia BIM (Barreira – Ideia – Melhoria), versa sobre qualidade e melhoria contínua, mostrando a relação entre ambas, ou seja, a qualidade não é algo que se instala de uma única vez, mas que requer aperfeiçoamento contínuo.

Metodologia BIM

O BIM é uma metodologia de resolução de problemas, significa Barreira – Ideia – Melhoria. Foi desenvolvida pelo Grupo de Análise de Valor – GAV/UFSC, baseada em autores clássicos da Qualidade como Juran, Deming, Harrington, entre outros. A metodologia BIM esta disposta em três etapas e três passos (Figura 1) e tem por objetivo que a organização cresça e se torne cada vez mais competitiva, cuja essência é o princípio da melhoria contínua.

Basicamente, antes de detalhar as etapas e passos, torna-se importante conceituar as barreiras, considerando o BIM uma metodologia de superação de barreiras. Assim, o GAV (1999, p. 02) define barreiras como “elementos que limitam, ou bloqueiam, a obtenção dos resultados nas organizações, nos processos e impedem a satisfação de pessoas”, i.e., as barreiras ocorrem quando alguma coisa impede o alcance de objetivos ou resultados esperados e, também, quando uma organização não consegue atingir um padrão de desempenho. De maneira mais específica, barreiras podem ser vistas como problemas – que é resultado indesejável de um processo.

Os problemas podem ser esporádicos ou sistêmicos. Os primeiros são facilmente identificados num processo considerado normal, os quais requerem uma ação corretiva imediata. Os segundos problemas são aqueles nos quais os efeitos negativos no processo,

antes considerados normais, passam a ser tratados como problemas, requerendo uma ação gerencial.

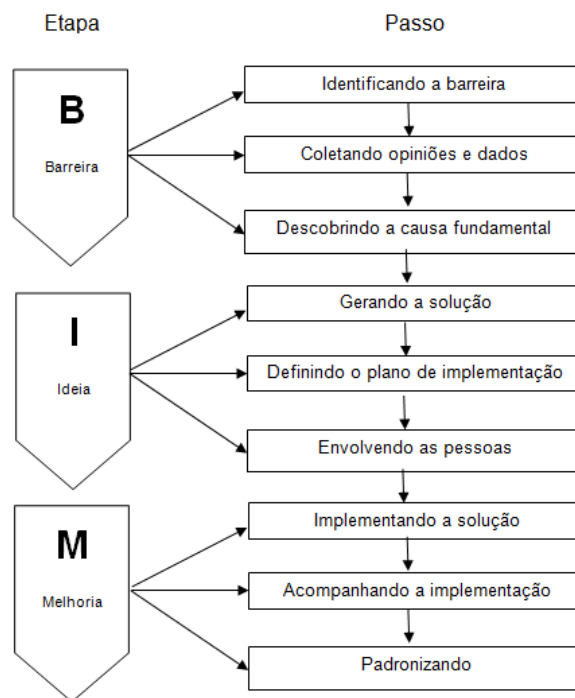


Figura 1 – Metodologia BIM – GAV/UFSC
Fonte: Martens (2002, p. 49)

Considera-se neste trabalho que os termos barreiras e problemas têm o mesmo significado no uso, importante ressaltar que este trabalho não objetiva detalhar as bases conceituais para a criação do BIM, nem apresentar os estudos dos autores anteriormente citados, mas sim, neste tópico, detalhar as etapas do BIM, posteriormente exemplificadas com o estudo de caso. Uma vez conceituados os termos barreiras e problemas, segue o detalhamento das etapas e passos do BIM.

A primeira etapa da metodologia BIM consiste na Barreira e trata de todos os passos necessários para a identificação do problema, sua análise e descoberta de sua causa fundamental. Os passos são:

- a) Identificando as barreiras e/ou problemas – este passo é o início do processo, busca responder as perguntas: “Quais são as barreiras? Onde ocorrem?”;
- b) Coletando opiniões e dados – este passo é exclusivo para o levantamento de opiniões e dados sobre o problema, a fim de analisá-lo e solucioná-lo, e para isso requer observação do problema (definindo período e local de observação);

- c) Descobrir a causa fundamental – este passo permite iniciar a análise, procurando a causa fundamental, ou as causas fundamentais, das barreiras e/ou problemas. Busca responder perguntas como: “Quais são as causas das barreiras? Quais são as causas mais críticas?”.

A segunda etapa, **Ideia**, discute todos os passos necessários para a solução do problema, desde a geração da solução em si, passando pelo seu plano de implementação até o desenvolvimento das pessoas que participarão de sua realização. Os passos são:

- a) Gerando a solução – neste passo o objetivo é solucionar o problema em análise. Busca responder a pergunta “Como superar as causas das barreiras?”. Ao descobrir a causa fundamental se chega à solução para o problema;
- b) Definindo o plano de implementação da solução – este passo consiste em planejar detalhadamente a solução do problema a ser executada. Busca responder perguntas como: “Como cada atividade (*o que fazer*) do plano de implementação será executada? *Quem* será responsável pela operacionalização de cada atividade do plano de implementação da solução? *Onde* é o local que a atividade será executada? *Quando* a atividade será executada? Por que deve ser feito? Qual o custo? Como medir?”
- c) Envolvendo as pessoas – neste passo é importante existir um conjunto de pessoas envolvidas diretamente na implementação da solução. É importante considerar que o problema está vinculado a uma rotina, assim sendo, as pessoas que a executam, mesmo não estando diretamente envolvidas com o plano de implementação, devem estar cientes do que está sendo realizado e porque está sendo realizado. Busca responder perguntas como: “Quem é o responsável pela operacionalização do plano de implementação? Qual o nome das pessoas a serem comunicadas? Como será feito o contato com as pessoas individualmente? Qual a data em que cada pessoa será comunicada?”.

Por fim, a terceira etapa, **Melhoria**, onde acontece a implantação da solução, seu acompanhamento e havendo no final uma padronização. Para isto, os passos são:

- a) Implementando a solução – neste passo o plano de implementação da solução deve ser discutido com todas as pessoas envolvidas para executá-lo, preparando a ação;
- b) Acompanhando a implementação – neste passo busca responder a pergunta: “Os resultados estão de acordo com o esperado?”;
- c) Padronizando – esse passo tem objetivo de garantir que a solução seja, de fato, capturada, tornando-se um padrão.

Como visto, a primeira etapa trata de todos os passos necessários para a identificação, análise e descoberta da causa fundamental da barreira, logo o seu objetivo é encontrar a causa fundamental da barreira. Na segunda etapa são desenvolvidos todos os passos necessários para a superação da barreira, desde a geração da solução em si, até seu plano de implementação, logo o objetivo é a implementação clara da solução da barreira. A terceira etapa encerra todos os passos necessários para a superação definitiva e existente da barreira em questão, portanto, o objetivo é garantir que a superação da barreira traga os resultados esperados por todos ao longo do tempo.

Estudo de caso em biblioteca especializada

As etapas de planejamento do Método BIM foram adaptadas para gestão em unidades de informação, permitindo sua aplicação em uma biblioteca especializada.

A unidade de informação na qual o método foi aplicado é uma biblioteca especializada da área jurídica, localizada na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina. Fundada em junho de 2004 e atualmente possui um acervo com cerca de 3.600 títulos, incluindo livros, periódicos e materiais especiais (CD's e DVD's). A equipe profissional conta com um bibliotecário gestor e um estagiário do curso de Biblioteconomia que atendem a aproximadamente 800 usuários, divididos em grupos (FIGURA 2), sendo que os grupos usuário/aluno (alunos da escola jurídica da organização), usuário/professor (professor da escola jurídica da organização) e usuário/sócio (sócio da organização) os maiores consumidores de serviços.

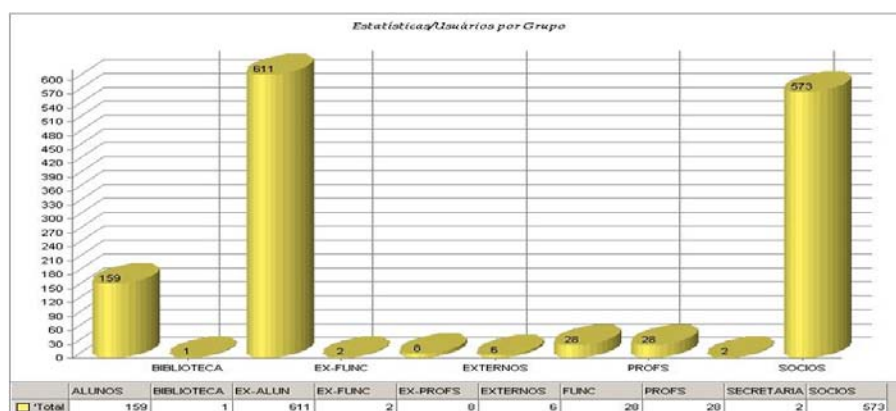


Gráfico 1 – Usuários por grupo
 Fonte: Biblioteca jurídica

Os grupos ex-alunos, ex-funcionários e ex-professores, apresentados na figura acima, ainda possuem cadastro, mas não podem usufruir de todos os serviços oferecidos pela

biblioteca, apenas utilizá-la como local de estudo. A função básica da biblioteca é fornecer informação jurídica atualizada e suas funções secundárias são: auxiliar na normalização; orientar na pesquisa bibliográfica; realizar pesquisa; realizar empréstimos, reservas e renovações; e disponibilizar impressão de documentos.

Apresenta como missão atender as necessidades informacionais dos usuários com serviços específicos, criando valor e contribuindo para a formação profissional. Como visão, busca prestar serviços informacionais com eficiência e qualidade para concorrer competitivamente no mercado de consumo.

O horário de atendimento da biblioteca é: de segunda a sexta-feira, das 8h às 12h e das 13h às 21h. O pacote de serviços dispõe de: Instalações de apoio (prédio, mesas, cadeiras, estantes, armários guarda-volume, computadores, telefone, impressora); Bens facilitadores (livros, CD's, DVD's, periódicos, carteirinha, jornal); Serviços explícitos (atendimento ao usuário, fornecimento de informações, empréstimo do material, acesso a base de dados jurídicas on-line, acesso a correio eletrônico); Serviços implícitos (status, comodidade – reserva e empréstimo via correio eletrônico e telefone, renovação sequencial de empréstimo) e Serviço de apoio (software BiblioBase).

O ciclo de serviços é definido por Giansi e Corrêa (2009) como a sequência específica de momentos da verdade. O momento da verdade, por sua vez é definido como o momento de contato entre fornecedor do serviço e o cliente, onde é formada a percepção do cliente a respeito do serviço. Abaixo, é ilustrado o ciclo de serviços para a operação de empréstimo.

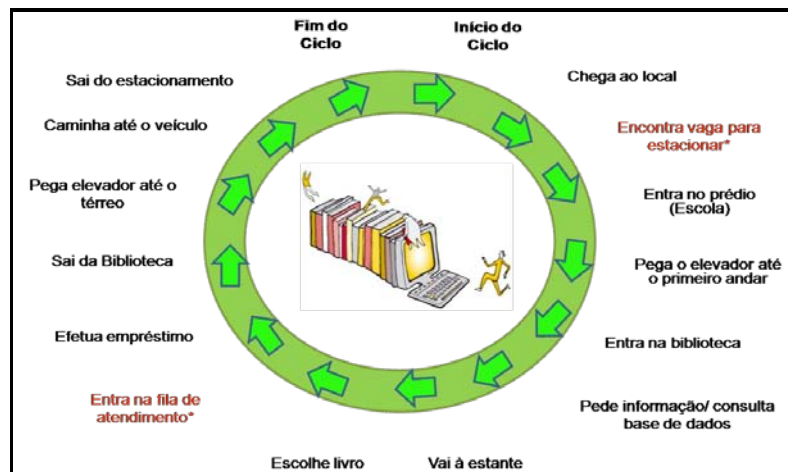


Figura 2 – Ciclo de Serviços
Fonte: Baseado em Giansi e Corrêa (2009)

Em seguida será aplicado o Método BIM com adaptações à realidade da biblioteca em estudo.

Aplicação da Metodologia

Neste item, será demonstrada a aplicação de cada etapa da metodologia descrita no contexto de uma biblioteca especializada jurídica.

ETAPA 1 – Barreira: Apresenta a aplicação dos seguintes passos: identificando as barreiras, coletando opiniões e dados e descobrindo a causa fundamental.

Passo 1 – Identificando as Barreiras (FORMULÁRIO B1).

| Barreira identificada | Onde ocorre (rotina afetada) |
|---|------------------------------|
| Não possuir o módulo de renovação e reserva do software utilizado pela biblioteca (Barreira 1) | Prestação de serviços |
| Horário de atendimento incompatível com as necessidades do usuário (Barreira 2) | Atendimento ao usuário |

Após a identificação das barreiras e onde elas ocorrem, utiliza-se o Diagrama de Blocos para ilustração da rotina. Esta ferramenta é simples e permite demonstrar de forma gráfica as etapas de um processo, subprocesso, atividade ou tarefa, para tanto cada bloco será a divisão do que se precisa analisar. Para ilustrar os processos analisados na biblioteca, construiu-se diagramas de blocos de rotinas, conforme demonstrado nas Figuras 3 e 4.

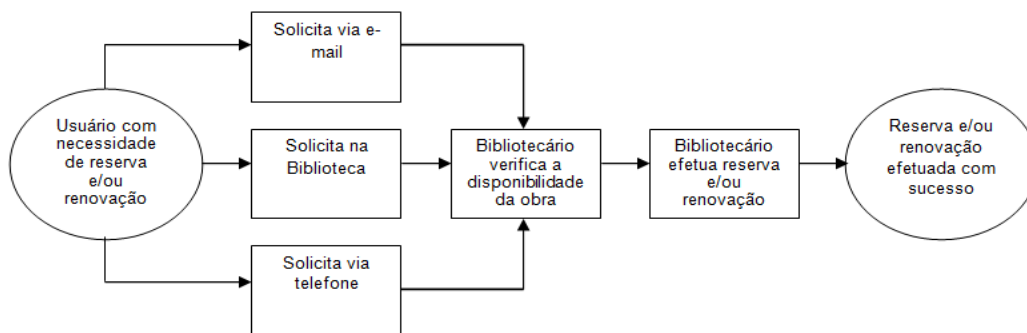


Figura 3 – Diagrama de blocos da rotina da Barreira 1
 Fonte: Autores

O usuário quando necessita de reserva ou renovação de uma obra não tem a possibilidade de verificar e solicitar o serviço *online*. Assim, para ser atendido, o usuário deverá solicitar via correio eletrônico, via telefone ou presencialmente na biblioteca. O bibliotecário efetuará a reserva ou renovação e confirmará ao usuário a prestação de serviço.

Tal rotina poderia oferecer maior facilidade ao usuário, caso houvesse a disponibilidade do módulo de reserva e renovação *online*.

A Figura 4 a seguir apresenta a rotina de um usuário/aluno que, ao término da aula, necessita de serviços da biblioteca. No entanto, os horários são incompatíveis, pois ao final da aula ela já se encontra fechada. Essa barreira afeta a prestação satisfatória do serviço ao usuário/aluno.

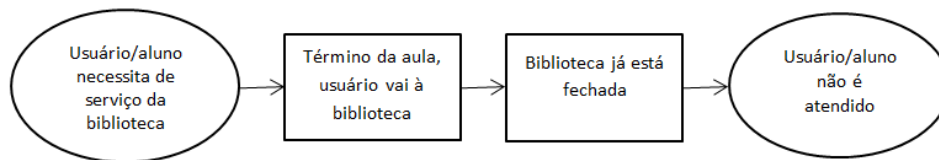


Figura 4 – Diagrama de blocos da rotina da Barreira 2
 Fonte: Autores

O atendimento ao usuário/aluno poderia gerar maior satisfação caso o horário fosse estendido, ou seja, tendo seu fechamento após o término das aulas, não antes disso. Os resultados indesejáveis podem ocasionar perdas para a biblioteca. Essas perdas podem ser quantificáveis (quando se pode medir) e não-quantificáveis (quando não se pode medir). O quadro abaixo descreve as perdas geradas pela falta do módulo de reserva e renovação *online*.

| Perdas quantificáveis geradas pela barreira | | |
|--|--|--------------------------------|
| Perda | Medida | |
| Congestionamento da linha telefônica | Número de ligações solicitando res. e/ou ren./ mês | |
| Acúmulo de usuários na fila de atendimento | Número de usuários na fila solicitando res. e/ou ren./ mês | |
| Demora na resposta via correio eletrônico | Número de <i>e-mail</i> solicitando res. e/ou ren./ mês | |
| Perdas não-quantificáveis geradas pela barreira | | |
| Imagem da biblioteca pela demora no atendimento (via presencial, <i>e-mail</i> e telefone) | | |
| Resultados estimados | | |
| Barreira | Resultados esperados | Item de controle |
| Não possuir o módulo de renovação e reserva do software utilizado pela biblioteca | Potencializar o auto-atendimento do usuário | Número de res. e/ou ren. / mês |

O quadro a seguir descreve as perdas geradas pelo horário de atendimento insuficiente.

| Perdas quantificáveis geradas pela barreira | | |
|--|--|---|
| Perda | Medida | |
| Redução da prestação do serviço | Número de usuários/alunos diurnos e noturnos / mês | |
| Perdas não-quantificáveis geradas pela barreira | | |
| Perda de usuários | | |
| Resultados estimados | | |
| Barreira | Resultados esperados | Item de controle |
| Horário de atendimento incompatível com as necessidades do usuário | Atender o maior número de usuários | Número de atendimento de res. e/ou ren. / mês |

Passo 2 – Coletando opiniões e dados.

Nesse passo, analisa-se o problema em um período de tempo determinado e no local onde ele ocorre. O problema foi observado num espaço de tempo de 15 dias durante o período letivo, no serviço de atendimento presencial, via *e-mail* e via telefone da biblioteca, além da coleta de opiniões dos usuários. Abaixo seguem as anotações quanto aos problemas observados:

| Barreira | Anotações quanto ao problema observado |
|--|--|
| 1) Não possuir o módulo de renovação e reserva do software utilizado pela biblioteca | Vários usuários estavam na fila para realizar operações de reservas e/ou renovações. Usuários cientes de que poderiam ter solicitado renovação e/ou reserva <i>online</i> se estivesse disponível; Vários <i>e-mails</i> e telefonemas recebidos pela biblioteca solicitavam reservas e/ou renovações. |
| 2) Horário de atendimento incompatível com as necessidades do usuário | Acúmulo de usuários durante o intervalo de aula, por ser próximo ao horário de fechamento da biblioteca; No horário de fechamento, ocorrência de muitos usuários solicitando atendimento. Diziam que necessitavam ser atendidos naquele momento, pois a biblioteca estaria fechada ao final da aula; Usuários reclamam do horário de fechamento da biblioteca. |

Existem várias possibilidades para coleta de dados, nesse caso, foi utilizado o código de usuário para identificar a qual grupo de usuários (professor, aluno, sócio, funcionário) a pessoa atendida pertencia. Os dados são:

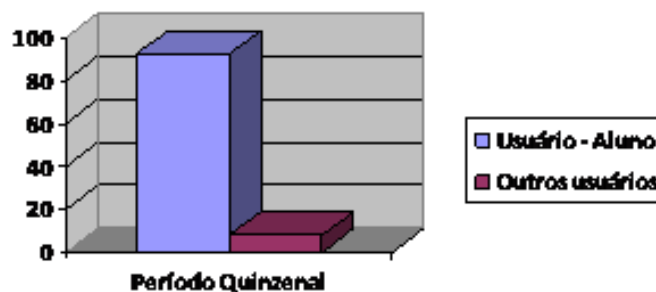


Gráfico 2 – Distribuição de usuários por grupo
 Fonte: Biblioteca Jurídica

Os resultados da pesquisa apontam que durante o período pesquisado, os usuários atendidos foram 92% alunos e 8% de outro grupo de usuários. Destes atendimentos 85% foram presenciais, 5% por *e-mail* e 10% por telefone.

Em relação ao tipo de serviço solicitado, 55% eram empréstimos 17% renovação, 8% reserva e 20% outros. Os dados permitem observar, também, que 25% dos serviços solicitados são relacionados à reserva e renovação.

Observação: em unidades de informação mais complexas, pode-se aplicar outras ferramentas sugeridas pelo método BIM, como: *Brainstorming* e Diagrama de Causa-Efeito.

Passo 3 – Descobrimo a causa fundamental.

Para os problemas identificados, buscou-se saber com o bibliotecário gestor quais as causas fundamentais aproximando com as observações e opiniões pesquisadas no atendimento, ou seja, buscou-se com isso verificar as opiniões internas e externas à biblioteca para compor as causas.

As causas apontadas pelo bibliotecário gestor são apresentadas abaixo, usando o diagrama de Causa-Efeito¹.

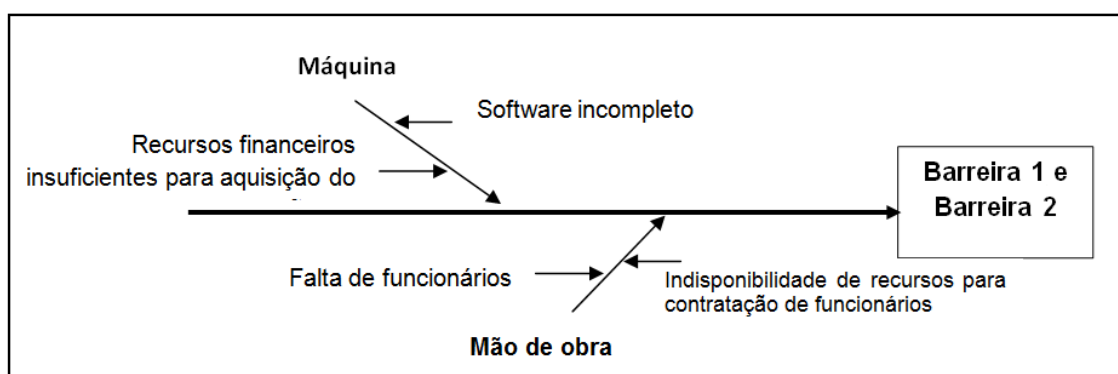


Figura 5 – Diagrama de Causa-Efeito com causas apontadas pelo bibliotecário gestor
 Fonte: Autores

Verificou-se que a **Barreira 1** é causada pela falta de recursos para aquisição do módulo de reserva e/ou renovação *online*. A **Barreira 2** tem como causa a falta de funcionários para que o horário de atendimento da biblioteca possa ser estendido, sendo isso causado também pela falta de recursos financeiros.

As intervenções que geraram os dados foram realizadas com uma amostra de usuários presenciais, onde se buscou verificar a satisfação deles em relação ao serviço e o que poderia ser melhorado. Para isso, não foi utilizado questionário, apenas uma conversa informal com perguntas para identificação da satisfação do usuário em relação aos serviços oferecidos, fazendo uma média das opiniões inferidas.

Assim, as opiniões pesquisadas no atendimento são apresentadas com os dados e as causas prováveis, estando dispostas na tabela a seguir.

| Opiniões | Dados | Causas prováveis (SIM/NÃO) |
|----------|-------|----------------------------|
|----------|-------|----------------------------|

¹Diagrama Causa-Efeito (ou Diagrama de Ishikawa) serve para identificar e ressaltar as causas principais e secundárias que influenciam um problema e/ou barreira. É composto por categorias, sendo mais comum os 6M's (Método, Máquina, Medida, Meio ambiente, Mão de obra e Matéria Prima), sendo que nem todas precisam estar presentes.

| | | |
|---|---|-----|
| Alguns usuários afirmam que os serviços de reserva e/ou renovação poderiam ser facilitados caso disponíveis <i>online</i> | Dos usuários que realizaram reserva e/ou renovação, 80% afirmaram que o serviço poderia ser facilitado, estando <i>online</i> . | SIM |
| Alguns usuários não estão satisfeitos com o horário de fechamento | 43% dos usuários se dizem insatisfeitos | SIM |
| Para alguns usuários o horário de atendimento da biblioteca não interfere na rotina | 57% dos usuários estão satisfeitos com o horário de atendimento | NÃO |

Quanto à opinião referente ao horário de fechamento, observou-se que os usuários insatisfeitos são aqueles que estudam pelo período da noite. Enquanto que os usuários satisfeitos são aqueles que estudam pela manhã, de maneira que o horário de fechamento da biblioteca não interfere em sua rotina.

ETAPA 2 – Ideia: Apresenta a aplicação dos seguintes passos: gerando a solução; definindo o plano de implementação da solução e envolvendo as pessoas.

Passo 1 – Gerando a solução.

Neste estudo, a solução está diretamente relacionada à descoberta das causas fundamentais das barreiras. Desta maneira, deve-se focar a solução no bloqueio das causas. Porém, muitas vezes é necessária a aplicação de outras ferramentas sugeridas pelo método BIM, como *Brainstorming*.

Como visto, na Etapa 1 no passo 3, as barreiras são causadas fundamentalmente pela falta de recursos. Tendo isso claramente identificado, parte-se diretamente para a geração da solução, a partir do bloqueio das causas. Para isso, deve-se envolver toda a equipe (bibliotecário gestor e estagiário) que deverá estar ciente de todo o processo para gerar a solução.

Assim, as soluções adotadas são: Adquirir recursos para compra do módulo de reserva e/ou renovação *online* e solicitar a contratação de mais um funcionário para permitir estender o horário de atendimento na biblioteca.

Passo 2 – Definindo plano de implementação da solução.

Definir o plano consiste em expandir a solução do problema ou enriquecer os detalhes, para determinar “o que fazer” é extremamente relevante desdobrar a solução por meio de um Diagrama de Árvore². Quando definir o plano de implementação da solução é interessante

²Diagrama de Árvore é uma ferramenta que ajuda a definir quais as ações necessárias para a melhoria de um processo ou produto, determinando ações e subações do planejamento.

fazer um quadro discriminando a atividade, como fazer, quem, onde e quando. Abaixo serão apresentados o diagrama e a tabela resumo do plano de implementação.

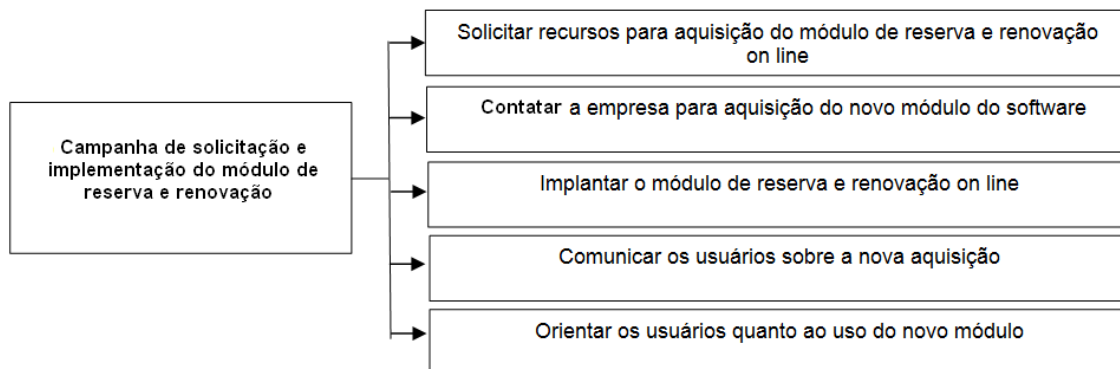


Figura 6 – Diagrama de árvore do plano de implementação – Barreira 1
 Fonte: Autores

A seguir apresenta-se o resumo do plano de implementação específico da Barreira 1.

| Atividade | Como fazer? | Quem? | Onde? | Quando? |
|--|---|---|-------------|------------------------------------|
| Solicitar recursos para aquisição do módulo de reserva e renovação <i>online</i> | 1) Conscientizar a diretoria quanto à necessidade da compra do módulo, bem como a importância da melhoria dos serviços prestados pela biblioteca 2) Apresentar relatórios com os dados levantados em relação às opiniões dos usuários frente as facilidades de acesso, caso houvesse o módulo de reserva e renovação <i>online</i> 3) apresentar relatórios com dados de operações realizadas no atendimento, as quais poderiam ser realizadas pelo usuário | Bibliotecário gestor | Biblioteca | Final do primeiro semestre de 2011 |
| Contatar a empresa para aquisição do novo módulo do software | Entrar em contato com o gerente de vendas da empresa do software | Gerente de compras da organização | Organização | Segundo semestre de 2011 |
| Implantar o módulo de reserva e renovação <i>online</i> | Acompanhar a implementação do módulo e receber orientações de uso | Funcionário da empresa contratada, bibliotecário e estagiário | Biblioteca | Segundo semestre de 2011 |
| Comunicar os usuários sobre a nova aquisição | 1) Enviar e-mail aos usuários 2) informar na página da biblioteca 3) comunicar nos atendimentos presenciais 4) fixar cartazes em locais estratégicos | Bibliotecário e estagiário | Organização | Segundo semestre de 2011 |
| Orientar os usuários quanto ao uso do novo módulo | Oferecer treinamento com visitas orientadas por grupo de usuários | Bibliotecário | Biblioteca | Segundo semestre de 2011 |

A Figura 7 apresenta Diagrama de Árvore de ações específicas da Barreira 2:

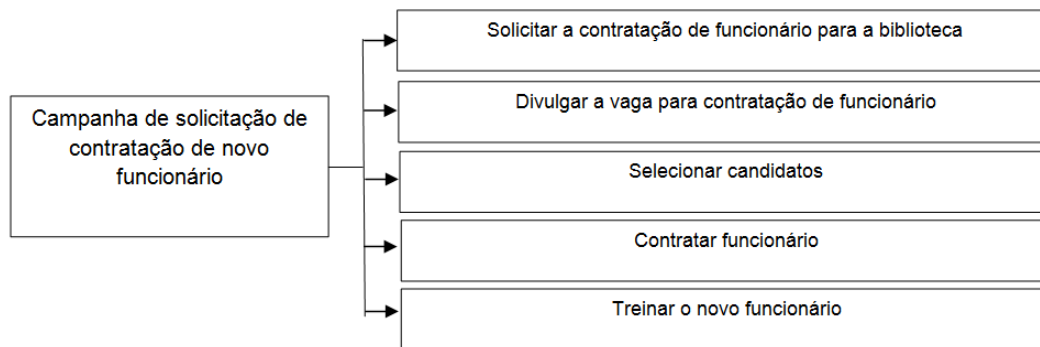


Figura 7 – Diagrama de Árvore do plano de implementação – Barreira 2
 Fonte: Autores

A seguir, o resumo do plano de implementação da Barreira 2:

| Atividade | Como fazer? | Quem? | Onde? | Quando? |
|--|---|--|---------------------|------------------------------------|
| Solicitar a contratação de funcionário para a biblioteca | Conscientizar a diretoria quanto à necessidade da contratação de novo funcionário apresentando as opiniões dos usuários insatisfeitos | Bibliotecário gestor | Biblioteca | Final do primeiro semestre de 2011 |
| Divulgar a vaga para contratação de funcionário | Contatar as empresas de Recursos Humanos (RH) | Setor de RH da organização | Organização | Início do segundo semestre de 2011 |
| Selecionar candidatos | Entrevistar os candidatos | Bibliotecário e Coordenador Geral da Organização | Sala da Coordenação | Início do segundo semestre de 2011 |
| Contratar funcionário | Realizar procedimentos contratuais necessários | Responsável pelo Setor de RH da Organização | Setor de RH | Início do segundo semestre de 2011 |
| Treinar o novo funcionário | Realizar treinamento para o novo funcionário, apresentando todos os serviços prestados pela biblioteca, bem como as atividades que serão desempenhadas por eles | Bibliotecário Gestor | Biblioteca | Segundo semestre de 2011 |

Para validar a proposta de implementação, buscou-se responder a três perguntas: Por que deve ser feito? Qual o custo? Como medir?

A primeira está relacionada com a identificação de dois tipos de objetivos, quantificáveis e não-quantificáveis. Quanto aos objetivos quantificáveis são aqueles que se pode medir ou avaliar por meio de indicadores. Nesta aplicação, espera-se alcançar a diminuição de operações realizadas pelo bibliotecário, as quais poderão ser realizadas pelo próprio usuário, além de diminuir a aglomeração de usuários solicitando atendimento em horários específicos.

Os objetivos não-quantificáveis são aqueles de difícil medição. Nesse caso, considera-se o aumento da competitividade da biblioteca e a satisfação dos usuários.

Na definição dos custos para implementação da solução deve-se considerar os financeiros e os não-financeiros, o primeiro são os custos em si, o segundo está relacionado com o tempo das pessoas envolvidas no plano de implementação.

Nesse caso, os custos financeiros referem-se ao valor da compra do módulo de reserva e renovação, manutenção mensal do software e salário mensal do funcionário contratado. O custo não-financeiro envolve o tempo de todas as pessoas envolvidas nas atividades de implementação.

Em relação à terceira pergunta, devem ser definidos a medida, como medir, quando medir e quem será o responsável por medir. Considerou-se como forma de medir a análise dos relatórios de atendimento realizada mensalmente pelo próprio bibliotecário.

Passo 3 – Envolvendo as pessoas.

As barreiras estão atreladas a uma rotina que envolve várias pessoas, entre elas funcionários internos e externos à biblioteca, estando estes ligados diretamente ou não a implementação da solução. É importante definir o responsável pela operacionalização do plano de implementação, que neste caso é o bibliotecário, para tanto é seu papel garantir que as atividades sejam executadas dentro do prazo estimado. O plano de implementação deve ser comunicado a todos os envolvidos, por reuniões e comunicados internos.

ETAPA 3 – Melhoria: Apresenta a aplicação dos seguintes passos: implementando a solução; acompanhando a implementação e padronizando.

Passo 1 – Implementando a solução.

Após a conclusão das análises e com o plano de implementação elaborado este deve ser discutido com todas as pessoas envolvidas para executá-lo, preparando a ação. Deve-se realizar uma reunião de comunicação do plano, com todos os envolvidos para tratar dos assuntos inerentes a implementação, ou seja, delegar pessoas responsáveis para cada assunto a ser discutido, podendo também ser apresentado um *check-list* para avaliação dos pontos críticos para o sucesso do plano, compondo assim o planejamento da reunião.

Passo 2 – Acompanhando a implementação.

Após a implementação da solução proposta, deve-se medir os resultados alcançados. Ao responder a pergunta “Os resultados estão de acordo com o esperado?” devem ser verificadas as dificuldades encontradas na implementação da solução e realizar as mudanças no plano de implementação, caso sejam necessárias. Se isso ocorrer o plano deve ser reavaliado.

Passo 3 – Padronizando.

Após a avaliação de todo o processo de implementação, se a solução teve o resultado esperado, é necessário padronizar com o objetivo de garantir que a solução seja, de fato, capturada, tornando-se um padrão.

A seguir, apresenta-se a nova rotina padronizada referente à **Barreira 1**:

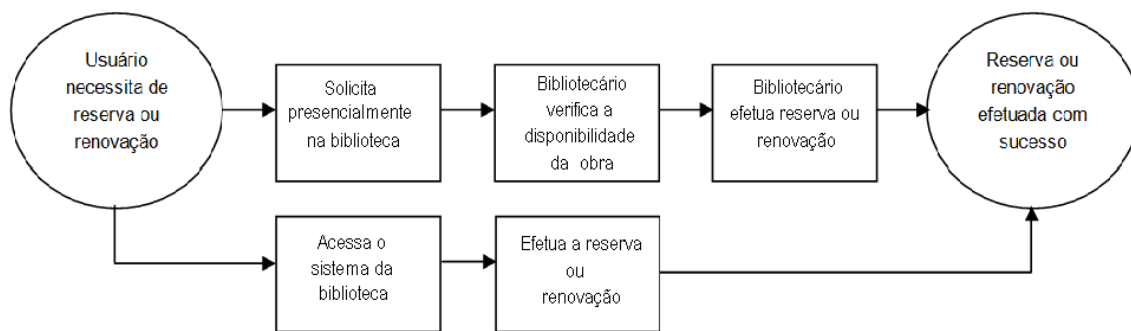


Figura 8 – Diagrama de Blocos de padronização da nova rotina – Barreira 1
Fonte: Autores

Abaixo, apresenta-se a nova rotina padronizada referente à rotina da Barreira 2:

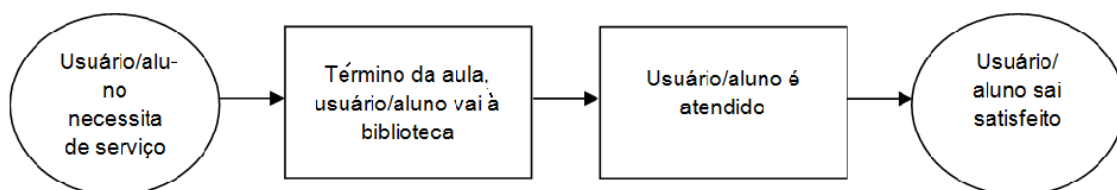


Figura 9 – Diagrama de blocos de padronização da nova rotina – Barreira 2
Fonte: Autores

Para essas rotinas não é necessário um plano de treinamento. O acompanhamento do novo processo deve ser feito com a realização de reuniões periódicas, para serem efetuadas conclusões sobre a solução implementada.

Considerações finais

Com os estudos realizados, nota-se a importância e a necessidade da aplicação de uma metodologia na solução dos problemas em uma unidade de informação, seja ela especializada ou não.

A Metodologia BIM fornece o passo a passo da resolução de problemas/barreira da organização, buscando a melhoria contínua e a satisfação dos seus cliente/usuários, o que garantirá sua competitividade no mercado de atuação. No desenvolver do estudo, foi possível perceber a necessidade do uso de uma metodologia consistente, para identificar claramente os problemas/barreiras e propor soluções concretas.

Importante salientar que a Metodologia BIM teve adaptações na sua aplicação em uma biblioteca especializada, de acordo com suas características e o contexto onde se encontra. Novos estudos poderão ser realizados utilizando essa mesma metodologia para aplicação em outras unidades de informação e, se necessário, com novas adaptações.

PLANNING AND MANAGEMENT MODEL FOR SPECIALIZED LIBRARIES: the Bibliobim method

Abstract

This study presents a management model for specialized libraries with the purpose of improving services and providing user satisfaction. It introduces the concept of a specialized library, process and service management and the BIM Method (Barrier – Idea – Meliorism). It presents the adapted application of this methodology in a specialized legal information library, providing solutions for its problems and aiming at user satisfaction by improving services rendered. It was observed that the BIM Methodology provides step-by-step problem resolution in an organization and can be used in information units. When applied to a specialized library, the methodology at hand can be adapted and applied to other types of information units or organizations.

Keywords: Specialized library. Management plan. BIM method.

Referências

ALMEIDA, Maria Cristina Barbosa de. *Planejamento de bibliotecas e serviços de informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

BELLUZZO, Regina Célia B.; MACEDO, Neusa Dias. 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. Disponível em:
<<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1179>>. Acesso em: 30 maio 2010.
- DORIGON, Derli S. *Gestão de operações e qualidade dos serviços nas unidades de informação*. 2006. 203 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis, 2006.
- FIGUEIREDO, Nice. Bibliotecas universitárias e especializadas: paralelos e contrastes. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v. 7, n. 1, p. 9-25, jan./jun. 1979.
- GRUPO DE ANÁLISE DE VALOR - GAV. *Manual de Metodologia de Superação de Barreiras – BIM*. Florianópolis: UFSC, 1998.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. *Administração estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 2009.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva 2002.
- MARTENS, Mauro L. *Aprendizagem organizacional como ferramenta de suporte em metodologia de melhoria contínua*. 2002. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2593.pdf> >. Acesso em: 28 maio 2010.
- SALASÁRIO, Maria G.da Cunha. Biblioteca especializada e informação: da teoria conceitual à prática na biblioteca do Laboratório de Mecânica de Precisão-LMP/UFSC. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, Florianópolis, v. 5, n. 5, 2000.
- SALVATO, Gilberto José. *Sistemas especialistas: método para a adoção em bibliotecas especializadas*. 1998. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- SANTOS, Luciano; VARVAKIS, Gregório. *Gestão da qualidade em serviços*. Florianópolis, PPGEP/EPS; LGTI/CIN/UFSC, 2002. (Apostila).
- VERGUEIRO, Waldomiro. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo: Arte&Ciência, 2002.
- VOLPATO, Silvia M. Berté. *A trajetória de uma biblioteca especializada: o caso da biblioteca do curso de pós-graduação em Administração da UFSC*. 1999. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

Recebido em: junho de 2011
Aprovado em: outubro de 2011