

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

DANIEL MILANETO FONSECA

**A organização e guarda dos itens bibliográficos nos acervos das
bibliotecas visando a preservação, conservação e recuperação da informação**

**SÃO CARLOS
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

DANIEL MILANETO FONSECA

“A organização e guarda dos itens bibliográficos nos acervos das bibliotecas visando a preservação, conservação e recuperação da informação”

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado**

**À Universidade Federal de São Carlos
como exigência parcial para obtenção do Título
de Bacharelado em Biblioteconomia e Ciência
da informação**

Orientador: Profa. Dra. Ariadne Chlöe Furnival

**SÃO CARLOS
2015**

FOLHA DE APROVAÇÃO
DANIEL MILANETO FONSECA

**A organização e guarda dos itens bibliográficos nos acervos das bibliotecas
visando a preservação, conservação e recuperação da informação**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de São
Carlos, para obtenção do Título de Bacharel em Biblioteconomia e Ciência da
Informação em 11 de dezembro de 2015**

BANCA EXAMINADORA

Orientador (a) *PROFA. DRA. ARIADNE CHLÖE FURNIVAL*

Examinador(a) *MARIA CRISTINA COMUNIAN FERRAZ*

Examinador *RONIBERTO MORATO DO AMARAL*

DEDICÁTORIA

Dedico este estudo a minha família em especial a minha mãe (Adalgiza), esposa (Renata) e filho (Enzo), meus principais incentivadores. Dedico também a meu finado pai que certamente estaria muito orgulhoso em ver seu filho formando-se em uma Universidade pública. Sem o apoio psicológico e sem as palavras de motivação de vocês este sonho jamais seria conquistado. O amor de todos serviu como principal combustível para a concretização deste sonho.

Obrigado!

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos que direta ou indiretamente me auxiliaram nesta longa trajetória.

Agradeço aos meus colegas de turma em especial ao grupo dos “Malkaraters”, colegas que caminharam lado a lado comigo durante esta longa jornada. O mau-caratismo passou longe de vocês.

Agradeço também a todos os docentes do curso de Biblioteconomia e ciência da informação que sempre estiveram ao nosso lado nos ajudando, orientando, educando e principalmente compartilhando um pouco do seu conhecimento.

Agradeço aos meus colegas de curso Fabio Godoi, Layla Luchesie Bruno R. Lopes Rodrigues de Andrade que auxiliaram muito na elaboração e construção dos conceitos deste estudo.

Agradeço aos profissionais e colegas da biblioteca comunitária da UFSCar (BCo) e da biblioteca PUSP-SC (Biblioteca da Prefeitura da USP Campus 2 São Carlos), colegas que tive a honra de conviver e aprender por dois anos.

Em especial, agradeço minha orientadora Profa. Dra. Ariadne Chlöe Furnival que acreditou em minhas ideias e me conduziu até a apresentação deste estudo, mais que uma professora você é um exemplo a ser seguido principalmente no que tange à sua preocupação social e ambiental.

Muito grato a todos!

"NO PAIN, NO GAIN"

Friedrich Wilhelm Nietzsche

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES ENVOLVIDAS NO PROCESSO DE GUARDA.....	21
FIGURA 2 FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES ENVOLVIDAS NO DEPARTAMENTO DE AQUISIÇÃO	23
FIGURA 3 FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES PROCESSAMENTO TÉCNICO..	41
FIGURA 4 FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DA SEÇÃO DE CIRCULAÇÃO	48
FIGURA 5 FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE DE RECOLHIMENTO DE MESAS	65
FIGURA 6 FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO DE RESTAURO E CONSERVAÇÃO	72
FIGURA 7 FLUXOGRAMA GERAL DO SUBPROCESSO DE MANUTENÇÃO DO ACERVO.....	80
FIGURA 8 ATIVIDADES DETALHADAS SETORES RESPONSÁVEIS.....	81
FIGURA 9 ATIVIDADES DETALHADAS REFERENTES A GUARDA NAS ESTANTES PRINCIPAIS	82
FIGURA 10 TO-BE: ATIVIDADES COM A MUDANÇA: SETORES RESPONSÁVEIS	85
FIGURA 11 TO-BE: ATIVIDADES COM A MUDANÇA: GUARDA NAS ESTANTES PRINCIPAIS	86
FIGURA 12 TO-BE: ACRÉSCIMO DE AÇÃO CORRETIVA	87
FIGURA 13 TO-BE: FLUXOGRAMA GERAL DO SUBPROCESSO MANTER O ACERVO.....	87
FIGURA 14 ETIQUETA DE CLASSIFICAÇÃO COLADA COM FITA MÁGICA DESCOLANDO	90
FIGURA 15 FOTO ADESIVO IDEAL PARA FIXAÇÃO DAS ETIQUETAS DE CLASSIFICAÇÃO	91
FIGURA 16 CAPA REPARADA COM FITA MÁGICA	93
FIGURA 17 ACERVO SOB NOSSA RESPONSABILIDADE APÓS NOSSA INTERVENÇÃO	113
FIGURA 18 ACERVO INDICADO COMO REFERENCIAL DE EXECUÇÃO DA ATIVIDADE DE GUARDA	114

FIGURA 19 PERSPECTIVA DE VISUALIZAÇÃO DO USUÁRIO PROPOSTA DE ARRUMAÇÃO.....	115
FIGURA 20 PERSPECTIVA DE VISUALIZAÇÃO DO USUÁRIO DESPADRONIZADO.....	116
FIGURA 21 DEMONSTRATIVO DE GUARDA INADEQUADA SEM RESPEITAR OS ESPAÇOS LATERAIS	124
FIGURA 22 PROPOSTA DE UMA ORGANIZAÇÃO IDEAL DO ACERVO.....	127
FIGURA 23 ESPAÇAMENTO QUE CONSIDERAMOS IDEAL PARA PERMITIR A CIRCULAÇÃO DE AR	127
FIGURA 24 RESPEITO A ORDEM DE EXEMPLARES.....	128
FIGURA 25 FOTO REPRESENTATIVA DE COMO O ACERVO DEVE FICAR APÓS A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS PROPOSTOS.....	129
FIGURA 26 ORGANIZAÇÃO QUE CONSIDERAMOS INADEQUADA.....	136
FIGURA 27 PROPOSTA IDEAL DE ORGANIZAÇÃO	136

QUADRO 1 AQUISIÇÃO DE NOVOS EXEMPLARES.....	55
QUADRO 2 DOAÇÃO	55
QUADRO 3 RESERVA TÉCNICA.....	57
QUADRO 4 DEPARTAMENTO DE AQUISIÇÃO	57
QUADRO 5 RECURSOS AQUISIÇÃO	58
QUADRO 6 PESSOAL AQUISIÇÃO	59
QUADRO 7 MÉTRICAS.....	60
QUADRO 8 PROCESSAMENTO TÉCNICO.....	60
QUADRO 9 CAIXA DE DEVOLUÇÃO 24 HORAS.....	62
QUADRO 10 CIRCULAÇÃO – DEVOLUÇÃO USUÁRIO	62
QUADRO 11 SEÇÃO CIRCULAÇÃO.....	62
QUADRO 12 MODELANDO AS QUATRO DIMENSÕES DO PROCESSO: RECOLHIMENTO DE MESAS	66
QUADRO 13 ATIVIDADES DETALHADAS COM CONVERSÃO DO CONHECIMENTO (RECOLHIMENTO DE MESAS)	68
QUADRO 14 MODELANDO AS QUATRO DIMENSÕES DO PROCESSO: UNIDADE DE PEQUENOS CONSERTOS DE LIVROS.	73
QUADRO 15 ATIVIDADES DETALHADAS COM CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	76
QUADRO 16 MODELANDO AS QUATRO DIMENSÕES DO SUBPROCESSO: MANTER O ACERVO	80
QUADRO 17 ATIVIDADES DETALHADAS COM CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	82
QUADRO 18 REMODELANDO AS QUATRO DIMENSÕES DO SUBPROCESSO: MANTER O ACERVO.....	88
QUADRO 19 ATIVIDADES DETALHADAS COM A REMODELAÇÃO DA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	89
QUADRO 20 MANUAL – ATIVIDADE DE GUARDA DEFINITIVA.....	137

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 DADOS DE ATENDIMENTO POR TIPO DE CLASSIFICAÇÃO	111
--	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 METODOLOGIA	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
3.1 Complexidades da elaboração de uma estratégia adequada para guarda dos itens bibliográficos	18
3.2 Processamento do livro na aquisição de novos exemplares.....	23
3.2.1 Aquisições de novos exemplares	24
3.2.2 Atender as exigências mínimas feitas pelo MEC para certificação e revalidação dos cursos da instituição	25
3.2.3 Solicitação de novos títulos pelos docentes	26
3.2.4 Solicitação de novos títulos pelos usuários das instituições	26
3.2.5 Doação	27
3.2.6 Reserva técnica	28
3.2.7 Departamento de aquisição.....	29
3.2.8 Seleção dos itens solicitados quanto a necessidade de aquisição.....	29
3.2.9 Compra por pregão ou licitação	30
3.2.10 Conferência física dos exemplares.....	31
3.2.11 Carimbagem dos exemplares.....	32
3.2.12 Preenchimento manual dos dados dos livros e teses nos carimbos	33
3.2.13 Determinação do número de tomo	33
3.2.14 Exemplares prontos para serem enviados ao processamento técnico ..	34
3.2. 15 Recursos	34
3.2.16 Pessoal.....	35
3.2.17 Métricas.....	37
3.2.18 Sugestões de melhorias para o departamento de aquisição	37
3.3 Processamento técnico	40
3.3.1 Atribuição de classificação	42
3.3.2 Confecção de ficha catalográfica (BDTD) *	42
3.3.3 Recebimento e preparo de identificação dos periódicos	43

3.3.4 Inserção na base de dados (indexação).....	44
3.3.5 Elaboração e fixação de etiquetas de classificação.....	44
3.3.6 Recursos	45
3.3.7 Pessoal.....	45
3.3.8 Métricas.....	46
3.3.9 Sugestões de melhorias para o departamento de processamento técnico	46
3.4 DEVOLUÇÃO DOS ITENS BIBLIOGRÁFICOS NA SEÇÃO DE CIRCULAÇÃO	47
3.4.1 Caixa de devolução 24h.....	49
3.4.2 Devolução usuário	49
3.4.3 Departamento de circulação	49
3.4.4 Registrar no sistema as devoluções feitas pelos usuários na caixa de devolução 24h ou pessoalmente	50
3.4.5 Fazer empréstimos no balcão	51
3.4.6 Cadastrar usuários.....	51
3.4.7 Atendimento ao usuário	52
3.4.8 Recursos	52
3.4.9 Pessoal.....	52
3.4.10 Métricas.....	53
3.4.11 Sugestões de melhorias para a seção de circulação.....	53
3.5 Conversão do conhecimento	54
3.6 RECOLHIMENTO DE MESAS.....	65
3.6.1 Descrição do processo de Recolhimento de Mesas	66
3.6.2 Problemas encontrados por meio da análise do processo	69
3.7 Unidade de pequenos consertos de livros	70
3.7.1 Descrições do processo da Unidade de Pequenos	72
3.7.2 Problemas identificados ao analisar o processo	77
3.8 Subprocesso de manter o acervo (fluxo).....	79
3.8.1 Mapeamento do processo atual (As Is).....	79
3.8.2 Remodelando o processo de Manter Acervo (fluxo).....	83
3.9 Qualidade dos materiais a serem utilizados nos itens bibliográficos e sua importância para a localização dos itens no acervo.....	90
3.10 Ambiente e espaço físico adequados e panejados	94

3.11 Política de desgaste	95
3.12 A importância de uma guarda adequada para a execução de um inventário – descrição de uma atividade vivenciada na prática.	97
3.13 Comportamento dos colaboradores envolvidos na atividade de guarda, perfil e responsabilidades	99
3.14 Fiscalização da atividade de guarda por parte da direção das bibliotecas	102
3.15 Marketing interno junto aos usuários.....	105
3.16 Política de treinamento junto aos usuários em prol de um uso consciente do acervo	108
4 SUGESTÕES E ORIENTAÇÕES PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA GUARDA	109
4.1 Escolha do tipo de classificação a ser utilizada.....	110
4.2 Tempo de execução da atividade de guarda – relação de parceria entre direção e operacional	112
4.3 Passo a passo – propostas de boas práticas e idealização de conceitos para elaboração de manuais de guarda	119
4.3.1 Pré-ordenação dos itens provenientes da seção de circulação ou do processamento técnico	119
4.3.2 Distribuição.....	120
4.3.3 Retirada dos livros das estantes provisórias e ordenação nos carrinhos para a guarda – Guarda definitiva.....	122
4.3.4 Sugestões de técnicas assertivas para a realização da arrumação do acervo.....	125
4.3.5 Boas práticas para aumentar a longevidade do acervo.....	130
5 CONCLUSÃO	132
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141

RESUMO

Este trabalho propõe-se a demonstrar a importância que as bibliotecas devem dar à correta guarda dos itens bibliográficos em seus acervos, de forma a aumentar o tempo de vida útil dos itens e facilitar a recuperação dos mesmos. Neste trabalho serão apontados os principais erros de procedimento cometidos na guarda e sugestões de procedimentos que melhor se adequem para atender esta finalidade. Será mostrada a importância de se padronizar os procedimentos de guarda e sua utilidade não só no que tange à conservação dos itens, mas também sua importância na recuperação da informação por usuários como também no que tange à administração da biblioteca. Aspectos como: conservação, localização, qualidade dos materiais, espaço físico adequado e planejado, inventário, segurança dos itens bibliográficos, comportamento dos profissionais envolvidos na guarda, fiscalização da guarda, política de desbaste, marketing junto aos usuários e orientação aos usuários, serão os principais pontos abordados neste trabalho. Comparações serão feitas entre métodos de guarda com a finalidade de deixar evidente como que o descaso com os itens bibliográficos pode ser potencialmente nocivo não só ao acervo em si, mas como também à imagem da instituição junto ao seu usuário e a comunidade em geral. Procuraremos usar a epistemologia da área de administração para melhorar o fluxo do processo de guarda e a transmissão do conhecimento. A finalização do estudo permitiu concluirmos que somente com padronização, organização, estratégia, procedimentos adequados, socialização e colaboração de todos os envolvidos conseguiremos transformar nossas instituições em centros de referência informacional confiáveis e acessíveis aos usuários em geral.

Palavras-Chave: Organização de acervos. Guarda de livros. Manual de guarda. Conservação. Preservação. Manual de guarda.

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes problemas encontrados atualmente nas bibliotecas em geral é a guarda dos itens bibliográficos físicos, principalmente em bibliotecas consideradas de grande porte como bibliotecas públicas e bibliotecas universitárias.

Devido ao grande fluxo de usuários nestas unidades, o fluxo de entrada e saída dos itens bibliográficos é extremamente intenso, ou seja, a guarda e organização são sistêmicas e periódicas. Infelizmente notamos em muitos casos o descaso dos profissionais envolvidos na guarda dos itens, a falta de comprometimento com o patrimônio público e com a responsabilidade social que estas unidades de informação se prestam. Os usuários são os principais prejudicados, mas as administrações destas instituições também são gravemente afetadas, principalmente no que tange à localização dos itens em seu acervo, na conservação dos seus itens e na segurança do seu patrimônio. Sobre a responsabilidade social da biblioteca e sua função junto aos usuários Accart destaca:

[...]A biblioteca tem como missão primordial, no âmbito nacional, regional ou local, estimular a leitura pública, oferecendo acervos de todos os tipos, sobre todos os assuntos, ao público mais amplo possível: encontram-se aqui as noções de ser depositária e preservadora de documentos, dos quais o livro é um dos elementos privilegiados. [...](ACCART; 2012, s.p.)

Em tempos nos quais os esforços concentram-se principalmente na automação e digitalização da informação, é notório que os itens físicos vêm sofrendo com esta tendência. Porém, é necessário entender que não tratamos aqui apenas de informação registrada no papel, mas sim em patrimônio das instituições e em um dos meios informacionais mais confiáveis existentes. O item bibliográfico físico não é dependente de suportes como: energia, internet, servidores e tantos outros suportes para ser consultado: ele é um material tátil de fácil acesso e se bem conservado e manuseado pode e deve perdurar como uma fonte informacional confiável por muito tempo. Nitidamente um dos principais erros que as instituições cometem é a não padronização da atividade de guarda, e principalmente, a falta de fiscalização contínua dos serviços realizados. Neste trabalho, abordaremos de forma simples e objetiva estes dois pontos, sendo que ao longo do trabalho, ficara evidente o

destaque dado a eles. Este destaque faz-se necessário por acreditarmos ser o canal de ligação principal entre todas as outras atividades relacionadas ao acervo físico, pois é a guarda adequada que permitirá que diversas outras atividades sejam executadas de forma mais simples e satisfatória, atendendo as necessidades dos usuários e das instituições.

As falhas nos procedimentos de guarda serão ilustradas por meio de imagens fotografadas em algumas instituições visitadas na cidade de São Carlos, porém, desde já, deixamos claro que o objetivo deste trabalho não é denegrir nenhuma destas instituições, mas sim, servir como um material de apoio, instrução e orientação de condutas de forma a ser um material facilitador na gestão dos profissionais que futuramente possam ser envolvidos na atividade de guarda. Talvez este estudo possa falsamente parecer de baixa complexidade e de pouca relevância para à área de ciência da informação devido ao fato de o mesmo distanciar-se ou até mesmo ir na contramão das tecnologias evolucionistas que atualmente são priorizadas nos estudos acadêmicos, mas é justamente este o fato que o torna relevante. A falta de interesse em estudar essa área de atividade ocasionou uma grande lacuna no que tange à epistemologia que fundamente ou até mesmo padronize essa atividade.

Encontramos durante a pesquisa para a elaboração deste trabalho, uma grande dificuldade em obter materiais relacionados ao tema: observamos uma inexistência de estudos na área, dificultando muito a obtenção de embasamento teórico. Devido a este fato, praticamente todo nosso trabalho foi baseado no empirismo vivenciado nas instituições. A observação e participação diária das atividades de guarda possibilitaram a geração de um conhecimento vivido e aprofundado sobre o tema, permitindo-nos identificar com clareza os pontos falhos e pensar na elaboração das propostas de melhoria que serão explanadas neste trabalho.

Diversos outros temas serão abordados neste estudo, porém como veremos, todos acabarão de certa forma relacionando-se com a guarda dos itens bibliográficos. Estes incluem: A preparação dos itens bibliográficos; a importância da guarda adequada para a localização dos itens bibliográficos; a guarda adequada em prol da conservação e preservação do acervo; segurança dos itens bibliográficos; questões comportamentais dos profissionais envolvidos nas atividades de guarda; política de desbaste; *marketing* da instituição sobre manuseio adequado do acervo;

treinamento e orientação dos usuários. Por fim, espera-se com o desenvolvimento deste estudo, que um rol de sugestões seja apresentado de forma que possivelmente venham a subsidiar futuras políticas de gestão de coleções.

Um dos aspectos que será amplamente desenvolvido neste trabalho diz respeito ao comportamento dos envolvidos e o que é necessário para que estes profissionais desenvolvam um trabalho eficiente e eficaz. Em nossas observações, ficou evidente que este é um dos principais pontos impactantes e que merece uma atenção especial não só neste estudo, mas como também para possíveis estudos posteriores a este.

Este trabalho procura elencar de forma racional e sequencial todos os elementos abordados, de forma que seu entendimento seja em uma sequência lógica e simples. Para melhor fundamentar teoricamente este estudo, procuramos elaborar nossas propostas com base na epistemologia da área de administração, e assim, abordaremos principalmente os conceitos de gestão de processos segundo a visão de Slack, e na conversão do conhecimento segundo a visão de Nonaka e Takeushi, autores estes considerados como literatura imprescindível para à área de administração.

Adotamos esta epistemologia por acreditarmos que sua aplicação nas bibliotecas e centros de informação é perfeitamente possível, e que este conhecimento pode ser muito benéfico a estas instituições. Outro motivo que nos levou a usar estes conceitos foi o fato de acreditarmos que as instituições públicas necessitam fortemente aplicar em suas rotinas os conceitos desta epistemologia que é muito praticada nas instituições privadas. Ou seja, acreditamos que os serviços públicos em alguns locais afastaram-se destes conceitos fazendo com que a qualidade dos serviços, produtos e atendimento ao usuário decaíssem muito nos últimos anos.

2 METODOLOGIA

A abordagem metodológica adotada foi a pesquisa-ação, definido por Thiollent como:

[...]um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou tornar a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. [...] (THIOLLENT, 1996, p.14)

Esta abordagem foi escolhida porque tivemos a possibilidade de observar as práticas diárias na guarda dos itens bibliográficos, permitindo identificar os acertos e erros na execução desta atividade. Mas o que realmente caracteriza este estudo como uma pesquisa-ação foi que propusemos uma intervenção no sentido que pudemos alterar de forma significativa o modo como os itens bibliográficos eram alocados no acervo. Não que tenhamos mudado os conceitos atuais de classificação ou inventado algo de diferente das práticas já existentes. No entanto, conseguimos aplicar de forma eficaz os preceitos já existentes de modo a melhorar substancialmente a estética do acervo, a confiabilidade dos usuários em localizar o item desejado, a facilidade de localização dos itens pelos profissionais das instituições, a diminuição nos índices de perdas dos itens, e conseqüentemente, alegamos, a maior durabilidade dos itens.

Como complementação metodológica, visando encorpar ainda mais o estudo, adotamos em conjunto com a metodologia da pesquisa-ação a metodologia da observação que é assim definida por Ludwing como:

[...]uma técnica de estudo muito importante porque permite captar a perspectiva dos sujeitos investigados, ou seja, seu modo de pensar e sentir, seus valores, sua visão de mundo, etc. Possibilita, também, descobrir aspectos novos do problema da pesquisa. Torna possível, ainda, obter informações que não poderiam ser coletadas de outra forma, tal é o caso, por exemplo, de crianças que ainda não falam. [...] (LUIDWING, 2009, p.64)

Utilizamos como principais pontos de observação dos procedimentos de guarda a Biblioteca Comunitária da UFSCar (BCo) e a Biblioteca da Prefeitura do Campus 2 da USP de São Carlos (PUSP-SC). Apesar de estas duas bibliotecas terem servido como principais referências para este estudo, outras bibliotecas da cidade foram visitadas com a finalidade de dar consistência ao estudo.

O fato de o estudo ter a finalidade de servir como um material de apoio relevante para o futuro e de não ser um indicador de falhas de cada instituição, as fotos e imagens que foram utilizadas neste trabalho não sofreram identificação de origem justamente para preservar a identidade do local. Isto se faz necessário devido ao caráter instrutivo deste estudo conforme relatado acima.

Durante dois anos consecutivos, estas análises foram realizadas nestas instituições, porém, as instituições que sofreram intervenção da pesquisa-ação foram as duas principais já citadas acima, as Bibliotecas BCo e PUSP. Estas duas instituições possibilitaram que aplicássemos as alterações que julgávamos necessárias nos setores que correspondiam a nossa responsabilidade de guarda, ou seja, as interferências da pesquisa-ação não foram aplicadas em todo o ambiente de guarda das instituições, somente no espaço de nossa responsabilidade. Na BCo, o espaço sob nossa responsabilidade de guarda englobava as classes 630 a 690, correspondendo a diferentes áreas do conhecimento como: administração, gestão de pessoas, gestão de recursos, marketing, gestão do conhecimento, gestão de projetos e processos entre outros. Já na PUSP, o fato de ser uma biblioteca nova e possuir um acervo ainda limitado, foi possível aplicar as técnicas em todo o acervo. O acervo da PUSP é composto principalmente por itens pertencentes às áreas de Engenharia Ambiental e Química, Computação, Cálculo, Mecânica de Fluidos e Engenharia Aeronáutica.

Assim que assumimos a responsabilidade dos setores determinado pelas respectivas direções das bibliotecas, alguns passos foram seguidos:

- I. Observar atentamente os padrões usados na guarda, identificando as lacunas no tocante à correção dos procedimentos e práticas habituais dos envolvidos no processo de guarda.
- II. Fazer uma checagem completa da ordem de classificação do acervo que ficaria sob nossa responsabilidade, buscando inconsistências.
- III. Remanejar os itens que se encontravam em desordem e redistribuir as prateleiras que continham excesso de exemplares. O remanejamento foi feito com a finalidade de criar mais espaço para os itens, de forma a facilitar o manuseio dos mesmos pelos usuários.
- IV. Retiramos todos os exemplares que não estavam em uniformidade com os padrões desejados como: livros sem ou com etiquetas de classificação danificadas, livros com capas ou conteúdos soltos, itens

danificados em demasia, ou seja, todos os itens que apresentavam qualquer tipo de avaria que pudesse prejudicar sua identificação e conseqüentemente sua localização.

- V. Os itens retirados foram reenviados ao departamento de restauro ou para o processamento técnico conforme a necessidade.
- VI. Realizamos uma higienização dos livros com auxílio de panos e trinchas de forma a retirar o máximo de poeira ou vestígios de insetos mortos dos itens.
- VII. Após esta verificação completa do acervo, fizemos o realinhamento de todo o acervo de forma que o mesmo ficasse alinhado com a borda da prateleira, procedimento este que se mostrou extremamente eficiente, pois além de facilitar a visualização das etiquetas de classificação, deixou o acervo esteticamente muito mais apresentável, transmitindo uma sensação de organização.
- VIII. Fotografamos o acervo que sofreu intervenção e os acervos que não sofreram intervenção com o objetivo de comparar os procedimentos de guarda de forma que possibilitasse entender as diferenças e os benefícios.

Posterior a realização dos passos acima relatados e a comprovação de sua eficácia em auxiliar na localização e organização – comprovação esta executada a partir de observações dos próprios usuários nas rotinas de buscas *em loco* – procuramos embasamento teórico nas principais bases de dados digitais, teses e dissertações, bibliografias da área de biblioteconomia e arquivística, procurando criar uma base epistemológica sólida. Detectamos uma grande defasagem no que se refere à literatura específica à temática em que este trabalho se propôs a estudar.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Complexidades da elaboração de uma estratégia adequada para guarda dos itens bibliográficos

A tarefa para elaborar uma estratégia de guarda visando facilitar a localização e conservação dos itens bibliográficos não é nada fácil, é possível afirmar isto quando pensamos na quantidade de fatores e agentes que constituem esta atividade. As complicações começam desde a aquisição dos itens, que em regra geral, são totalmente diferentes entre si, tamanho, formato, tipo de material, ou seja, não existe uma padronização dos itens provenientes das editoras e distribuidoras. Outro ponto é o custo de obras que tenham um acabamento melhor: podemos citar como exemplo os livros em capa dura os quais notoriamente possuem um fator de resistência bem mais elevado que os de capa mole.

O ideal para as bibliotecas seria que estes itens obedecessem a um padrão principalmente no que tange ao tipo de material, porém, sabemos que isto é impossível de se conseguir, são muitas editoras envolvidas (editoras nacionais e internacionais) aumentando ainda mais a complexidade no ato da aquisição. Como já explanado, conseguir uma padronização é praticamente impossível, e sendo assim, cabe aos profissionais envolvidos no manuseio destes itens tomarem precauções desde seu recebimento e preparo técnico, afim de evitar danos a eles.

Outro fator complicador e talvez o mais difícil de administrar seja o fator humano (gestão dos envolvidos): é necessário que todas as equipes envolvidas nas atividades tenham uma forte sinergia e um sentimento colaborativo muito aguçado. A elaboração da estratégia de guarda já não é uma tarefa fácil para os administradores das instituições, isto pelo fato de muitas vezes não conseguirem distribuir as funções de forma homogênea entre todos os envolvidos podendo causar rugas de determinados colaboradores. É importante respeitar as especificidades das outras funções realizadas pelos colaboradores, tal como é necessário respeitar as limitações físicas, de horário, de estrutura material da organização (a exemplo: a quantidade de carrinhos para reposição), de especificidades de cada departamento

da instituição respeitando um quadro mínimo de funcionários para evitar a paralisação do departamento. Isto é, são inúmeros fatores complicadores envolvidos e cabe aos administradores pensar em conjunto, com sua equipe, a melhor estratégia de ação. Posteriormente abordaremos estas questões mais detalhadamente.

O processo de guarda como dito acima envolve diferentes departamentos, mas alguns possuem papel central nesta atividade. O Departamento de Circulação, por exemplo, responsável pelo primeiro contato com o usuário e com os itens que são retirados e devolvidos; o Departamento de Conservação e Restauro, responsável por prestar manutenção dos itens danificados; o Processamento Técnico, responsável por preparar estes itens e classificá-los de forma adequada de forma a manter a homogeneidade do acervo. É a direção da instituição que deve fiscalizar se as atividades se estão sendo executadas da forma planejada e esperada. Estes são alguns exemplos de como os departamentos estão interligados: um não tem como funcionar sem a colaboração do outro.

Devido a esta alta complexidade é que se torna importante ressaltar a importância de se elaborar as estratégias em conjunto, utilizando-se das técnicas administrativas (*brainstorm*, *workshop*, *benchmark*) para definir a estratégia e planejar de forma mais adequada possível o passo a passo dos procedimentos que deverão ser adotados para que a atividade de guarda seja realizada com a maior eficiência e eficácia possível. Outra estratégia interessante que deve ser adotada pelas instituições é a de observar as práticas de outras instituições (*benchmarking*). O ato de procurar aprender com outras organizações evita que seja cometido erros na elaboração da estratégia, diminuindo tempo e custos na realização da atividade.

Por acreditarmos que as rotinas diárias são um dos principais fatores impactantes no comportamento dos profissionais da informação procuramos observar, mapear e entender o fluxo dos itens bibliográficos desde sua aquisição até sua chegada as mãos dos usuários.

As observações foram feitas procurando levar em consideração os principais aspectos que impactam no dia a dia dos profissionais, pontos como: qualidade do ambiente de trabalho, mobiliário, suporte informacional, métricas de execução das atividades, recursos e principalmente descrever suas rotinas e fluxo de trabalho.

O objetivo destas observações foi detectar onde ocorriam sobrecargas de trabalho ou interrupções no fluxo dos serviços. Procuramos apresentar algumas

propostas de melhoria nas atividades que achamos necessário objetivando otimizar as atividades de forma que promovida as melhorias os colaboradores pudessem desempenhar com mais tempo, satisfação e empenho a atividade de guarda.

Julgamos pertinente apresentar neste estudo o máximo de informações e especificidades das atividades de forma a possibilitar o leitor deste trabalho o melhor entendimento de uma biblioteca como um todo. Alguns departamentos ficaram de fora deste trabalho de observação como: secretaria, coleções especiais, ação cultural. Ressaltamos que estes departamentos não têm uma ação direta com os livros (recebimento, preparo técnico, atividades de empréstimo) ou possuem acervo próprio que possuem peculiaridades no manuseio, conservação e regras específicas de empréstimos constituindo-se assim em um departamento aparte que não impacta o acervo comum caso que ocorre com o departamento de coleções especiais. Devido a este fato optamos em não descrever suas atividades, porém, sem dúvida, as atividades exercidas pelos profissionais destes departamentos também impactam na atividade de guarda já que todos estão envolvidos nesta atividade.

Por vezes o detalhamento minucioso do processo como um todo e das atividades pode aparentar ser excessivo, porém, acreditamos que somente por meio deste detalhamento o leitor pode ter a real dimensão da complexidade envolvida na elaboração das estratégias de guarda. É por meio deste detalhamento que poderemos expor todas as faces que envolvem o cotidiano dos principais atores envolvidos na atividade de guarda.

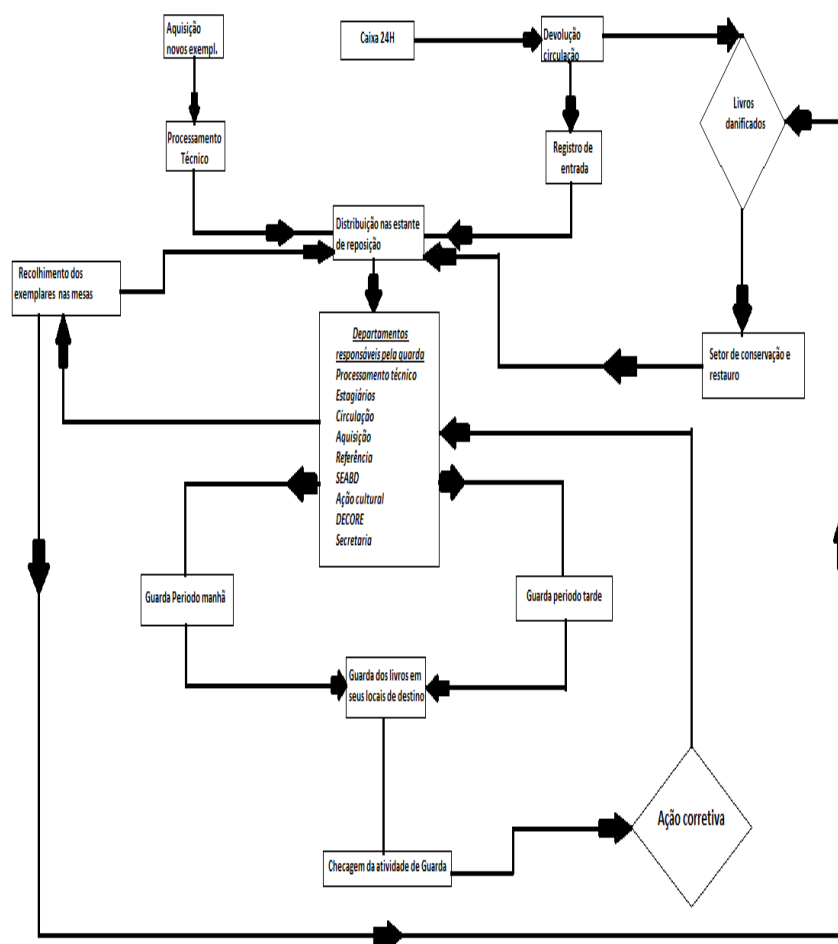
Outro enfoque analisado foi em relação à conversão do conhecimento segundo a epistemologia de Nonaka e Takeushi, como veremos a seguir, o fator humano é componente basal na atividade de guarda, porém, a troca de informação a socialização entre os atores envolvidos e a troca de experiências também constituem-se em fatores essenciais não só no que tange à troca de experiência sobre melhores práticas de guarda, mas como também constitui-se em fator preponderante na tomada de decisão dos gestores.

Sobre a conversão do conhecimento de tácito para explícito Nonaka e Takeushi diz:

[...] o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de “conversão do conhecimento”. Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo “social” entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo. [...] (NONAKA; TAKEUSHI, 2009, s.p)

Abaixo apresentamos o fluxograma que delimita o escopo das nossas observações:

Figura 1 Fluxograma das atividades envolvidas no processo de guarda



Fonte: Elaborado pelo autor

A gestão do conhecimento se mostra como uma poderosa ferramenta para organizações, sobre a gestão do conhecimento Davenport diz:

Dado, informação e conhecimento: o tripé para a gestão do conhecimento. O desafio de ideia para uma ação baseada do conhecimento é o que norteia a noção de insight. O insight tem maior tendência de acontecer quando há experiência em trabalhos passados, “a experiência transforma as ideias sobre o que deve acontecer em conhecimento daquilo que efetivamente acontece”(DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.9).

Assim, gerenciar conhecimento é garantir maior velocidade na ação, pois dificilmente precisa-se começar do zero. Um *insight* é o conhecimento exato e na hora certa. O grande desafio do gestor é garantir que compartilhar o conhecimento é mais vantajoso que guardar. Com isso, aplicar a gestão do conhecimento em um sistema público pode ser um desafio grande. As redes informais têm grande força e não foi diferente do nosso caso estudado.

Aplicar um gerenciamento do conhecimento em processos aparentemente engessados foi um desafio a mais, sabendo que se trata de uma organização pública, na empresa privada temos dificuldades, pois “se é difícil mudar uma empresa com dificuldade, é quase impossível mudar uma com aparente sucesso” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.9).

Assim, mudar uma empresa pública que funciona pode ser difícil, mas propomos não uma mudança, mas um estudo teórico de como melhorar os processos de guarda de livros para as estantes e como isso pode impactar quando se trata de gerenciar o conhecimento.

A instituição estudada pode ser adaptativa, porém é de uma morosidade grande. Tem a vantagem e a dificuldade de manter uma alta rotatividade de estagiários, porém também possui funcionários ávidos por novidades e com formações e culturas diferentes que podem sim ajudar na transferência e aquisição de conhecimento, até porque, atualmente, são vitais para o funcionamento de vários processos estudados neste trabalho.

O ambiente político organizacional é complexo, mas nossas adaptações e nossas propostas de ações impactam pouco nesse campo, não sendo necessárias grandes mudanças, mas sim pequenas ações corretivas que terão grande ganho organizacional, espera-se que a qualidade e a velocidade do processo aumentem consideravelmente.

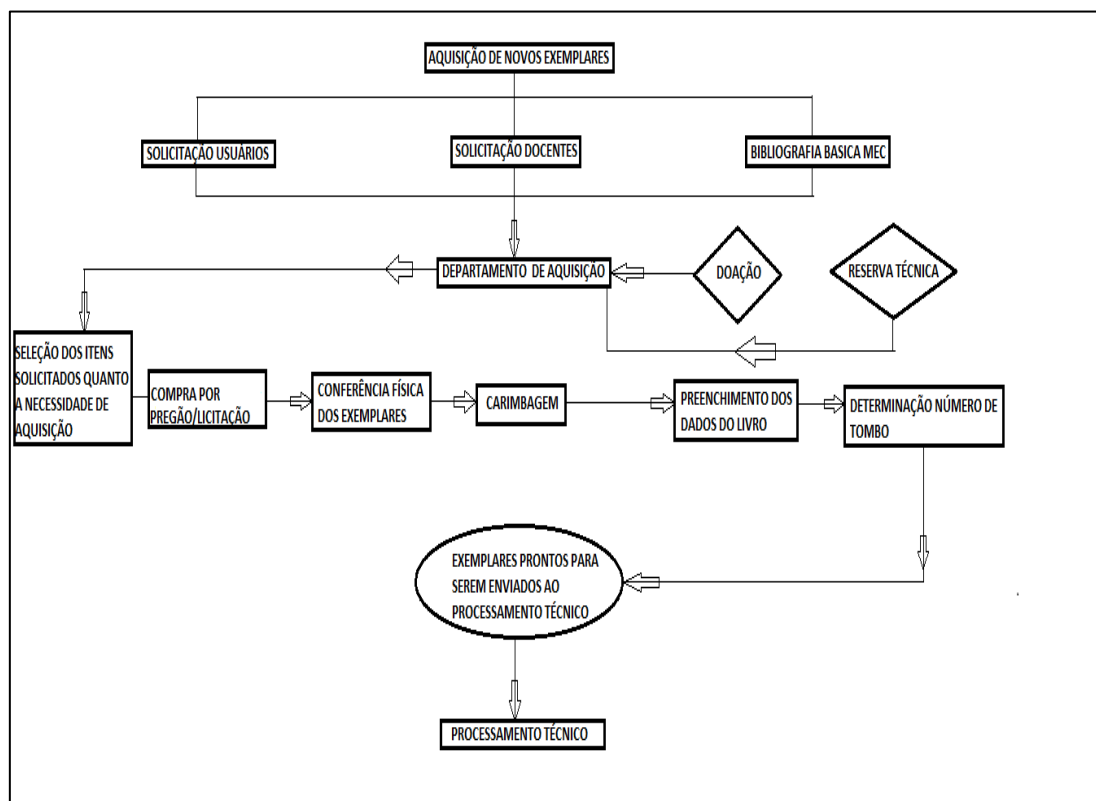
Assim sendo, o desafio de gerenciar o conhecimento antes de mais nada é reconhecer o mercado de conhecimento existente nos processos. Identificamos, adaptamos e modificando pontos chaves com formas detalhadas quando

necessárias, pois grande parte do processo estudado está nos detalhes dessas ações.

3.2 Processamento do livro na aquisição de novos exemplares

Nesta seção iremos descrever as atividades e processos que estão envolvidos na aquisição de novos exemplares, passando por todos os passos envolvidos até que os novos exemplares cheguem ao setor de distribuição. Apontaremos as atividades envolvidas na aquisição, processamento técnico e devolução dos exemplares no departamento de circulação. Para esta análise iremos usar a fundamentação epistemológica de Niguel Slack e também usaremos as fundamentações de Nonaka e Takeuchi, sempre com foco na aplicação de melhorias para facilitar e tornar mais eficiente e eficaz o processo de guarda dos livros nas bibliotecas públicas ou privadas de grande porte. Objetivando uma melhor compreensão deste estudo, elaboramos um fluxograma simplificado das atividades que abordaremos:

Figura 2 fluxograma das atividades envolvidas no departamento de aquisição



Fonte: Elaborado pelo autor

Antes de começarmos a detalhar as atividades, cabe fazermos uma observação principalmente no que tange aos recursos informacionais. Atualmente a biblioteca que está servindo de base para este estudo está realizando a troca do seu sistema de gerenciamento de biblioteca (PHL), o que reflete em significativas alterações em todos os departamentos, porém, o sistema ainda está em fase de testes e de aceitação, não sendo utilizado em sua plenitude.

Devido a este fato, o estudo a seguir baseia-se nas experiências com o antigo sistema que ainda continua sendo utilizado mesmo que em pequenas frações. O sistema novo (PERGAMUM) ainda não nos permite tirar conclusões ou fazer avaliações, e sendo assim, trabalharemos exclusivamente com as informações obtidas do sistema PHL.

Outra observação a ser feita é que a biblioteca passou a fazer parte do SIBi (Sistema Integrado de Bibliotecas) da instituição, e esta alteração afetou com mais força a parte diretiva da biblioteca. No entanto, as atividades continuam seguindo as mesmas rotinas conforme descreveremos abaixo.

3.2.1 Aquisições de novos exemplares

A etapa de aquisição de novos exemplares por parte das bibliotecas demonstra-se cada vez mais uma tarefa complicada e repleta de peculiaridades que devem e merecem receber especial atenção dos administradores das instituições. Isto se faz necessário, pois uma política de compra mal elaborada pode acarretar em graves consequências em todo o processo de guarda. Como veremos a seguir, diferentes atividades são necessárias para que seja possível efetuar a compra de um novo exemplar de forma correta e de forma a atender as necessidades da instituição.

O processo de compra é determinado basicamente por três tipos de necessidades, sendo elas:

Solicitação de novos títulos pelos usuários das instituições;

Solicitação de novos títulos pelos docentes;

Atender as exigências mínimas feitas pelo MEC para certificação e revalidação dos cursos da instituição.

Este conjunto de três necessidades é o que norteia as compras realizadas pelo departamento de aquisição, as verbas destinadas para compras de novos exemplares devem atender a essas necessidades. Existe uma escala de prioridades de compra, sendo que atender as exigências do MEC é, sem dúvida, a prioridade número um, pois caso a biblioteca não atenda a quantidade mínima de exemplares por aluno, a instituição pode correr o risco de não receber a certificação ou revalidação do curso avaliado.

3.2.2 Atender as exigências mínimas feitas pelo MEC para certificação e revalidação dos cursos da instituição

Atualmente, o MEC exige um exemplar para cada 5 (cinco) alunos, e sendo assim, uma turma com 50 (cinquenta) alunos exigira no mínimo 10 exemplares da bibliografia básica do curso em questão. Caso exista mais de um curso que compartilhe da mesma literatura básica, a quantidade de exemplares a serem comprados aumenta exponencialmente. Mensurar este volume de compras faz-se necessário para que possamos compreender a dimensão e a complexidade de se elaborar um plano estratégico tanto para a aquisição como para guarda destes exemplares. Pensando em uma universidade com 40 cursos com turmas de 50 alunos por curso, podemos ter uma maior dimensão do desafio a ser enfrentado.

Existe uma sistemática que deve ser respeitada para a compra destes exemplares: os coordenadores de cada curso devem informar com antecedência a bibliografia básica exigida pelo MEC e a quantidade de exemplares que devem ser adquiridos conforme a matemática citada acima. As informações são enviadas para o departamento de aquisição por meio de um arquivo EXCEL, e neste arquivo, deve constar todos os dados bibliográficos (título, autor, editora, edição, ano de publicação) dos títulos que devem ser adquiridos. Em posse destes dados, os responsáveis pelo departamento de aquisição agrupam as listas de todos os cursos buscando coincidências de títulos de forma a quantificar quantos exemplares deverão ser adquiridos de forma a cumprir as exigências. Como é possível notar, o volume de exemplares novos que posteriormente serão destinados à guarda definitiva aumentara substancialmente, justificando assim, o despendimento de maior atenção a atividade de compra. Posteriormente, iremos mostrar os recursos

necessários para a execução desta atividade; nesta etapa do estudo, estamos focando nas explicações das atividades, sendo assim, apresentaremos as informações faltantes pertinentes a esta atividade mais à frente.

3.2.3 Solicitação de novos títulos pelos docentes

Seguindo a ideia de escala de prioridades na aquisição de novos exemplares, a segunda mais importante é atender as necessidades dos docentes das instituições. A bibliografia básica muitas vezes não supre as necessidades pedagógicas dos docentes e do curso, sendo assim, os docentes necessitam complementar o acervo com bibliografias complementares de forma a agregar mais informações relevantes ao acervo.

As solicitações podem ser efetuadas de duas formas distintas: a primeira forma é entrar no site da instituição e acessar o link do departamento de aquisição. Após feito o acesso, o docente deve preencher o formulário indicando os dados bibliográficos dos títulos que deseja solicitar e indicar a qual curso esta nova aquisição ira se designar. Como segunda opção, o docente pode solicitar os títulos diretamente no departamento de aquisição indo pessoalmente ou enviando e-mail para o departamento solicitando a aquisição. Caso opte por enviar e-mail, o docente deve seguir os mesmos passos para aquisição da bibliografia básica enviando arquivo EXCEL com todos os dados bibliográficos.

3.2.4 Solicitação de novos títulos pelos usuários das instituições

Com prioridade inferior, porém não menos importante, as solicitações de novos títulos pelos usuários das instituições compõem parte importante da construção do acervo das instituições. É papel das bibliotecas cativarem seus usuários e estarem sempre sintonizadas com as expectativas deles, e devido a este fato, as bibliotecas devem sempre que possível atender aos pedidos de seus usuários.

Os usuários podem realizar suas solicitações por meio do site da instituição acessando o link correspondente ao setor de aquisição. Após acessar o link, o

usuário deve preencher o formulário indicando a maior quantidade de informação possível sobre o título que deseja.

Todas as solicitações realizadas pelos usuários podem ser acompanhadas pelo próprio site da instituição: por meio do site, o usuário pode acompanhar o status de seu pedido, e caso o título solicitado não seja comprado, o usuário é informado o motivo da não aquisição por meio do e-mail fornecido no ato do preenchimento do formulário de solicitação de aquisição.

3.2.5 Doação

Como é possível notar, em nenhum outro tópico deste trabalho citamos o processo de doação. Não o fizemos anteriormente pois trata-se de um processo a parte de alta complexidade no que tange à forma de administrar. Porém, a doação é um dos processos que mais impactam os acervos, devido ao grande volume de exemplares que são doados. O alto volume de exemplares doados não implica necessariamente em boa qualidade das obras doadas: ao contrário, as doações, ao serem recebidas, passam por um criterioso processo de seleção no que tange a sua pertinência.

A seleção dos exemplares que serão integrados ao acervo passa por diversos passos, entre eles podemos citar:

- a) Estado físico de conservação do item;
- b) Verificação interna para verificar a existência de páginas faltantes, rasuras, marca texto ou danos que impossibilite a leitura do texto completo contido no exemplar;
- c) **Busca na base de dados da instituição para averiguação da existência da obra no acervo, caso já exista uma obra com o mesmo título é verificado a quantidade de empréstimos realizados se o título tiver bastante procura por parte dos usuários o novo exemplar é integrado ao acervo. Caso contrário, o mesmo é descartado ou encaminhado a outra instituição que possa vir a ter interesse na obra.**

Para realizar a doação, o doador deve elaborar uma lista que contenha todos os dados dos exemplares que ele deseja doar, esta lista deve ser encaminhada via e-mail ou entregue diretamente ao setor de aquisição. A lista deve ser entregue com antecedência para análise, ou seja, ele deve entregar a lista antes de levar os exemplares para a instituição, procedimento este que evita acúmulo de exemplares inúteis e reduz o tempo de trabalho dos responsáveis por realizar a seleção.

Toda a equipe deve seguir estas regras de doação o que por vezes não ocorre gerando uma carga de trabalho desnecessária para o departamento. Caso algum funcionário receba a doação antes de receber a listagem, certamente a biblioteca irá receber uma série de livros desnecessários, e isto ocorre porque muitos doadores acreditam que podem levar qualquer item que deseja se desfazer. Muitas vezes, as doações são feitas porque o doador está se livrando de coisas que acredita ser um incômodo em sua residência: raramente um doador doa um livro por que simplesmente já leu ou por que tem boa intenção de enriquecer o acervo da biblioteca receptora.

3.2.6 Reserva técnica

Reserva técnica é o nome dado para o retorno dos livros adquiridos pelos docentes por meio de verbas públicas ou verbas oriundas da instituição. Estes livros são considerados como patrimônio da instituição, e sendo assim, os docentes só podem se desligar da instituição seja por aposentadoria ou por qualquer outra forma de desligamento após retornar este patrimônio ao erário da instituição. A reserva técnica serve exatamente para intermediar estes processos.

Docentes ou funcionários que tenham a necessidade de devolver o patrimônio para a instituição devem enviar uma lista completa dos livros que serão devolvidos identificando os mesmos com todos os dados bibliográficos e principalmente o número do empenho em que o livro foi adquirido. O departamento de aquisição realiza a conferência dos itens devolvidos averiguando o estado físico dos itens e se os itens entregues conferem com os relacionados na lista entregue pelo docente.

Diferentemente da doação, que costuma conter diversas obras desatualizadas ou em péssimo estado físico, as obras provenientes da reserva técnica costumam a ser incorporadas ao acervo, pois normalmente são obras

adquiridas para suprir necessidade informacionais pontuais e por integrarem projetos de pesquisa ou extensão dos docentes. Obras provenientes da reserva técnica não costumam impactar de forma significativa o processo de guarda pois o volume de exemplares não representa um número elevado, de forma que sua incorporação ao acervo é realizada de forma simples sem alterar as rotinas pré-estabelecidas no planejamento de guarda.

3.2.7 Departamento de aquisição

Como podemos ver nos tópicos anteriores, todas as solicitações de compra concentram-se exclusivamente no departamento de aquisição: cabe ao departamento de aquisição administrar, filtrar, processar e executar todos os processos referentes a compras de itens que compõem o acervo das bibliotecas. Porém, suas atividades não se resumem apenas à aquisição de novos exemplares, cabe também ao departamento de aquisição a conferência de todos os itens e o preparo físico dos mesmos. Cabe lembrar que a aquisição não trata somente os livros, mas também teses e dissertações enviadas pelos cursos de pós-graduação, sendo que estes itens representam uma carga anual de trabalho relativamente grande sendo que estas teses e dissertações entram para o erário como doação.

Diferentes atividades compõem a execução dos processos citados acima, entre elas estão:

- a) Seleção dos itens solicitados quanto a necessidade de aquisição;
- b) Compra por pregão ou licitação;
- c) Conferência física dos exemplares;
- d) Carimbagem dos exemplares;
- e) Preenchimento manual dos dados dos livros e teses nos carimbos;
- f) Determinação do número de tombo.**

3.2.8 Seleção dos itens solicitados quanto a necessidade de aquisição

A seleção dos itens solicitados é uma atividade de extrema importância dentro de todo o processo de aquisição. Infelizmente, muitos dos solicitantes não consultam nas bases de dados da instituição se os exemplares solicitados já compõem o

acervo da instituição e por muitas vezes, não aprofundam suas pesquisas em busca de certificar-se da atualidade ou da necessidade de adquirir estas obras.

Diversos problemas são gerados pela falta da observância da necessidade e atualidade das obras. Estes problemas ocorrem principalmente das listas oriundas dos docentes. Infelizmente o departamento de aquisição recebe listas desatualizadas e muitas vezes listas que já foram enviadas em outros anos, ou seja, alguns docentes não refazem suas listas, não pesquisam por obras mais atuais, tornando a atividade de seleção e avaliação dos pedidos muito morosos tomando um tempo excessivo de todo o departamento.

Os principais problemas encontrados nas solicitações são: informações incorretas ou incompletas sobre as obras desejadas, solicitação de conteúdo desatualizado ou por muitas vezes obsoleto, solicitação de edições ultrapassadas que por muitas vezes não estão mais disponíveis para compra nas distribuidoras ou editoras, listas repetidas de anos anteriores sem ser realizado nenhum tipo de revisão, demora por parte dos docentes em enviar a lista ocasionando em casos extremos a perda da verba destinada para a compra. Os problemas citados compõem apenas uma parte deste cenário; outros problemas ligados ao relacionamento interpessoal também são notados, por muitas vezes o relacionamento entre as bibliotecas e docentes se mostra conflituoso gerando atrasos na tomada de decisão.

A seleção afeta diretamente a guarda dos itens bibliográficos, pois é necessário que se saiba com certa antecedência quantos livros irão realmente ser incorporados ao acervo. É necessário provisionar espaço físico para alocar os novos exemplares e determinar quem serão os responsáveis pela guarda destes novos exemplares, dependendo da quantidade faz-se necessário alterar o planejamento estratégico elaborado anteriormente ou até mesmo contratar novos funcionários para suprir esta nova demanda.

3.2.9 Compra por pregão ou licitação

A atividade de compra pode envolver diversas formas ou sistemas de compra o que determina o sistema a ser utilizado é a origem da verba e a finalidade para qual a mesma foi destinada, as principais verbas são oriundas dos departamentos

de cada curso, FAPESP, FAPE livros, RTN (recursos do tesouro Nacional) e da instituição. O departamento de aquisição administra estas verbas de forma a atender o máximo de solicitações feitas e procura respeitar a ordem de importância de aquisição que já citamos anteriormente neste estudo.

Cabe ao departamento de aquisição mediar as compras e acompanhar todo o processo desde a compra até o recebimento dos itens adquiridos, tal como cabe ao departamento prestar contas à instituição e arquivar todos os comprovantes de empenho das verbas. As verbas não necessariamente são utilizadas em sua totalidade isso se deve em grande parte aos problemas já citados na hora de fazer as solicitações, mas o principal motivo é a falta de proatividade dos solicitantes em buscar novos conteúdos novos autores, ou seja, referencial teórico atualizado e alinhado com as novas tendências, a repetição de listas impossibilita a aquisição de novos títulos, pois os mesmos já estão incorporados ao acervo.

Verbas são perdidas devido à não-utilização das mesmas, porém algumas podem ficar “em caixa” para serem utilizadas futuramente. Normalmente as verbas provenientes de fundações de apoio à pesquisa como a FAPESP devem ser utilizadas integralmente; caso contrário os valores não utilizados retornam aos cofres da Fundação. Já verbas cedidas pelos departamentos dos cursos podem ser fracionadas em compras distintas ficando a disposição para compras futuras.

Deve haver uma sintonia fina entre a aquisição e departamento de guarda, isto se faz necessário, pois estas compras costumam ser de grande montante impactando profundamente nas rotinas de guarda. Há necessidade de comunicação prévia por parte do departamento de aquisição informando ao setor de guarda a quantidade de livros adquiridos e previsão de liberação dos mesmos para a guarda definitiva. Veremos posteriormente neste estudo que esta comunicação é de difícil administração e que a falta de uma comunicação eficaz ocasiona sérios problemas no planejamento de guarda.

3.2.10 Conferência física dos exemplares

Passada à atividade de compra, o departamento de aquisição volta seus esforços a receber os itens adquiridos. Cabe ao departamento conferir todas as remessas que chegam das editoras e distribuidoras, e, contrariamente ao que possa

parecer, essa não é uma atividade nada simples devido ao grande volume que é recebido e também pelo fato das remessas não terem datas determinadas para chegarem, as entregas variam de acordo com a disponibilidade das editoras, ou seja, o trabalho é executado de forma descontínua obrigando aos colaboradores a interromperem constantemente suas atividades para atender e conferir essas novas remessas.

O trabalho de conferência é exaustivo principalmente por ser um trabalho meramente físico: as caixas são abertas e tem seu conteúdo confrontado com as notas fiscais buscando identificar possíveis incoerências ou itens faltantes. Realizada a conferência das notas, os colaboradores passam a conferir exemplar por exemplar, página por página, buscando defeitos como: páginas rasgadas, problemas de impressão, páginas cortadas de forma inadequada de forma a prejudicar a leitura, problemas de paginação, defeito na fixação das páginas à lombada dos livros, falta de páginas ou capítulos, ou seja, qualquer dano que possa prejudicar a leitura ou a conservação dos livros.

Quando identificado um livro fora dos padrões exigidos pela instituição, o mesmo é separado e enviado para o fornecedor responsável para que ele realize a troca do exemplar. Os possíveis problemas citados acima são mais costumeiros do que se imagina: infelizmente a qualidade das gráficas e editoras vem constantemente em declínio, e esta má qualidade gera um retrabalho ocupando ainda mais a equipe de colaboradores.

Apesar de a conferência física aparentar não ser uma atividade das mais relevantes, ela é de grande importância não só para o processo de guarda, mas como para o departamento de conservação e restauro, um livro em estado físico perfeito possui tempo de vida útil mais elevado, ou seja, demora a necessitar de reparos desafogando o departamento de conservação.

3.2.11 Carimbagem dos exemplares

A carimbagem dos exemplares é uma das atividades realizadas pelo departamento de aquisição, esta atividade destina-se a identificar os livros como patrimônio da instituição e criar campos que possibilitem o preenchimento dos dados de identificação do exemplar, dados como: número de tomo, empenho, classificação, origem da verba, nome de doador entre outros. A atividade de

carimbagem é a que toma mais tempo dentro do processo de aquisição, são necessários diversos carimbos para identificar os livros e o tempo despendido para a execução desta atividade é demasiadamente longo, veremos no prosseguimento deste estudo que o tempo para a execução desta atividade pode ser consideravelmente diminuído realizando pequenas alterações na rotina da atividade.

A identificação do livro também está diretamente ligada ao setor de guarda, por meio das informações contidas nos carimbos é possível identificar o exemplar em caso de queda da etiqueta de classificação permitindo o envio do exemplar para o departamento de conservação.

3.2.12 Preenchimento manual dos dados dos livros e teses nos carimbos

Sequência da atividade de carimbagem o preenchimento manual dos livros é outra atividade que requer muito tempo para ser executada, informações como: número de tomo, empenho, classificação, origem da verba, nome de doador são algumas das informações que normalmente são inseridas no livro. O trabalho torna-se ainda mais moroso pois é necessário confrontar exemplar por exemplar com as notas fiscais de forma que possibilite retirar as informações essenciais da nota e reescrevê-las no livro.

Posteriormente veremos as possíveis alterações que poderiam ser realizadas de modo a diminuir o tempo de execução desta atividade desafogando os colaboradores envolvidos permitindo que estes profissionais executem tarefas mais importantes para a instituição.

3.2.13 Determinação do número de tomo

Etapa final do preparo do livro a determinação do número de tomo é talvez uma das mais importantes e exige muita atenção do colaborador responsável por executar esta atividade. O número de tomo é o identificador “mestre” do livro, todos os dados preenchidos ou que por ventura venham a ser adicionados serão ligados a este número, ou seja, por meio deste número é que se localiza e identifica este exemplar.

A execução desta atividade consome um tempo considerável, pois para determinar este número todos os dados que foram preenchidos anteriormente nos carimbos deverão ser transcritos fidedignamente para a base de dados, ou seja, não pode haver erros no preenchimento, caso ocorra algum erro de preenchimento ou de duplicidade no número tombo uma cadeia de problemas pode ser desencadeada afetando todos os departamentos da biblioteca. Devido aos fatos relatados anteriormente esta atividade é a que exige da equipe o maior nível de atenção.

3.2.14 Exemplos prontos para serem enviados ao processamento técnico

Fase final do processo pertinente ao departamento de aquisição os itens após passar por todo este percurso de compra e preparo são colocados em carrinhos e enviados para o departamento de processamento técnico onde receberão identificação de classificação, etiqueta de classificação e nova inserção na base de dados. Mesmo após o envio para o processamento técnico o departamento de aquisição fica em prontidão caso o processamento técnico identifique algum problema que por ventura possa ter passado despercebido pela aquisição.

3.2. 15 Recursos

Atualmente o departamento de aquisição conta com recursos limitados principalmente na área de suporte informacional. O departamento possui quatro (4) computadores para realizar todas as suas tarefas entre as principais estão: Acessar a internet para diversos fins, realizar consultas na base de dados da instituição, elaborar planilhas de controle, enviar documentos para a impressora, confecção de relatórios, confecção de ofícios, registrar as informações referente aos livros e inseri-los na base de dados entre outras tarefas.

A qualidade dos hardwares é limitada com CPU's com baixo poder de processamento, a situação se agrava devido ao grande volume de informações recebidas e registradas, atividades como seleção são prejudicadas, pois para realizar a seleção o colaborador necessita realizar várias consultas para conseguir um parecer.

O departamento sofre com outro problema grave e certamente o que mais prejudica a execução das atividades, atualmente a capacidade de transferência de dados e estabilidade da internet é de péssima qualidade a todo momento o serviço é interrompido ou perdido devido a quedas de sinal, esta instabilidade causa morosidade na execução das atividades e retrabalho. A base de dados é outro item que deve ser substituído, seus recursos não atendem mais as necessidades da instituição e apresenta diversas lacunas de consistência.

Pensando pela ótica de ergonomia no trabalho de Niguel Slack os recursos de mobiliário como mesas, cadeiras e equipamentos de informática estão na contramão do ideal apresentado por Slack, o mobiliário do departamento é antigo e sem nenhum tipo de recurso que permita melhorar a ergonomia, a situação é mais preocupante quando analisamos as cadeiras, os modelos são antigos com pouco conforto e quase nenhuma opção de regulagem, suas espumas do assento e encosto possuem pouca espessura baixa densidade causando desconforto aos funcionários. Sobre o projeto ergonômico do ambiente de trabalho Slack afirma que:

[...] O ambiente imediato no qual o trabalho acontece pode influenciar a forma como ele é executado. As condições de trabalho que são muito quentes, ou muito frias, insuficientemente iluminadas, ou excessivamente claras, barulhentas ou irritantemente silenciosas, todas vão influenciar a forma como o trabalho é levado avante.[...](SLACK; 2002, p.303)

O ideal é que o mobiliário fosse repensado e adaptado às atividades do departamento, o fato do trabalho ser executado quase em sua totalidade de forma manual impõe um desgaste físico elevado, sendo assim, a troca proveria maior conforto e um potencial aumento de rendimento.

3.2.16 Pessoal

Atualmente o quadro pessoal do departamento é bem enxuto, porém, mesmo tendo um número diminuto de colaboradores as atividades são executadas dentro dos prazos estipulados. O fato do quadro de funcionários ser muito enxuto faz com que seus colaboradores trabalhem sempre no limite de sua capacidade exigindo dos mesmos dinamismo e empenho diário.

O quadro atual é composto por cinco colaboradores de diferentes formações e cargos, a composição do departamento é a seguinte:

- Duas bibliotecárias
- Dois técnicos administrativos
- Um auxiliar de biblioteca
- Dois estagiários

As atividades são divididas entre os colaboradores da seguinte forma, um dos técnicos administrativos é responsável por receber as remessas de livros confrontando o conteúdo das caixas com as notas fiscais, este mesmo funcionário fica responsável por determinar o número de tombo. Um segundo técnico administrativo fica responsável pela administração das listas oriundas dos docentes e das coordenadorias dos cursos, este mesmo profissional auxilia a chefia do departamento no controle dos empenhos e no acompanhamento dos pedidos.

O Auxiliar de biblioteca e os estagiários são responsáveis por realizar todos os trabalhos “físicos”: conferência dos exemplares conforme já relatamos anteriormente, carimbagem, preenchimento manual dos dados de identificação dos livros, encaminhar os livros prontos para o processamento técnico. Outro trabalho realizado por estes profissionais é a consulta na base de dados para verificar se os livros solicitados nas listas já fazem parte do acervo atual da biblioteca eles realizam este trabalho no intuito de filtrar ao máximo esta lista.

As bibliotecárias exercem papéis vitais para o departamento, pois cabe a elas administrar as verbas e determinar as prioridades de compra, tal como cabe a elas intermediar o relacionamento com todos os solicitantes e com a instituição em si, prestando contas de tudo que realizado no departamento.

Importante lembrar que os colaboradores além de realizar as atividades descritas acima também participam da atividade de guarda, ou seja, interrompem suas atividades habituais para poder realizar a guarda dos livros no acervo. Com a finalidade de não desfalcar o departamento de forma a paralisar as atividades, a guarda dos livros é dividida em dois turnos: metades dos colaboradores realizam a guarda no período da manhã e o restante na parte da tarde. Desta forma, o departamento sempre está com algum representante dentro do departamento.

3.2.17 Métricas

A mensuração de tempo para a realização das atividades é uma análise muito difícil de ser feita devido à falta de padrão na carga de trabalho. Os colaboradores do departamento não têm como saber com antecedência a carga de trabalho que terão para executar já que as necessidades dos solicitantes variam muito entre um ano e outro.

As atividades de checagem física, carimbagem e preenchimento são as únicas que podem fornecer dados de tempo de execução um pouco mais confiáveis. Normalmente cada profissional envolvido com estas atividades consegue realizar em média o tratamento de 100 livros diariamente, e sendo assim, se considerarmos uma remessa de 5.000 livros tendo dois profissionais envolvidos nestas atividades, o tempo médio esperado para a execução é de 5 semanas, porém estamos considerando para este cálculo semanas completas com cinco dias úteis dedicados somente a esta atividade, mas sempre se faz necessário contarmos com a presença de algumas variáveis como a necessidade de dedicar tempo para a realização de outras tarefa que por ventura possa surgir, faltas de alguns colaboradores, feriados entre outras variáveis. Considerando estas variáveis, podemos dizer que uma previsão mais realista seria de seis a sete semanas para realizar esta tarefa.

Para as atividades de seleção e busca na base de dados, mensurar a quantidade tempo para a execução é praticamente impossível, pois o que vai determinar o tempo para a realização é o volume de solicitações recebidas que pode variar de acordo com as necessidades.

3.2.18 Sugestões de melhorias para o departamento de aquisição

Notoriamente todas as atividades relacionadas à compra estão centralizadas em um único departamento ocasionando uma sobrecarga. Neste capítulo, procuraremos apontar possíveis soluções visando à melhoria na execução das tarefas relacionadas à aquisição. Procuraremos utilizar das fundamentações teóricas aprendidas em aula para propor estratégias diferentes no que tange à melhoria de todo o processo.

O presente estudo não tem a pretensão de ser “o dono da verdade” ou achar que soluções milagrosas possam ser aplicadas em instituições com anos de desenvolvimento em planejamento e experiência no oferecimento e execução de seus serviços. Porém, acreditamos que alguns pontos podem e devem ser melhorados. Acreditamos também que caso as instituições adotem algumas das propostas que descreveremos na sequência do estudo, os tempos para execução serão sensivelmente diminuídos e as atividades serão realizadas com maior fluidez.

Primeiramente abordaremos a forma como as tarefas estão distribuídas atualmente. Hoje o departamento de aquisição encontra-se extremamente atarefado principalmente no que tange ao recebimento das solicitações. Acreditamos que esta tarefa deveria ser compartilhada com o departamento de referência principalmente na administração das solicitações de aquisição junto aos docentes.

Atualmente acreditamos que esta atividade é realizada de forma muito impessoal, ou seja, seria necessária uma maior aproximação entre biblioteca e docentes. Talvez a falta de comprometimento dos docentes possa ser fruto deste afastamento que sem dúvida causa desinformação tanto no que tange as obrigações que o docente tem para com a instituição como na falta de embasamento técnico para realizar suas buscas de forma adequada. O profissional de referência por estar mais habituado a lidar com os usuários poderia auxiliar na instrução e acompanhamento destes docentes, agendamentos de horário para atendimento, envio de informativos orientando os docentes de como realizar suas buscas, destinar um colaborador para realizar este trabalho de orientação externamente visitando estes docentes em seu local de trabalho, seriam ações que surtiriam efeitos extremamente positivos a médio e longo prazo e aumentaria o vínculo entre docentes e biblioteca.

Com docentes devidamente treinados e informados, a tendência é que problemas como repetições de listas, listas desatualizadas e falta de interesse em buscar novos conteúdos venham a diminuir substancialmente, facilitando e muito o trabalho do departamento de aquisição. Talvez o maior ganho seja realmente na redistribuição de funções: descentralizando esta atividade a organização ganharia maior dinâmica e a aquisição poderia dedicar mais tempo para cuidar das solicitações realizadas pelos usuários e trabalhar de forma mais incisiva nas compras de bibliografia básica, que, como já citamos anteriormente, é a mais importante, ou seja, a Referência manteria um contato mais pessoal com os

docentes enquanto a Aquisição manteria maior proximidade com os coordenadores de curso.

Outra proposta que acreditamos ser interessante seria automatizar as listagens de solicitação, eliminar o envio de planilhas de Excel criando uma planilha no site da instituição que estivesse lincada com a base de dados da biblioteca, ou seja, os solicitantes antes de inserir um título na planilha, teriam que obrigatoriamente pesquisar na base de dados, e a inserção na lista só seria liberada se caso o título buscado não constasse na base de dados ou seria inserido em campo específico em caráter de exceção caso o solicitante ache pertinente a adição de mais exemplares ou de edições mais novas do mesmo título.

O intuito destas propostas é fazer com que estas listas cheguem as mais corretas e atualizadas possível, e com isso, o tempo dedicado à seleção dos itens a serem adquiridos cairia drasticamente aumentando a eficiência na execução desta atividade.

No que tange às doações, acreditamos que não há muitas formas de promover alterações, mas sim cobrar de todos os colaboradores da biblioteca o cumprimento das regras de doação, muitas vezes os doadores já chegam com seus carros carregados e por dó alguns colaboradores recebem a doação sem ao menos consultar o departamento de aquisição. O recebimento indevido acarreta grandes problemas, pois o departamento terá que realizar a seleção e certamente muitos descartes ocupando um tempo precioso do departamento. A proposta seria fazer com que o funcionário que recebesse a doação indevidamente ficasse responsável em realizar a seleção e descarte. Acreditamos que desta forma, os colaboradores ficariam forçados a seguir as determinações reduzindo o trabalho da aquisição.

Uma das atividades mais exaustivas e demoradas é a atividade de conferência física dos exemplares. Para esta atividade acreditamos que a descentralização seria o melhor caminho, podendo ser dividida com o departamento de conservação e restauro. Tal reformulação se faz necessária devido ao grande volume de exemplares que devem ser conferidos. Outra possibilidade seria destacar um núcleo específico para realizar esta atividade em tempos de grande demanda; com essa alteração a atividade seria otimizada.

Uma das principais alterações que deve ser feita e o mais breve possível é na identificação de patrimônio (carimbagem e preenchimento manual dos dados). Este sem dúvida é o maior gargalo nas atividades do departamento de aquisição e

acreditamos que com poucas alterações seria possível reduzir muito o tempo dispendido para realização desta atividade. Atualmente o processo de carimbagem e preenchimento é feito em 3 etapas distintas: carimbar, preencher no livro e preencher no sistema.

A proposta de melhoria consiste em eliminar duas etapas desta atividade, a carimbagem e o preenchimento manual. Bastaria que a biblioteca aderisse ao sistema de impressão de etiquetas, e seria efetuado apenas o preenchimento no sistema na hora de determinar o número de tombo, e no final do preenchimento dos dados no sistema bastaria imprimir as etiquetas de tombo, de dados do livro e etiquetas de patrimônio. A atividade seria reduzida pela metade e a adoção das etiquetas traria outros benefícios: nitidez dos dados impressos, padronização, diminuição de falhas humanas, aumento da segurança do item. Com estas alterações, a atividade seria otimizada reduzindo o tempo dedicado a ela, a padronização facilita o processo de guarda e a identificação do exemplar.

Buscando maior agilidade e confiabilidade, a troca do sistema que serve como plataforma para a base de dados sem dúvida é outro ponto que deve ser pensado. É necessário que a base de dados possua maior capacidade de processamento, que tenha mais estabilidade e que tenha mais campos de informação de forma que o próprio sistema seja capaz de retroalimentar-se constantemente. O problema é que atualmente o sistema não permite o intercambiamento de informação dos setores: as atividades e alimentações são feitas individualmente por cada setor, e a consequência disso é o surgimento de dicotomias no entendimento de diversas informações.

Acreditamos que com as alterações sugeridas neste estudo, o departamento de aquisição conseguiria maximizar suas atividades reduzindo tempo de execução e desafogar o departamento permitindo a realização de atividades mais relevantes para a instituição, entre elas a guarda, o foco do presente trabalho.

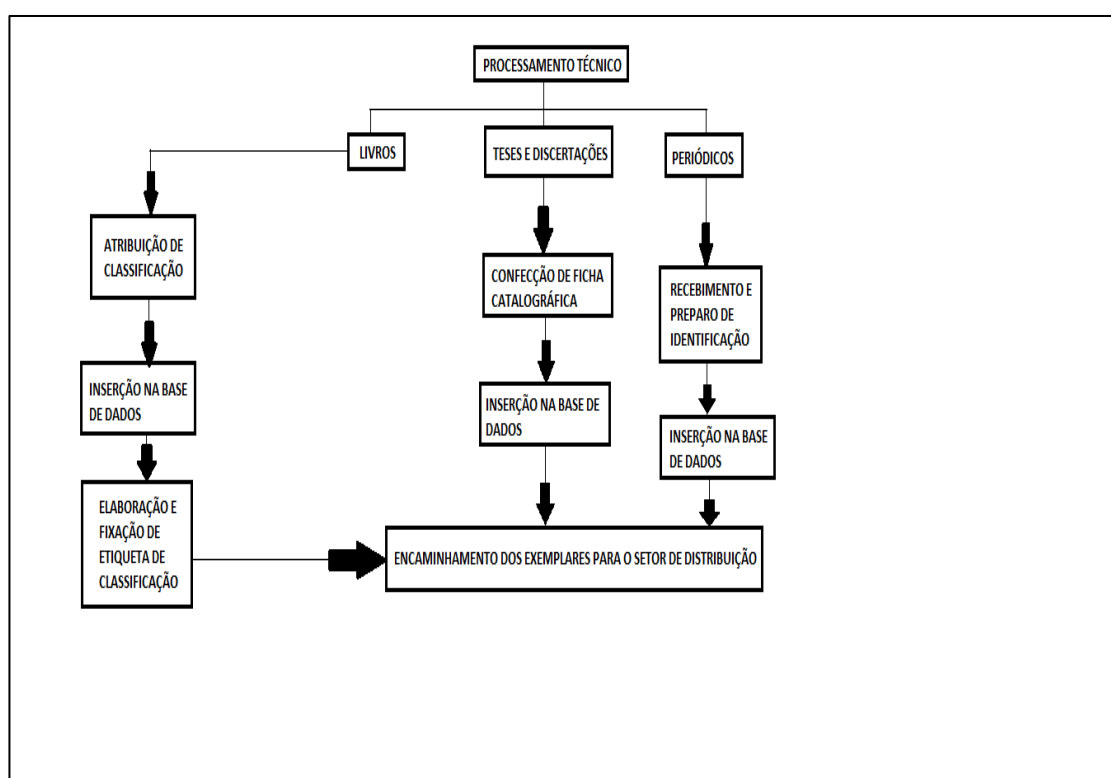
3.3 Processamento técnico

O departamento de processamento técnico é onde realmente irá ser determinada a localização dos livros, teses e periódicos no acervo. Porém, para que

se possa chegar a este ponto, o departamento executa diversas atividades, entre as principais estão:

- a) Atribuição de classificação;
- b) Confeção de ficha catalográfica
- c) Recebimento e preparo de identificação dos periódicos
- d) Inserção na base de dados (indexação)
- e) Elaboração e fixação de etiquetas de classificação**

Figura 3 fluxograma de atividades Processamento técnico



Fonte: Elaborado pelo autor

Visando cumprir todas as atividades, o departamento é dividido em seções sendo elas: classificação, elaboração da ficha catalográfica e atendimento a graduandos, indexação e periódicos. Esta foi a melhor forma encontrada pela administração que optou por segmentar as atividades na tentativa de aumentar a produtividade. No entanto, como veremos mais à frente nas propostas de melhoria, estas atividades poderiam ser executadas de outra maneira.

3.3.1 Atribuição de classificação

A atividade de atribuir uma identificação de classificação aos itens bibliográficos é a principal atividade realizada pelo departamento de processamento técnico (PT), e demanda muito conhecimento técnico e tácito do profissional classificador. Cada título possui sua especificidade, demanda uma investigação exaustiva por parte do classificador, pois este profissional deve ler parte do conteúdo das obras para que possa entender e relacionar sobre qual assunto o mesmo trata. Devido a esta peculiaridade, esta atividade tem uma grande variação de tempo para a sua execução. Títulos ligados à área de filosofia costumam ser os que exigem maior tempo de execução principalmente quando escritos em outras línguas ou por pertencerem a linhas filosóficas específicas como o alemão gótico por exemplo.

Uma peculiaridade desta atividade é que ela só pode ser executada por bibliotecários (as) justamente por ter esse caráter extremamente técnico. Atualmente a atividade de classificação é realizada por quatro bibliotecárias sendo que uma dedica-se exclusivamente a classificar a área de filosofia. Após efetuada a classificação do item, é feito o encaminhamento para a seção de indexação responsável por fazer a inserção deste item na base de dados da biblioteca.

3.3.2 Confeção de ficha catalográfica (BDTD) *

A confeção de ficha catalográfica dentro das atividades realizadas no departamento é a atividade que mais envolve contato interpessoal com os usuários. A realização desta tarefa depende em grande parte das informações passadas pelo usuário, onde ele passa todas as características do seu estudo de forma a permitir que o bibliotecário possa sintetizar ao máximo as informações representando de forma fidedigna o estudo realizado. A representação do conteúdo é feita por meio de uma ficha catalográfica na qual o profissional registra informações como: título, nome do autor, instituição, local, data, ano, palavras chave entre outros.

Com o intuito de agilizar o atendimento, o departamento solicita para que o graduando envie anteriormente informações sobre o trabalho e que agende um horário para entrevista, a qual serve justamente para que o bibliotecário extraia a

maior quantidade de informação possível sobre o estudo. Após feita a extração das informações, o catalogador gera um arquivo em PDF já com a ficha catalográfica pronta e envia este arquivo para a gráfica, que fica encarregada de transferir este arquivo para a tese do graduando.

Para a realização desta atividade, é destacado pelo departamento um bibliotecário que cuida exclusivamente desta atividade, o qual normalmente é auxiliado por um estagiário, que por sua vez, fica responsável por alimentar a base de dados quando as teses retornam prontas da gráfica.

3.3.3 Recebimento e preparo de identificação dos periódicos

Para a realização desta atividade, a chefia criou uma seção específica que tem como responsabilidade receber e realizar todo o preparo físico dos exemplares. Este é um trabalho que consome um tempo considerável, que ocorre devido ao grande volume de novos exemplares recebidos semanal ou mensalmente: a biblioteca é assinante de muitos títulos de revistas técnicas científicas e de revistas de circulação habitual como a revista *Veja*.

Para esta atividade, a seção conta com uma bibliotecária e com dois estagiários, por se tratar de um item seriado cabe ao bibliotecário indexar estes exemplares na base de dados ficando para os estagiários fazer a identificação de propriedade por meio dos carimbos e etiquetas que possibilitem a localização destes periódicos no acervo. A guarda destes periódicos no acervo é realizada exclusivamente pelos colaboradores da seção de periódicos.

Um detalhe interessante desta atividade e que vale uma explanação é sua peculiaridade no que tange à administração das assinaturas destes periódicos. Como vimos anteriormente, as compras de novos exemplares são todas de responsabilidade do departamento de aquisição; porém, as assinaturas de periódicos são controladas exclusivamente por esta seção, cabendo a ela administrar a compra e as verbas destinadas a este fim.

3.3.4 Inserção na base de dados (indexação)

Como vimos anteriormente, a indexação das teses, dissertações e periódicos é realizada pela sua respectiva seção, porém, cabe à seção de indexação inserir na base de dados todos os livros classificados na seção de classificação. Para esta atividade a seção conta com quatro bibliotecárias que inserem no sistema os dados bibliográficos dos livros, estes dados permitirão que futuramente os usuários encontrem os títulos quando realizarem buscas na base de dados da biblioteca.

Devido a este fato, esta atividade requer o máximo de atenção do profissional indexador para que erros sejam minimizados, pois qualquer erro nesta etapa pode colocar tudo a perder; ou seja, esta é a etapa final do processo caso ocorra erro os usuários não conseguirão localizar as informações desejadas. Justamente nesta etapa é que fica mais evidente quanto o sistema atual encontra-se arcaico, diversos problemas são relatados entre eles: instabilidade do sistema, falta de campos que permitam maior especificação dos itens, protocolos de importação e exportação de dados ineficiente entre outros.

Depois de indexado os livros são encaminhados para a seção de preparo onde são descobertos para a rede (colocado como disponível no sistema, o livro passa a existir no acervo da instituição) e recebem a etiqueta de classificação.

3.3.5 Elaboração e fixação de etiquetas de classificação

Atividade normalmente realizada por um estagiário, esta etapa consiste em gerar e imprimir uma etiqueta com os dados de classificação pré-determinados pela seção de classificação. O profissional responsável por realizar esta atividade deve seguir algumas regras básicas como tamanho de fonte (fonte 12,) altura da etiqueta em relação a base da lombada do livro (2,5 polegadas) e utilizar adesivo adequado para a fixação da etiqueta. Após realizar a fixação da etiqueta, o profissional realiza a descoberta do livro liberando-o no sistema e o encaminha para guarda definitiva no acervo.

3.3.6 Recursos

O departamento de processamento técnico compartilha de problemas similares aos encontrados no departamento de aquisição no que tange aos recursos, principalmente referindo-se aos recursos informacionais. O departamento conta com um total de doze computadores um scanner, uma impressora, um leitor de microfichas (praticamente obsoleto).

Como dito acima, os problemas se replicam para o departamento de processamento técnico: instabilidade de sistema, computadores com pouca capacidade de processamento e armazenamento, internet instável e com baixa capacidade de transferência de dados. Em relação ao mobiliário, a situação é igual àquela do departamento de aquisição: mobiliários antigos pouco ergonômicos e com os mesmos problemas já citados no capítulo sobre o departamento de aquisição. Outro ponto negativo é que o sistema tem restrições em relação a trabalho contínuo, pois ele desconecta após algumas horas de trabalho, e muitas vezes o profissional que o utiliza perde o trabalho que está fazendo, atrasando suas rotinas diárias.

3.3.7 Pessoal

O departamento de processamento técnico conta atualmente com dezesseis funcionários sendo oito bibliotecários, três assistentes administrativos e cinco estagiários. As atividades são divididas da seguinte forma: quatro bibliotecários cuidam da indexação e da classificação, um bibliotecário cuida dos periódicos, um exerce a função de chefia, um bibliotecário cuida da BDTD e um bibliotecário serve de apoio trabalhando onde há maior necessidade. Os estagiários dividem-se da seguinte forma: um para a seção de periódicos, um apóia a BDTD e outro confecciona as etiquetas de classificação.

A grande quantidade de funcionários pode mascarar a realidade do departamento, sendo que o grande volume de itens a serem tratados causa sobrecarga no departamento e é comum acumular serviço, pois o processamento técnico não consegue acompanhar a produção do departamento de aquisição. O trabalho no PT, diferente do realizado na aquisição, é muito mais intelectual, o que

causa morosidade não por displicência, mas sim pela característica inerente ao trabalho.

3.3.8 Métricas

Novamente encontramos outro processo difícil de mensurar seu tempo de execução, o fato de possuir diferentes seções e diferentes atividades dificulta a mensuração, porém, ao entrarmos em contato com o departamento, foi explicado que o departamento contabiliza uma média de oitenta (80) livros prontos para serem enviados para a distribuição por dia. Com esse dado em mãos, conseguimos mensurar o déficit em relação ao departamento de aquisição que causa o acúmulo de serviço, afogando o departamento.

Como explanado anteriormente, a aquisição consegue uma produção de duzentos exemplares ao dia, um total de mil por semana, enquanto o PT atinge quatrocentos exemplares por semana gerando um déficit de 600 exemplares semanais. O problema só não é mais grave pelo fato de as remessas não chegarem continuamente criando algumas lacunas que permitem certa recuperação por parte do PT. No prosseguimento deste estudo, apontaremos possíveis soluções para este problema.

3.3.9 Sugestões de melhorias para o departamento de processamento técnico

Nesta seção iremos propor algumas opções de solução para o departamento apesar de acreditarmos que as atividades já estão bem distribuídas entre seus colaboradores, mas ao realizarmos contato com o departamento, fomos informados sobre alguns detalhes importantes na realização das atividades.

Um dos problemas apontados foi a disparidade no que tange à capacidade produtiva de cada colaborador, principalmente nos que estão incumbidos de classificar os itens. Fomos informados que alguns colaboradores não atingem as metas estipuladas pela chefia. Diversos motivos podem ocasionar esta defasagem: diferenças de conhecimento, falta de foco, falta de padronização nas rotinas diárias são exemplos de problemas que podem estar afetando a capacidade produtiva.

Buscando melhorar este aspecto, acreditamos que a chefia poderia realizar uma checagem diária das rotinas executadas por cada colaborador promovendo

correções nas rotinas individuais, e ao realizar este monitoramento diariamente, seria possível identificar as falhas e corrigi-las. Outra alteração que seria pertinente seria analisar as capacidades de cada colaborador, identificar com qual área do conhecimento este profissional está mais habituado, ou seja, com qual área ele tem mais contato ou facilidade em lidar. Esta alteração deixaria o colaborador em uma zona de conforto para aplicar seus conhecimentos e com isso o departamento possivelmente ganharia em produtividade.

Algumas seções do departamento conseguem esporadicamente ter um intervalo de tempo em suas atividades, que é o caso da BDTD e dos periódicos: os profissionais destas seções poderiam ser remanejados esporadicamente de forma a auxiliar a seção de classificação, pois é esta a seção que mais sofre com atraso nas suas atividades. A troca de sistema que está em processo de aceitação e ajustes também poderá promover melhorias no desempenho principalmente pelo fato de ser mais estável e permitir importação de registros de outras bibliotecas. Acredita-se que tal importação dos dados será um dos principais aceleradores do processo principalmente no que tange a catalogação.

Mesmo promovendo estas alterações, acreditamos que o departamento continuará defasado em relação à aquisição, e, para que esta disparidade fosse diminuída ou até mesmo eliminada, seria necessária a contratação de mais três bibliotecários. Desta forma, acreditamos que a produção passaria de oitenta (80) livros diários para cento e quarenta (140), e, somando os benefícios alcançados com as alterações citadas acima, a expectativa de produção passaria de cento e quarenta para cento e oitenta livros (180) minimizando este déficit. Algumas outras formas de produção já foram testadas anteriormente como: o colaborador fazer todas as atividades (classificar, catalogar, indexar) e força tarefa, porém, a forma de produção atual segmentada em seções foi a que apresentou maior eficiência

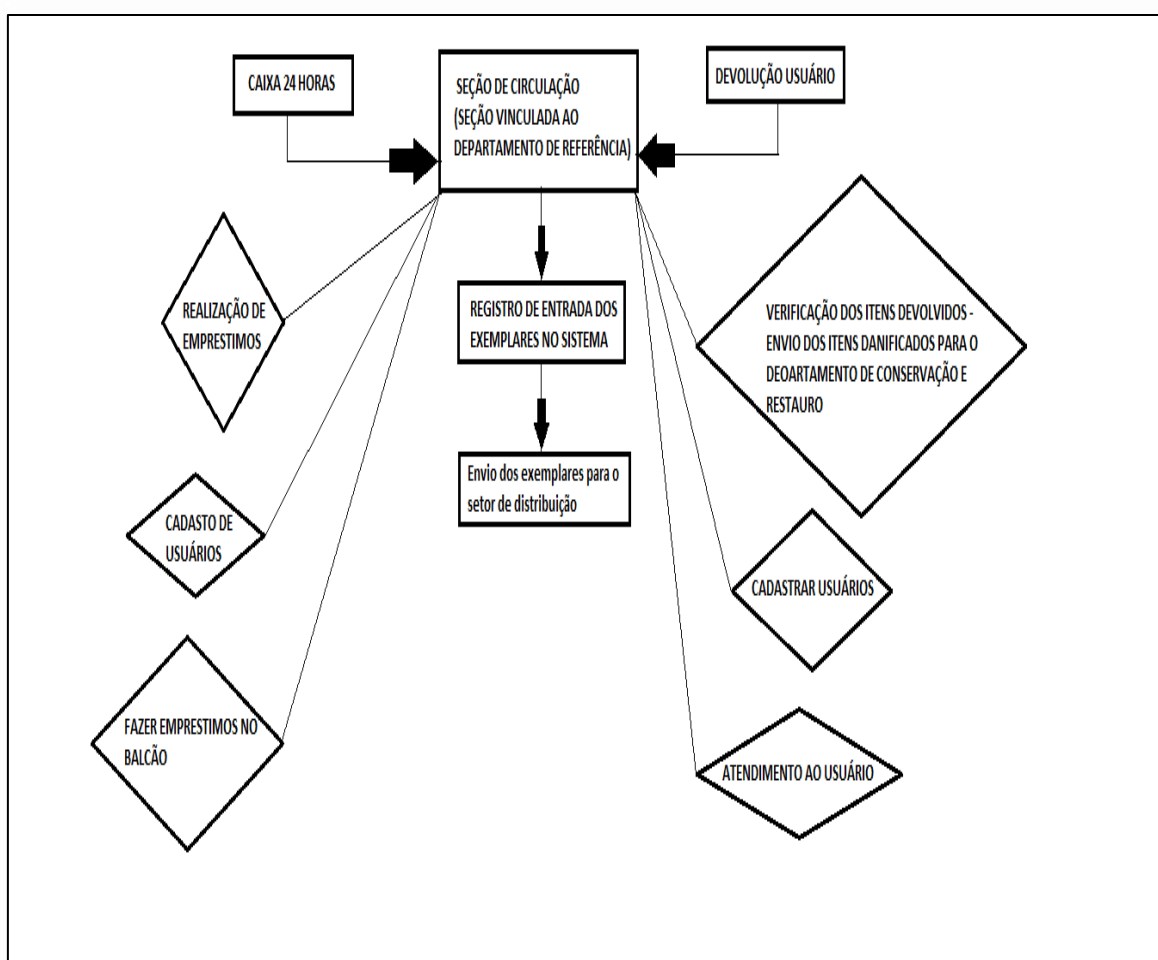
3.4 DEVOLUÇÃO DOS ITENS BIBLIOGRÁFICOS NA SEÇÃO DE CIRCULAÇÃO

Neste capítulo iremos abordar as atividades envolvidas no recebimento dos itens bibliográficos oriundos da devolução realizadas pelos usuários. Procuraremos analisar as atividades buscando encontrar possíveis falhas que possam ser

corrigidas de forma a melhorar o desempenho tanto das atividades como dos colaboradores.

As devoluções podem ser feitas de duas formas: ou por meio da caixa de devolução 24h ou diretamente no balcão de circulação. Abaixo analisaremos estas duas formas observando suas peculiaridades e a forma como as mesmas são processadas pela seção de circulação. Para facilitar o entendimento das atividades, inserimos abaixo um fluxograma simplificado destas atividades; as atividades que não indicam direção de fluxo são atividades satélites que ocorrem diariamente.

Figura 4 fluxograma das atividades da seção de circulação



Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.1 Caixa de devolução 24h

Atualmente este serviço encontra-se suspenso, o que se fez necessária por um problema de segurança que ocorreu recentemente. A caixa de devolução 24h não será extinta, e a suspensão é temporária até que novas medidas de segurança sejam adotadas. O certo retorno deste serviço nos fez incluí-lo neste trabalho já que este estudo pretende servir como ferramenta de apóia às instituições no futuro.

O serviço de devolução 24h tem a simplicidade como ponto forte, pois nada mais é que uma caixa fixada na entrada da biblioteca que permite aos usuários devolverem os livros que por algum motivo não foram devolvidos até o horário limite de fechamento da biblioteca (fechamento 22h). Este serviço proporciona mais comodidade aos usuários evitando que os mesmos sofram punições por não devolverem os livros dentro do prazo limite.

Cabe aos colaboradores responsáveis pela seção de circulação recolher os livros entregues na caixa de devolução 24 horas, e tal recolhimento é realizado no período da manhã juntamente com a abertura da biblioteca para os usuários. Após o recolhimento, os livros vão para o balcão para que se possa fazer a baixa no sistema, sendo que a baixa certifica que o livro foi entregue.

3.4.2 Devolução usuário

A segunda possibilidade de devolução é o usuário entregar pessoalmente os livros emprestados para os colaboradores da seção de circulação. A vantagem deste tipo de devolução é que o usuário pode aguardar que o colaborador realize a baixa certificando-se que o livro foi entregue e que a baixa no sistema foi efetivada.

3.4.3 Departamento de circulação

A seção de circulação é vinculada ao departamento de Referência e responde por todos os seus atos a este departamento. As principais atividades realizadas por esta seção são:

- a) Registrar no sistema as devoluções feitas pelos usuários na caixa de devolução 24h ou pessoalmente;

- b) Fazer empréstimos no balcão;
- c) Cadastrar usuários;
- d) Atendimento ao usuário.**

O balcão de circulação é considerado “os dentes” da biblioteca, ou seja, é a linha de frente é quem tem o primeiro contato com os usuários. Cabe ao departamento de circulação registrar todas as transações ligadas à devolução e empréstimo dos livros da biblioteca, tal como cabe a ele cadastrar os usuários para permitir que eles possam usufruir dos produtos e serviços oferecidos pela biblioteca.

Outra atividade importante realizada é o atendimento ao usuário, esclarecendo dúvidas que por ventura os usuários possam ter. A circulação esclarece dúvidas de diferentes frentes servindo como uma referência de toda a instituição: é uma fonte de informação podendo até mesmo servir de apoio para eventos que venham a ser realizados na instituição fornecendo informação dos locais, horários entre outras.

A seguir descreveremos as rotinas desta seção com a finalidade de entendermos seu funcionamento visando encontrar pontos que possam ser aprimorados de forma a melhorar seu desempenho.

3.4.4 Registrar no sistema as devoluções feitas pelos usuários na caixa de devolução 24h ou pessoalmente

A tarefa de registrar é simples e que demanda pouco tempo se considerarmos o tempo despendido para cada livro, porém, quando pensamos no grande volume de devoluções feitas em uma biblioteca de grande porte esta percepção pode ser alterada. Basicamente esta atividade consiste em agrupar os livros devolvidos e passar seus códigos de barra por um leitor de códigos, feita a leitura o sistema automaticamente desvincula o empréstimo do nome do usuário que devolveu o livro deixando-o disponível para novos empréstimos. Esta atividade é realizada por qualquer colaborador que esteja de plantão no momento não havendo destacamento específico para a execução desta atividade. Todos os exemplares devolvidos devem passar pela sensibilização magnética (item de segurança) antes

de serem enviados para a distribuição, os exemplares sensibilizados são colocados em carrinhos para serem transportados para os pisos correspondentes.

3.4.5 Fazer empréstimos no balcão

A atividade de empréstimo é uma das mais rotineiras da circulação, esta atividade consiste em registrar o empréstimo do livro no nome do usuário que está emprestando o livro, para isto o colaborador solicita a carteirinha de usuário e realiza a leitura do código de barra, após passa o leitor no código de barras do livro o sistema vincula automaticamente um ao outro gerando um comprovante de empréstimo que indica os livros emprestados e a data que o usuário deve efetuar a devolução. Esta atividade é importante, pois por meio dela é possível realizar relatórios de utilização do acervo, verificar os títulos mais procurados, estimar os dias que terão maior pico de devoluções permitindo assim realizar um planejamento de guarda mais adequado. A atividade de empréstimo pode ser executada por qualquer um dos colaboradores da circulação, porém, a análise dos relatórios é feita pela chefia do departamento que pode encaminhar as informações extraídas para outros departamentos conforme a necessidade. Todos os livros emprestados devem passar por uma esteira que efetua a descensibilização magnética permitindo a retirada do livro.

3.4.6 Cadastrar usuários

O cadastramento dos usuários é a atividade que possivelmente exige mais tempo para ser realizada, o colaborador deve preencher todas as informações do usuário como: nome, telefone, endereço, RG, CPF, curso entre outros de forma a identificar univocamente o usuário. Para finalizar o cadastramento o usuário entrega um comprovante de residência e cadastra diretamente no sistema uma senha de uso pessoal e intransferível, após o cadastramento o usuário passa a estar habilitado para realizar empréstimos e usufruir de todos os produtos e serviços oferecidos pela biblioteca.

3.4.7 Atendimento ao usuário

O atendimento ao usuário é uma das principais atividades realizadas na seção de circulação, além de prestar os serviços já citados acima os colaboradores fazem o atendimento aos usuários esclarecendo dúvidas de todos os gêneros, desde dúvidas referentes aos procedimentos inerentes a biblioteca como informações gerais da instituição, eventos, calendário acadêmico, localização de cursos e departamentos entre outras informações.

3.4.8 Recursos

A seção de circulação tem a sua disposição quatro computadores que são utilizados em todas as atividades, são computadores com baixa capacidade de processamento equipados com leitores de código de barras. A circulação conta com acesso à internet, porém, o poder de transmissão de dados segue o mesmo padrão já relatado nos outros capítulos. No que tange ao mobiliário o balcão é antigo pouco ergonômico, as cadeiras gastas e desconfortáveis.

3.4.9 Pessoal

O quadro de funcionários da seção é composto por oito funcionários dispostos da seguinte forma: quatro técnicos administrativos e quatro estagiários divididos em dois turnos. A circulação atende ao público das 8 horas as 22h. Não existe determinação de função específica todos participam de todas as atividades atendendo ao público conforme a demanda e as necessidades do momento. Todos os colaboradores participam da atividade de guarda.

3.4.10 Métricas

Devido ao caráter dinâmico da seção a mensuração de tempo para a execução das atividades é de difícil aferição, mas atividades de empréstimo e devolução são passíveis de medição. A média de tempo dedicado a tarefa de empréstimo fica em uma faixa que pode variar de um (1min) minuto a um minuto e meio (1min e 30seg) esta variação depende da quantidade de livros que estão sendo retirados e da agilidade do usuário em digitar sua senha, erros de digitação são comuns ocasionando atrasos na atividade. O cadastro do usuário é de difícil mensuração, pois depende de diversos fatores.

Olhando as atividades em sua amplitude os serviços não são demorados e não chegam a causar transtornos, problemas no atendimento ocorrem em datas esporádicas principalmente no início de ano letivo quando o fluxo de calouros é grande o que as vezes pode ocasionar filas.

3.4.11 Sugestões de melhorias para a seção de circulação

Analisando as atividades não identificamos nenhum gargalo ou erros nas rotinas que justificassem mudanças drásticas no que já é feito hoje. Cabe fazermos uma observação quanto a colocação dos livros devolvidos nos carrinhos que vão para a distribuição, seria de grande valia se ao colocarem os livros nos carrinhos os colaboradores já os colocassem em ordem de classificação, esta simples mudança na rotina faria uma grande mudança na rotina dos responsáveis em distribuir os livros nas estantes de reposição, esta pré-organização faria com que minutos preciosos fossem economizados na atividade de distribuição, os exemplares em ordem de classificação permitiria uma distribuição mais ágil liberando tempo para a execução de outras atividades. O que aparentemente seria mais urgente em ser feito seria a troca do mobiliário, pois os mesmos encontram-se extremamente velhos e desatualizados. Nas demais rotinas não vemos necessidade de alterações, o fato de todos executarem todas as atividades gera uma dinâmica interessante e cria uma independência para o setor não ficando escravo de um só funcionário.

3.5 Conversão do conhecimento

Neste capítulo iremos aplicar os conceitos presentes na epistemologia de Nonaka e Takeuchi. Assim como foi feito nos capítulos anteriores deste estudo não iremos nos ater a teorias conceituais, mas sim aplicarmos diretamente no contexto do estudo, sendo assim, iremos realizar as conversões do conhecimento de todas as atividades por meio de tabelas, faremos desta forma por acreditarmos que este método permitirá ao leitor ter uma melhor visualização do todo facilitando o entendimento do estudo.

Objetivando oferecer maior entendimento sobre conversão do conhecimento em seus 4 (quatro) aspectos, socialização, externalização, combinação e internalização iremos a seguir apresentar algumas definições destes conceitos feitas por Nonaka e Takeushi.

Sobre a socialização Nonaka e Takeushi dizem:

[...] é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimentos tácito diretamente de outro, sem usar a linguagem. [...](NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p.69)

Sobre a externalização do conhecimento tácito em conhecimento explícito, os mesmos autores dizem:

[...]é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos hipóteses ou modelos.[...](NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p.71)

Sobre a combinação colocam:

[...] é um processo de sistematização de conceito em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. [...](NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p.75)

E finalmente, descrevem a internalização do conhecimento explícito como sendo:

[...] o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências

através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p.77)

As citações foram assim dispostas com a finalidade de seguir a sequência em que a conversão do conhecimento segue, começando com a socialização e terminando com a internalização.

Quadro 1 Aquisição de novos exemplares

ATIVIDADE	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Solicitação de novos títulos pelos usuários das instituições	A socialização não ocorre pelo fato de a solicitação ser feita via site da instituição	Ocorre quando o usuário realiza a solicitação preenchendo o formulário no site da instituição	A aquisição recebe a solicitação e deixa campo para usuário acompanhar o status da solicitação	A instituição efetua pedido atendendo à solicitação ou recusa informando o usuário os motivos
Solicitação de novos títulos pelos docentes	Docentes e bibliotecários conversam sobre as reais necessidade de compra, trocando informações	Os docentes enviam arquivo Excel formalizando a solicitação de compra	A aquisição recebe solicitação, efetua seleção, combina com docente quais títulos são prioridade	A aquisição realiza seleção define itens a serem comprados e efetua a compra
Atender as exigências mínimas feitas pelo MEC para certificação e revalidação dos cursos da instituição	Bibliotecários e coordenadores dos cursos conversam sobre o que é necessário para cumprirem todas as exigências do MEC	MEC divulga comunicado informando condições mínimas para validação dos cursos. Coordenadores de curso enviam lista solicitando a compra	Bibliotecários e coordenadores acertam os livros que serão comprados e combinam as prioridades. As aquisições mantêm os coordenadores informados	A biblioteca realiza o pedido combinado com os coordenadores e controla a sequência do pedido

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2 Doação

ATIVIDADE	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Estado físico de conservação do item		Funcionário separa livros em mau estado e faz uma lista identificando os itens.	Funcionário envia lista para chefia comunicando os possíveis descartes	Chefia verifica a lista conversa com funcionário e autoriza descarte ou encaminhamento para outra instituição
Verificação		Funcionário	Funcionário	Chefia verifica a

física existência de páginas faltantes, rasuras, etc.		separa livros em mau estado e faz uma lista identificando os itens.	envia lista para chefia comunicando os possíveis descartes	lista conversa com funcionário e autoriza descarte ou encaminhamento para outra instituição
Busca na base de dados da instituição para averiguação da existência da obra no acervo		Funcionário realiza busca identifica se o item já existe no acervo e gera lista com os exemplares já existentes	É feita uma pesquisa de quantidade de empréstimos dos itens já existentes para verificar se a necessidade de incorporar novo item ao acervo	Os itens já existentes que tem alto índice de empréstimo é incorporado ao acervo, itens com pouco empréstimo é doado para outra instituição ou descartado

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3 Reserva técnica

ATIVIDADE	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Reserva técnica		Docente envia lista Excel descrevendo os itens que serão devolvidos	Docente e aquisição combinam a entrega dos itens listados, docente entrega os itens, aquisição confronta lista com conteúdo da caixa. Docente pode acompanhar processo	Aquisição realiza seleção dos itens e separa os danificados; consulta acervo e incorpora novos livros no acervo conforme necessidade. Aquisição libera certificado de conclusão de reserva técnica.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 4 Departamento de aquisição

ATIVIDADE	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Seleção dos itens solicitados quanto a necessidade de aquisição;		Funcionário faz lista com os itens selecionados e repassa para chefia	Aquisição comunica aos solicitantes quais livros serão adquiridos	Chefia aprova lista e processa o pedido de compra
Compra por pregão ou licitação;		Biblioteca divulga edital comunicando a abertura do processo de compra	Aquisição disponibiliza lista com os livros desejados e editoras e distribuidoras comunicam disponibilidade	Biblioteca comunica ganhador, aquisição fecha pedido, acompanha entrega das remessas e processa os itens.
Conferência física dos exemplares;			Funcionário comunica chefia sobre livros com danos; separa os livros para serem devolvidos a editora para troca	Aquisição acompanha processo de troca até que o livro seja enviado para a instituição
Carimbagem dos exemplares;		Colaborador carimba os livros identificando-os como patrimônio da instituição	Funcionário deixa livro pronto para que outro colaborador possa	Colaborador preenche os dados dos livros nos carimbos e

ATIVIDADE	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
			preencher as informações pertinentes ao livro	
Preenchimento manual dos dados dos livros e teses nos carimbos;			Funcionário retira informações das notas fiscais para preencher os carimbos	Colaborador preenche os dados dos livros nos carimbos e repassa para a colaborador que determinara número de tombo
Determinação do número de tombo		Funcionário gera número de tombo dando uma identificação unívoca ao item	Funcionário registra informação no sistema para que fique disponível para toda a instituição, os dados do livro são combinados com o número de tombo	Todos os departamentos da biblioteca têm acesso aos dados do livro e novas informações podem ser acrescentadas em outros departamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5 Recursos Aquisição

RECURSOS	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Computadores e hardwares		Colaboradores comunicam problemas com os computadores para a chefia	Chefia registra problemas e comunica a instituição	Instituição tenta solucionar o máximo possível de problemas; funcionários frustrados com a falta de bom equipamento.
Internet	Funcionários podem se comunicar trocando informações sobre as atividades do trabalho e	Os funcionários enviam e-mails com solicitações de informação; envia arquivos pertinentes ao ambiente interno de	Os funcionários elaboram projetos e estratégias pelo meio virtual, realizam reuniões, editam	A combinação gera resultados efetivos no que tange ao desempenho das atividades. Instituição tenta solucionar os

	socializar com o ambiente externo por meio das redes sociais	trabalho; disponibiliza informações relevantes. Funcionários comunicam problemas de acesso a rede	documentos online. Chefia registra reclamações sobre dificuldade de acesso	problemas com a internet.
Mobiliário		Funcionários comunicam insatisfação com o mobiliário, estado de conservação, ergonomia entre outros	Chefia recebe o comunicado de insatisfação e repassa para a diretoria da instituição	Diretoria registra insatisfações e tenta solucionar os problemas dentro do orçamento da instituição
Verbas oriundas de fundações, governo, instituição		Fundações, governos, instituição enviam comunicado sobre disponibilização das verbas para compra de novos exemplares	A Biblioteca recebe o comunicado e planeja a distribuição das verbas conforme prioridades	Aquisição realiza pregão/licitação e efetua compra dos livros junto a editoras ou distribuidoras; recebe as remessas e incorpora os livros ao acervo

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 Pessoal Aquisição

PESSOAL	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Colaboradores e funcionários	Os funcionários conversam entre si trocam informações buscando encontrar soluções e novas estratégias para a execução das atividades da biblioteca	Os funcionários registram suas sugestões deixando disponíveis para consulta de todos os colaboradores ou para um departamento específico	Os funcionários decidem entre si quais as melhores sugestões e registram as decisões	A Chefia determina a aplicação das sugestões e acompanha o resultado das mesmas, corrige rota se necessário

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7 métricas

MÉTRICAS	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Extração de dados sobre desempenho	Funcionários e “observador” conversam entre si e relatam a forma como as rotinas diárias são executadas	“Observador” procura registrar as informações passíveis de mensuração indicando tempo de execução, inadequação de procedimentos	Ao identificar os problemas observador e funcionários elaboram estratégias de como melhorar a realização das atividades	As estratégias são aplicadas, chefia acompanha resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

Observação: Não iremos repetir as tabelas de recursos e pessoal pelo fato de serem idênticas para os outros departamentos.

Quadro 8 Processamento técnico

ATIVIDADES	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Atribuição de classificação;	Os classificadores podem conversar entre si trocando experiências que auxiliam em classificar determinados livros	O classificador representa o seu conhecimento por meio de um número de notação conhecido como classificação	O classificador combina este número de classificação com os dados já existentes oriundos da designação de tombo	O Livro classificado é enviado para receber a etiqueta, fazer a descoberta no sistema e encaminhado para distribuição
Confecção de ficha catalográfica	Catalogador mantém contato pessoal com os graduandos buscando extrair o máximo de informação possível de forma a facilitar a confecção da ficha catalográfica	Catalogador externaliza seu conhecimento gerando uma ficha catalográfica contendo os principais dados da tese/dissertação de forma a identificar o estudo produzido	Catalogador envia arquivo PDF contendo a ficha catalográfica que foi elaborada para a gráfica da instituição, a gráfica recebe este arquivo e insere a ficha na tese/dissertação do graduando	A biblioteca recebe a doação de um exemplar de cada tese produzida na gráfica e incorpora a seu acervo, disponibilizando para consultas
Recebimento e preparo de identificação dos		Bibliotecário registra no sistema a entrada do periódico	Bibliotecário responsável determina número de	O periódico é incorporado ao acervo

ATIVIDADES	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
periódicos		informando a disponibilidade	identificação para o periódico, estagiário realiza carimbagem de identificação e fixa etiqueta com número de identificação	e disponibilizado para consulta interna, os usuários não podem emprestar estes exemplares
Inserção na base de dados (indexação)		Todos os livros são cadastrados na base de dados, tornando público sua existência. O indexador transfere seu conhecimento ao registrar o exemplar respeitando padrões e regras de indexação	O indexador combina todos os dados já cadastrados por outras atividades e o registra dentro dos padrões de indexação, esta atividade exige do indexador conhecimento específico sobre indexação	Livro fica disponível para consulta no sistema contendo todos os dados pertinentes a ele facilitando a busca para o usuário
Elaboração e fixação de etiquetas de classificação			O profissional responsável por esta atividade recebe arquivo contendo todas as classificações feitas pela classificação, imprime etiquetas e fixa as mesmas nos livros. Após fixação o funcionário faz a “descoberta” do livro no sistema	O profissional responsável deixa o livro a disposição e visível no sistema, o livro é encaminhado ao setor de distribuição e fica a disposição para ser emprestado

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 9 Caixa de devolução 24 horas

ATIVIDADES	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Caixa de devolução 24 horas			O livro é recolhido na caixa de devolução e posteriormente a devolução é registrada no sistema. O livro é sensibilizado magneticamente antes de ser devolvido ao acervo	Após devolvido o livro volta ao acervo ficando a disposição para novo empréstimo retroalimentando o sistema

Quadro 10 Circulação – Devolução usuário

Atividade	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Devolução usuário	Existe contato interpessoal entre o colaborador da circulação e usuário, o colaborador pode esclarecer dúvidas do usuário ou extrair alguma informação que agregue valor a instituição		Após a devolução o livro é registrado no sistema. O livro é sensibilizado magneticamente antes de ser devolvido ao acervo	Após devolvido o livro volta ao acervo ficando a disposição para novo empréstimo retroalimentando o sistema

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11 Seção circulação

Atividade	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Registrar no sistema as devoluções feitas pelos usuários na caixa de devolução 24h ou		Os livros são passados no leitor de código de barras para que seja efetivado o	Após a devolução o livro é registrado no sistema. O livro é	

<p> pessoalmente</p>		<p> registro de devolução</p>	<p> sensibilizado magneticamente antes de ser devolvido ao acervo</p>	
<p> Fazer empréstimos no balcão</p>	<p> Existe contato entre colaborador e usuário, ambos podem dialogar trocando informações</p>	<p> O colaborador registra o empréstimo no sistema deixando o livro com o status de indisponível</p>	<p> O sistema é atualizado automaticamente com o novo status disponibilizando a informação para os usuários e profissionais da biblioteca</p>	
<p> Cadastrar usuários</p>	<p> O usuário fornece seus dados para que o colaborador realize seu cadastro na biblioteca o cadastramento permiti a utilização dos produtos e serviços da biblioteca; o colaborador orienta o usuário sobre regras e forma de utilização dos serviços</p>	<p> Colaborador efetiva o cadastro tornando as informações acessíveis para os profissionais da instituição</p>	<p> Com o cadastramento o usuário pode usar todos os serviços e produtos oferecidos pela biblioteca</p>	
<p> Atendimento ao usuário.</p>	<p> Ocorre troca de informações entre colaborador e usuário, o usuário pode tirar dúvidas informar sobre algo interessante que viu indicando a aquisição do mesmo, já o colaborador pode fornecer informação</p>	<p> O colaborador pode registrar alguma opinião dada pelo usuário sobre a biblioteca.</p>	<p> A informação fornecida pelo usuário se considerada pertinente pode ser comunicada ao resto da instituição.</p>	<p> A informação sendo pertinente pode ser incluída nas rotinas diárias ou em caso de indicações de itens físicos podem ser incorporados a biblioteca.</p>

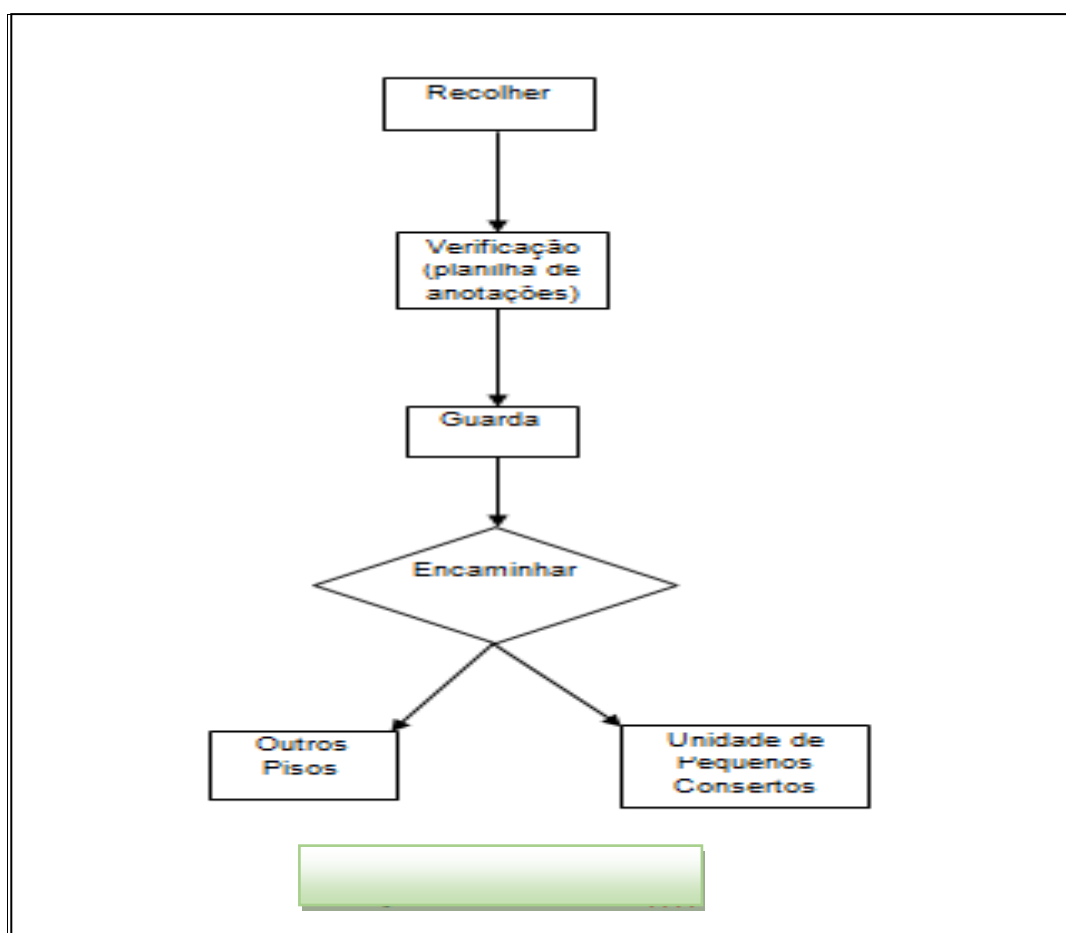
	sobre os procedimentos sobre a instituição ou auxilia-lo em consultas a base de dados.			
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6 RECOLHIMENTO DE MESAS

O subprocesso de recolhimento de mesas começa logo após o uso livro pelo usuário da biblioteca e se encerra no momento em que o livro chega a estante de guarda provisória, o que daria início ao subprocesso guarda de livros. O fluxograma deste processo está representado na Figura 5 abaixo:

Figura 5 fluxograma da atividade de recolhimento de mesas



Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Bruno R. Andrade

3.6.1 Descrição do processo de Recolhimento de Mesas

O processo de recolhimento de mesas, com as suas quatro dimensões, está representado na tabela abaixo:

Quadro 12 modelando as quatro dimensões do processo: Recolhimento de Mesas

Estratégia (descrição)	Organização (quem faz)	Atividade (detalhes)	Recursos
Recolher	Funcionários responsáveis pela guarda	1 recolher os livros que estão nas mesas; 2 separar os livros por tipo e piso.	Carrinho para o transporte de livros; funcionário.
Verificação (planilha de anotações)	Funcionários responsáveis pela guarda	1 Fazer a anotação da quantidade de livros recolhidos; 2 Separar entre tipos de livros.	Carrinho para o transporte de livros; planilha de anotações.
Guarda dos livros nas estantes provisórias (Piso Principal)	Funcionários responsáveis pela guarda.	Cada funcionário em seu horário organiza os livros na estante provisória do piso em que o funcionário ficou responsável.	Carrinho para o transporte de livros; funcionário.
Guarda dos livros nas estantes provisórias (Encaminhamento)	Funcionários responsáveis pela guarda.	Cada funcionário em seu horário encaminha e organiza os livros na estante provisória dos outros pisos.	Carrinho para o transporte de livros; funcionário.
Encaminhamento (Unidade de pequenos consertos)	Funcionários responsáveis pela guarda	Cada funcionário em seu horário encaminha os livros que precisem de algum tipo de reparo.	Carrinho para o transporte de livros; funcionário.

Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Bruno R. Andrade

O processo em si possui uma fase de treinamento um tanto básica se focando em passar ao novo funcionário, muitas vezes um estagiário, através de uma

explicação boca-a-boca, sem o uso de qualquer tipo de manual, como os livros devem ser recolhidos, verificados (anotados em uma planilha de anotações) para saber quantos foram recolhidos e, por fim, distribuídos pela (s) estante (s) de guarda. Este processo é realizado de hora em hora pelos funcionários e este processo pode levar aproximadamente 40 minutos, para mais ou para menos dependendo do piso e da quantidade de livros que serão recolhidos.

O processo se inicia pela fase de recolhimento, onde o funcionário, que deve seguir um horário predeterminado, começa a realizar o recolhimento das mesas referentes ao piso que lhe dada à responsabilidade de realizar o procedimento de recolhimento. Cabe ao funcionário pegar um carrinho para o transporte de livros, que muitas vezes se faz necessário procurar por um carrinho nos outros pisos para assim iniciar o recolhimento.

Com o carrinho em mãos, o funcionário deve passar por todas as mesas pertencentes ao piso para o qual ficou responsável, levando-se em conta que há pisos que contem salas de estudos e terminais de consultas os quais também são considerados “mesas” para recolhimento.

Após recolher todos os livros encontrados nas mesas do piso, o funcionário deve realizar uma verificação em que, com o auxílio de uma planilha de verificação, este deve anotar a quantidade de livros recolhidos e, também, separa-los pelos tipos já que há livros considerados de uso comum (empréstimo normal) e livros de uso especial (menos dia de empréstimos devido à quantidade e importância destes para um tipo de público). Esta planilha, anteriormente, era de um tipo mais “livre”, ou seja, o funcionário fazia as devidas anotações em um pedaço de papel o que muitas vezes causava transtornos já que se dependia que fossem anotados manualmente a quantidade e tipos de documentos que foram recolhidos, causando uma grande perda de tempo. Atualmente, esta planilha foi substituída por uma nova onde se encontra as informações dos livros e seus tipos (armazém, empréstimo do dia, periódicos, teses ou livros de livre empréstimo) para serem preenchidas, facilitando e agilizando o trabalho de verificação realizado pelo funcionário.

Após recolher e realizar a devida verificação, o funcionário passa para a fase de guarda dos livros nas estantes provisórias, onde ele deve transportar os livros até estas estantes, que se encontram na periferia de cada piso, e em que os livros devem permanecer até que estes sejam retirados para dar início à atividade de guarda.

Geralmente o funcionário é orientado ou da preferência por iniciar o processo de recolhimento indo da extremidade do piso oposta à da estante de guarda provisória até a esta estante propriamente dita, facilitando-se assim que os livros sejam levados em uma única viagem.

Porém, devido ao fato de a biblioteca possuir certa quantidade de pisos, e cada piso possui um tipo específico de livro, sempre há casos em que os funcionários encontram em sua “área de guarda” livros pertencentes a pisos diferentes. Para resolver tal problema, o funcionário é orientado a:

- a) Transportar o livro até a estante de guarda provisória do piso onde este faz parte;
- b) ou Transportar o livro até o “piso central” onde se encontra uma serie de estantes de guarda provisória contendo marcações dos outros pisos da biblioteca.**

Há também alguns casos especiais em que, durante o processo de recolhimento, o funcionário encontra algum livro que possua algum tipo de dano (rasgo; capa estragada; etiqueta danificada; etc.), então, o funcionário é orientado, neste caso, há encaminhar o livro até a unidade de pequenos reparos, onde este será avaliado e receberá os devidos reparos.

Com o processo descrito, é possível representar a sua conversão do conhecimento através da seguinte tabela:

Quadro 13 Atividades detalhadas com conversão do conhecimento (Recolhimento de mesas)

Estratégia	Atividades	Classificação da conversão do conhecimento
Recolher	Recolher os livros que estão nas mesas.	Internalização
	Separar os livros por tipo e piso	Internalização
Verificação (planilha de anotações)	Fazer a anotação da quantidade de livros recolhidos	Internalização
	Separar entre tipos de livros.	Internalização

Guarda dos livros nas estantes provisórias (Piso Principal)	Cada funcionário em seu horário organiza os livros na estante provisória do piso em que o funcionário ficou responsável.	Internalização
Guarda dos livros nas estantes provisórias (Encaminhamento)	Cada funcionário em seu horário encaminha e organiza os livros na estante provisória dos outros pisos.	Internalização
Encaminhamento (Unidade de pequenos consertos)	Cada funcionário em seu horário encaminha os livros que precisem de algum tipo de reparo.	Internalização

Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Bruno R. Andrade

3.6.2 Problemas encontrados por meio da análise do processo

É possível identificar uma série de problemas durante as fases deste processo. A começar pelo fato em que o seu treinamento é realizado através do “boca-a-boca”, ou seja, ele acaba fazendo com que, o novo funcionário, dependa da orientação de um funcionário mais experiente ou, em alguns casos, da orientação de algum estagiário, além de haver a possibilidade de ocorrer o chamado efeito “telefone sem fio” em que um funcionário pode realizar o processo de maneira incorreta devido à má orientação.

Para este caso, seria interessante se pensar na criação de um manual e, se possível, um treinamento para os novos funcionários.

Um outro foco de problemas é o de haver funcionários responsáveis por piso/setor, mesmo havendo mais de um funcionário realizando um trabalho similar em um horário diferente, o que pode gerar um funcionário cansado uma vez que ele realiza esta mesma atividade, em um mesmo piso, em um mesmo horário e, muitas vezes, abandonando o seu posto em outro local da biblioteca para realizar a guarda de livros.

Uma solução para ajudar a contornar este problema é a de realizar um rodízio deste funcionário, fazendo-o trocar a cada dia, ou de tempos em tempos, o piso o qual se encontra responsável por realizar a tarefa de recolhimento o que faria

com que este profissional passe por todos os pisos e conheça um pouco melhor cada um destes.

Um problema antigo, mas atualmente solucionado, é o de verificação através de uma planilha de anotação. Antes se fazia esta anotação através de um pedaço de papel; hoje, adota-se uma planilha padronizada em que já contém as informações necessárias para o funcionário preencher.

O de encaminhamento para cada piso e para a unidade de pequenos reparos parece ser um problema que necessita de uma reunião, ou de um brainstorm, entre os funcionários da biblioteca para discutir qual seria a melhor solução, uma vez que as medidas adotadas parecem ser boas em um primeiro momento, mas muito incomodas e cansativas em um segundo.

Uma possível proposta seria a de adotar uma estante de guarda provisória geral em cada piso/ setor e selecionar um funcionário, que deve realizar um rodízio de tempos em tempos com outros funcionários, para realizar o processo de distribuição dos livros guardados nestas estantes de guarda gerais.

Além disto, há o problema na forma como os livros são colocados nas estantes de guarda provisória. É possível identificar que alguns livros, especialmente os de grande porte, são colocados de maneira incorreta o que acaba gerando uma serie de danos nos livros levando-os a serem encaminhados para o setor de pequenos consertos. Duas formas de se solucionar este problema seriam:

Colocar um funcionário como responsável por avaliar se os livros estão sendo colocados de forma correta nas estantes de guarda provisória; e

Criar uma central de monitoramento para realizar a mesma tarefa descrita acima.

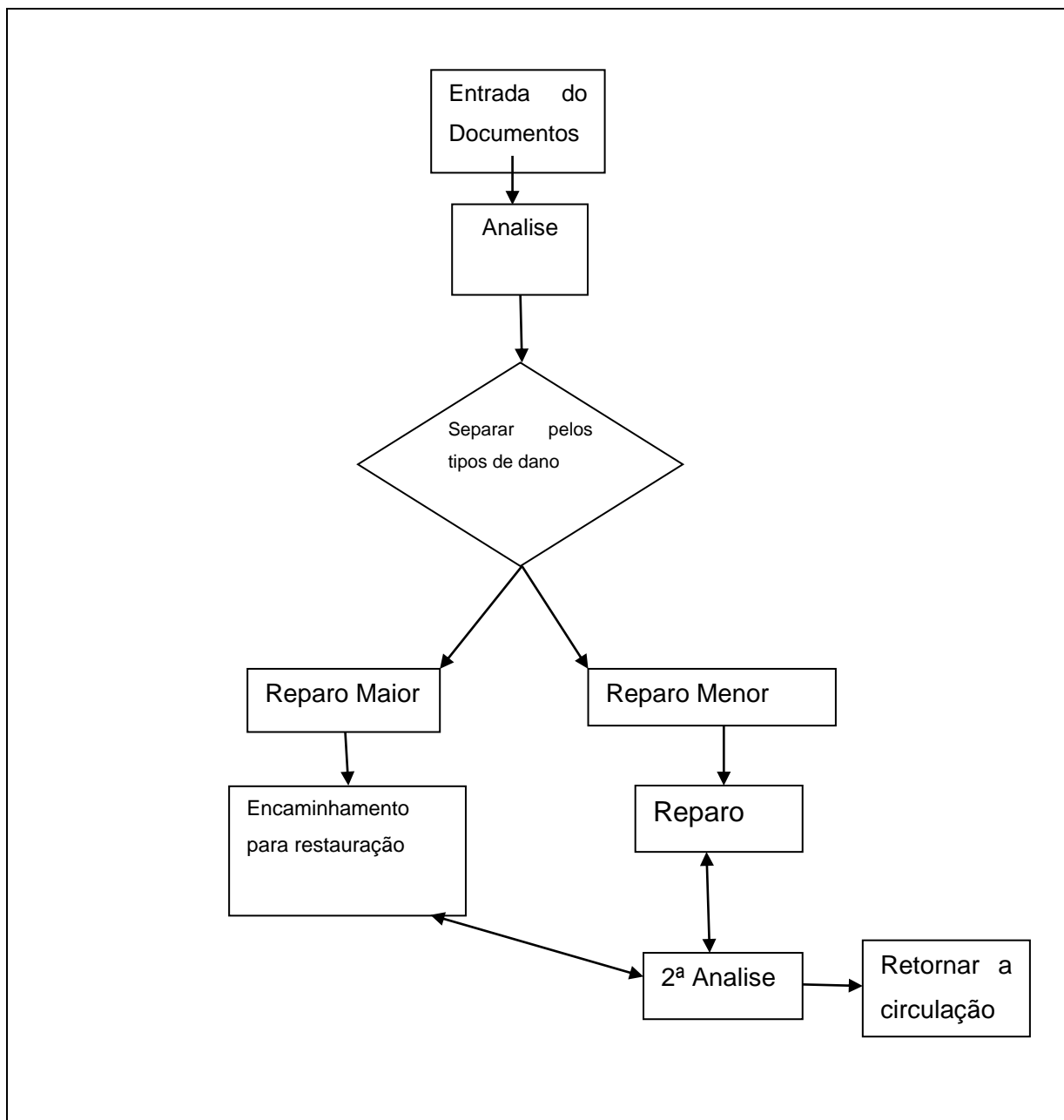
Além de todas as soluções já citadas, também vale contar com uma reciclagem periódica de aprendizagem dos funcionários e trocas de experiências entre estes para melhoria dos serviços oferecidos pela biblioteca.

3.7 Unidade de pequenos consertos de livros

O subprocesso de pequenos consertos de livros, associado à Unidade de Pequenos Consertos da biblioteca, começa a partir do momento em que um livro necessite de conserto e manutenção.

Uma vez que há um grande volume de livros sendo consultado, recebendo tratamento em outros setores da biblioteca e até sendo recolhidos e guardados em suas devidas estantes, existe o risco do livro ser danificado durante estes processos e, uma vez que, substituir um livro desgastado ou danificado exigiria dinheiro, busca por um novo exemplar (levando em conta que alguns são raros), a biblioteca possui um departamento responsável por realizar os devidos reparos nos livros ou, quando for o caso, encaminhá-los para uma empresa especializada quando este reparo não pode ser realizado na própria unidade. O fluxograma desta unidade está representado abaixo:

Figura 6 Fluxograma das atividades do departamento de restauro e conservação



Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Bruno R. Andrade

3.7.1 Descrições do processo da Unidade de Pequenos

Consertos de Livros: O processo e as atividades da Unidade de Pequenos Consertos de Livros, com as suas quatro dimensões, estão representados no quadro abaixo:

Quadro 14 modelando as quatro dimensões do processo: Unidade de Pequenos Consertos de Livros.

Estratégia (descrição)	Organização (quem faz)	Atividade (detalhes)	Recursos
Entrada do Livro e 1ª Análise	Funcionários responsáveis pela unidade.	1.Recolher os livros que estão na estante provisória de reparo; 2. Analisar e separar o livro pelo tipo de dano.	Carrinho para o transporte de livros; funcionários.
Separar pelo tipo de Dano (Reparo Menor)	Funcionários responsáveis pela unidade.	Separar os livros que possam ser restaurados na própria unidade.	Funcionários.
Separar pelo tipo de Dano (Reparo Maior)	Funcionários responsáveis pela unidade.	Separar os livros que não possam ser restaurados na própria unidade	Funcionários.
Reparo (Reparo Menor)	Funcionários responsáveis pela unidade.	Realizar o devido reparo no livro com base no tratamento que este necessite	Materiais próprios para restauro; funcionários.
Encaminhamento (Reparo Maior)	Funcionários responsáveis pela unidade; Funcionários de firma de restauração.	1 Separar os livros por importância; 2 Anotar o livro e o tipo de reparo; 3 Encaminhar o livro para uma firma responsável pelo restauro.	Planilha de anotações; funcionários
2ª análise	Funcionários responsáveis pela unidade.	1 Realizar uma 2ª análise dos documentos restaurados; 2 Realizar um novo restauro se necessário; 3 Retorna para circulação	Funcionários

Estratégia (descrição)	Organização (quem faz)	Atividade (detalhes)	Recursos
Retornar a Circulação	Funcionários responsáveis pela unidade.	Os funcionários encaminham os livros de volta para as estantes de guarda provisória.	Carrinho para o transporte de livros; funcionários.

Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Bruno R. Andrade

O treinamento nesta unidade é basicamente realizado “boca-a-boca” entre um funcionário mais experiente da unidade para um funcionário mais novo, geralmente um estagiário, e este aprende como identificar os tipos de dano e como proceder. Além disto, o novo funcionário conta com uma série de livros sobre cuidados com a preservação de documentos, presentes na própria biblioteca, onde ele pode realizar uma consulta para se aprofundar mais sobre o assunto de cuidados para com documentos no geral.

O processo começa com a entrada do livro na unidade e a sua 1ª análise, em que o funcionário deve pegar os livros que estão separados para consertos em uma estante provisória próxima a unidade e levá-los para dentro desta; muitas vezes, dependendo da quantidade de livros, seu (s) estado (s) de conservação ou então o seu peso se faz necessário que estes sejam transportados se utilizando de um carrinho para transporte de livros. Uma vez transportados da estante provisória para dentro da unidade e devidamente retirado de circulação, o livro é submetido por uma 1ª análise onde se avalia o tipo de dano e em qual tipo de reparo este livro se encaixa que são:

- a) **Reparos Menores:** Os livros que tenham sofrido algum tipo de dano pequeno ou não muito superficial e que possam ser reparados na própria unidade. Exemplos de danos pequenos e que a unidade pode reparar: Etiquetas danificadas ou que necessitam ser substituídas; páginas soltas; etc.
- b) Reparos Maiores:** São aqueles livros que necessitam passar por restauro ou reparo mais específico e que devido à falta de materiais específicos para restauração e reparo, a unidade não possui ou não tem acesso devido a questões orçamentárias. Exemplos de danos “grandes” ou graves e que não podem ser reparados na própria unidade: Livros em que a capa tenha

se soltado ou se “perdido”; Capas que estão se soltando ou “mole” (quando se coloca o livro na horizontal e este não fica em pé deixando-o torto); etc.

Logo após esta separação, os funcionários da unidade passam para a etapa de restauro em que as atividades envolvidas nesta etapa irão se dividir tomando como base no tipo de reparo que o livro irá passar, ou seja, as atividades se dividiram entre Reparos Menores e Reparos Maiores.

Os livros que foram selecionados para passar pelo Reparo Menor devem receber um tipo de tratamento baseado no tipo de dano que foi identificado na 1ª análise e o tempo em que o livro irá permanecer na unidade, os livros são separados por ordem de prioridade, primeiro os livros que tenham uma maior taxa de empréstimo.

Por exemplo, um livro que necessite trocar a etiqueta, seja por que ele está “apagado” e/ou rasgado, precisa que os funcionários removam a etiqueta danificada e gerem uma etiqueta “nova”, ou seja, neste caso o livro pode entrar e retornar a circulação no mesmo dia em que entrou na unidade. Um livro que necessite, por exemplo, que uma, ou mais, de suas páginas sejam “coladas” novamente, necessitam de uma cola ou de um adesivo especial, para não causar danos ainda maiores no livro, o que faz com que o livro precise ficar mais de um dia.

Os livros que foram selecionados para o trabalho de Reparos Maiores são aqueles que serão enviados para uma empresa especializada que irá realizar os devidos reparos. O número de livros que serão enviados para este tipo de reparo é limitado e geralmente é difícil saber quando ocorrerá o processo de envio destes livros para esta empresa, pois para tal é necessário despender recursos financeiros consideráveis.

Tendo isto em mente, quando os funcionários recebem o aviso de que os livros devem ser enviados para a empresa, iniciasse um processo de separação de quais livros serão ou não enviados para restaurar, para isto, levasse em consideração os livros que são mais importantes para um determinado curso ou então por ser um livro que tem um alto índice de empréstimos e que necessitem retornar para a circulação o mais rápido possível.

Feito a separação, os funcionários começam a fazer uma série de anotação sobre o livro que será enviado e o tipo de reparo, além de fazer uma checagem para

verificar se os livros só necessitam de reencadernação ou se também necessitam ser de substituição ou recolagem de páginas.

Feito tudo isto, os livros são encaixotados e enviados para esta empresa e os funcionários aguardam até que os livros retornem à unidade.

Logo após os livros passarem pelos devidos reparos, sejam os menores ou maiores, os livros devem passar por uma 2ª análise feita pelos funcionários da unidade para determinar se os livros retornam para a circulação ou se estes devem passar por um novo reparo dentro da unidade, porque pode haver algum tipo de dano que tenha passado despercebido na 1ª análise ou foi percebido durante o processo de reparo ou então se estes devem ser reencaminhados para a empresa para passarem por um novo tratamento, pois os livros podem não ter sido devidamente reencadernados ou retornaram com algum dano causado pelo processo de reparo.

E finalmente os livros são devolvidos para as estantes provisórias para que estes possam voltar novamente para a circulação na biblioteca.

Com o processo descrito, é possível representar a sua conversão do conhecimento através do seguinte quadro:

Quadro 15 Atividades detalhadas com conversão do conhecimento.

Estratégia	Atividades	Classificação da conversão do conhecimento
Entrada do Livro e 1ª Análise	Recolher os livros que estão na estante provisória de reparo	Internalização
	Analisar e separar o livro pelo tipo de dano.	Internalização
Separar pelo tipo de Dano	Separar os livros pelo tipo de tratamento que este necessite	Internalização
Reparo (Reparo Menor)	Realizar o devido reparo no livro com base no tratamento que este necessite	Internalização
Encaminhamento	Separar os livros por importância	Internalização

(Reparo Maior)	Anotar o livro e o tipo de reparo	Internalização
	Encaminhar o livro para uma firma responsável pelo restauro.	Internalização
2ª. Análise	Realizar uma 2ª análise dos documentos restaurados	Internalização
	Realizar um novo restauro se necessário	Internalização
Retornar a Circulação	Os funcionários encaminham os livros de volta para as estantes de guarda provisória.	Internalização

Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Bruno R. Andrade

3.7.2 Problemas identificados ao analisar o processo

Os problemas que podem ser identificados neste processo começam pelo próprio treinamento e recepção do novo funcionário na unidade, no qual não há nenhum tipo de manual com instruções para ajudar o (s) funcionário (s) a como proceder em uma situação de dúvida. Além do fato do funcionário mais experiente possuir o conhecimento e treinamento necessários para realizar a maior parte das atividades (como alguns restauros mais específicos) de forma que suas responsabilidades acabam sendo maiores e este fica sobrecarregado e ao mesmo tempo retém o conhecimento para si, não deixando nenhum tipo de registro de como executar reparos mais específicos, ou seja, o conhecimento se perderá quando o mesmo ausentar-se da unidade ou até mesmo quando este profissional não integrar mais o quadro de funcionários da instituição.

As soluções que a unidade poderia adotar para estes problemas são:

Criar um manual que contenha as informações detalhadas e se possível resumidas das atividades realizadas pela unidade para que se possibilite consultas posteriores.

Realizar um treinamento mais aprofundado propiciando uma troca de experiências com o novo funcionário para que este possa assimilar ao máximo do conhecimento antes de praticar qualquer intervenção no acervo

Porém, o maior problema identificado não está contido neste processo, mas em todos os outros processos descritos neste trabalho, a deterioração dos itens bibliográficos por manuseio.

Devido ao constante manuseio do (s) livro (s), seja pelos usuários ou pelos próprios funcionários durante a realização dos processos descritos neste trabalho, acabam sofrendo uma serie de danos que fazem com que os livros sejam encaminhados para a unidade de pequenos consertos, muitas vezes encaminhados de maneira precoce.

Para solucionar este problema a biblioteca como um todo, e a unidade, pode adotar:

Oferecer um treinamento curso para os usuários e novos funcionários, que tenha como objetivo orientá-los sobre a forma correta de manusear um documento;

Criar e fornecer um manual para os usuários e funcionários com dicas de como guardar e manusear um documento.

Supervisionar os funcionários para verificar se estes não estão realizando o recolhimento e guarda de documentos de maneira incorreta.

Ter uma central de monitoramento para verificar se os documentos são manuseados da maneira correta pelos usuários e funcionários.

Realizar uma reciclagem periódica de aprendizagem dos funcionários e trocas de experiências para melhoria dos serviços oferecidos pela unidade.

3.8 Subprocesso de manter o acervo (fluxo)

O fluxo do livro “termina” quando o livro está disponível na estante. Neste aspecto, a biblioteca tem seus procedimentos que contam com a colaboração de todos, porém com grande participação dos estagiários que compõe seu quadro de servidores. Estes estagiários têm a designação de ficar pelo menos uma parte de seu horário nas atividades de guarda do livro. Estes livros são guardados em estantes provisórias na periferia de casa piso, separados por assuntos. Há um treinamento inicial e limitado explicando de maneira geral como se fará a guarda, cabe ressaltar que a principal cobrança dessa atividade vem dela ser feita, isto é, o que importa é o livro na estante principal e não acumulando nas estantes das periferias.

Mesmo com muitos funcionários, as atividades são realizadas individualmente. Os funcionários administrativos e bibliotecários que poderiam contribuir raramente se encontram, porquanto executam a uma vez por dia e normalmente em horários diferentes.

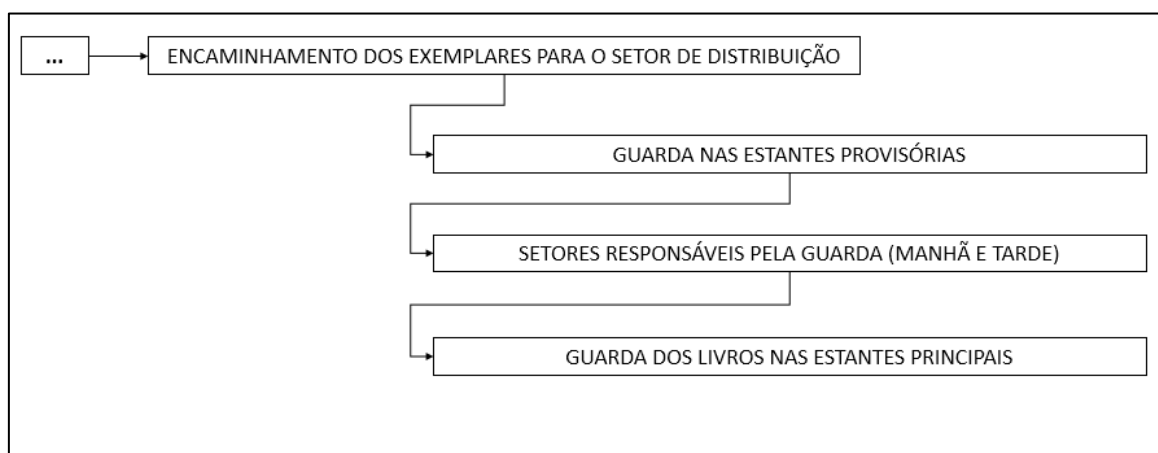
Dessa maneira, o subprocesso de manter o fluxo do acervo nos mostra uma faceta complexa e que necessita urgentemente de uma intervenção principalmente para conversão do conhecimento, uma vez que se constata inexistente atualmente. Além disso a conversão do conhecimento se torna um atrativo importante, pois como abordamos há uma grande parcela de funcionários novos entrando constantemente (estagiários) que realiza a atividade e os funcionários antigos tem grande oportunidade de ensinar e também aprender. Oxigenando as ideias dos mais velhos no cargo e ajudando os mais novos na sedimentação do conhecimento prático que todo estágio deve proporcionar.

3.8.1 Mapeamento do processo atual (As Is)

O terceiro subprocesso consiste em manter o acervo disponível para o usuário final utilizar. Os alimentadores desse processo vêm do subprocesso 1 que consiste no reparo do livro e no subprocesso 2 no qual ocorre o processamento do novo livro adquirido pela biblioteca.

Após o livro reparado ou o livro processado no sistema interno da biblioteca o subprocesso de manter o fluxo começa. Os livros vão para uma estante provisória referente a cada piso onde se encontra o assunto apropriado. Nessas estantes provisórias ficam até funcionários de diversos setores guardarem nas estantes principais, fechando assim o processo. Após isso o usuário comum pode ir até a estante pegar e procurar o livro.

Figura 7 fluxograma geral do subprocesso de manutenção do acervo



Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

Dessa maneira, a tabela abaixo mostra as dimensões de estratégia, organização, atividades/informações e recursos para que é necessário para esse subprocesso.

Quadro 16 Modelando as quatro dimensões do subprocesso: manter o acervo

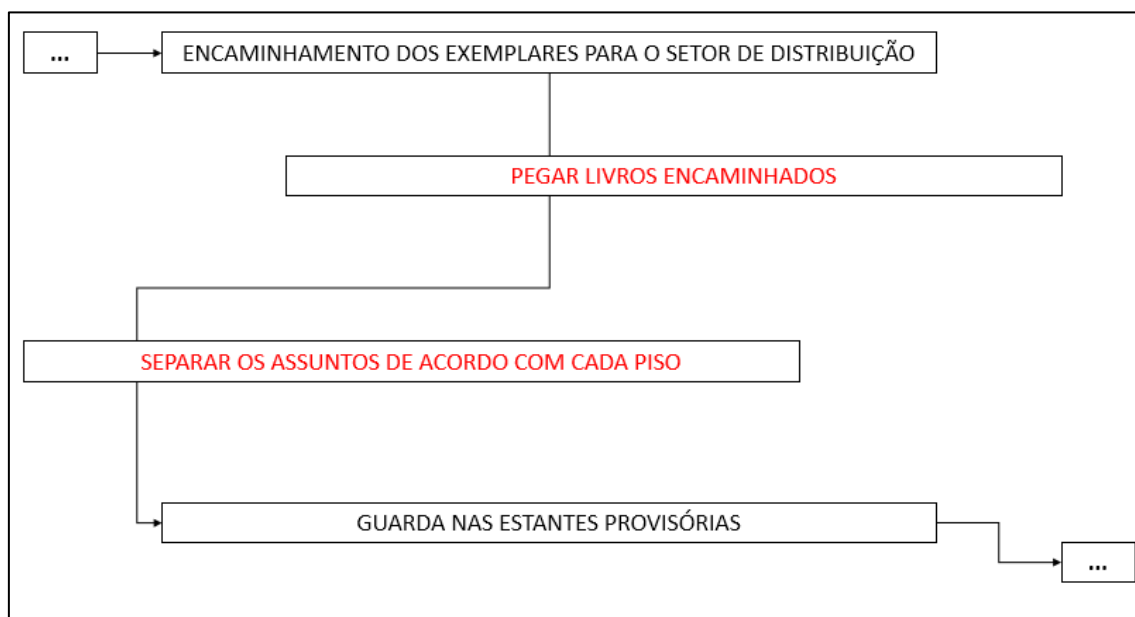
Estratégia (descrição)	Organização (quem faz)	Atividade (detalhes)	Recursos
Guarda nas estantes provisórias	Funcionários da Seção de manutenção e conservação do acervo	1. Pegar os livros que foram encaminhados para a distribuição; 2 Separar os assuntos referentes a casa piso; 3 Distribuir nas estantes provisórias.	Carrinho para o transporte de livros; funcionário qualificado; tabela dos assuntos dos pisos
Setores responsáveis pela guarda (manhã e tarde)	Funcionários de todos os departamentos (aquisição, processo técnico, referência, decore) e seções (monografia e periódico, circulação, seção de bases de dados,	1. Encaminhar até as estantes provisórias; 2 colocar no carrinho de livros; 3 levar até a estante principal	Carrinho para o transporte de livros; tabela de classificação

Estratégia (descrição)	Organização(quem faz)	Atividade (detalhes)	Recursos
	manutenção e conservação, orientação ao usuário)		
Guarda dos livros nas estantes principais	Funcionários de todos os departamentos (aquisição, processo técnico, referência, decore) e seções (monografia e periódico, circulação, seção de bases de dados, manutenção e conservação, orientação ao usuário)	Cada funcionário em seu horário organiza os livros na estante principal de acordo com as regras de classificação	Carrinho para o transporte de livros; tabela de classificação

Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

De maneira detalhada constata-se que cada estratégia contém várias atividades contida dentro de si. Da guarda nas estantes provisórias até os setores responsáveis contatam-se as seguintes atividades a mais, na figura abaixo.

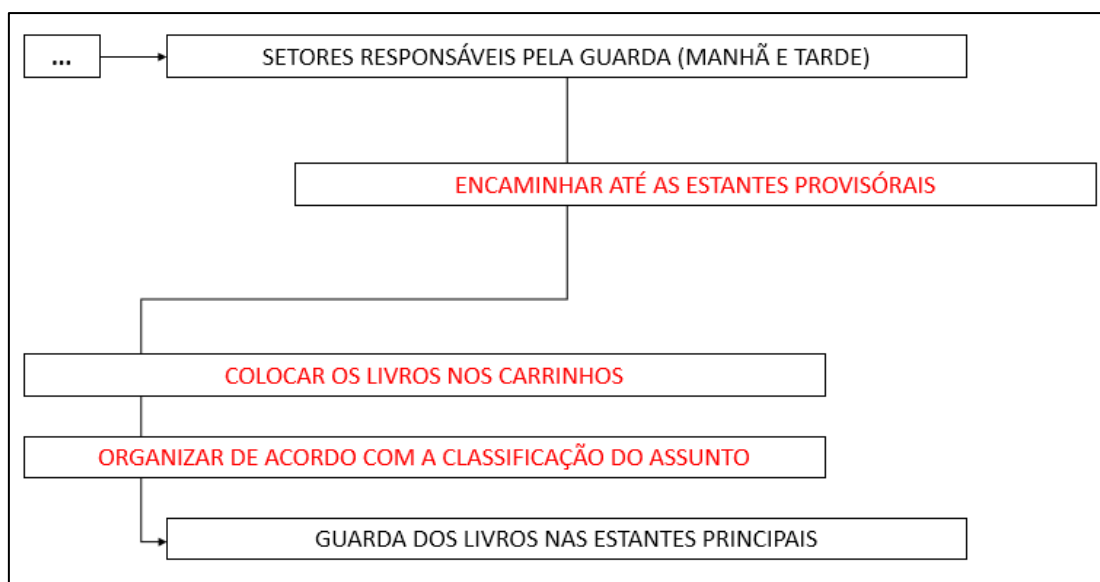
Figura 8 atividades detalhadas setores responsáveis



Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

Da mesma maneira, dos setores responsáveis até a guarda nas estantes principais contém atividades complementares.

Figura 9 atividades detalhadas referentes a guarda nas estantes principais



Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

Continuando nossa análise, agora que sabemos cada atividade do subprocesso de manter o acervo, podemos analisar as quatro convenções do conhecimento em cada atividade, que são: socialização - troca de conhecimentos face a face entre pessoas; externalização - o registro do conhecimento pessoal feito; combinação - o agrupamento dos registros de conhecimento; internalização - o aprendizado pessoal a partir da consulta dos registros de conhecimento.

Quadro 17 Atividades detalhadas com conversão do conhecimento

Estratégia	Atividades	Classificação da conversão do conhecimento
Guarda nas estantes provisórias	Pegar os livros que foram encaminhados para a distribuição	Internalização
	Separar os assuntos referentes a casa piso	Internalização
	Distribuir nas estantes provisórias	Internalização

Setores responsáveis pela guarda (manhã e tarde)	Encaminhar até as estantes provisórias	Internalização
	Colocar no carrinho de livros	Internalização
	Levar até a estante principal	Internalização
Guarda dos livros nas estantes principais	Organiza os livros na estante principal de acordo com as regras de classificação	Internalização

Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

Constata-se assim, que as atividades são demasiadamente feitas sozinhas e com muito procedimento, em todas as atividades ocorrem o processo de internalização, isto é, o aprendizado através dos manuais de guarda do acervo, como as tabelas de classificações com base nas políticas internas. Também vemos que não há interação humana em nenhuma atividade, as atividades são feitas sozinhas e com horários definidos para cada funcionário, e mesmo que o horário seja igual, a distância entre o acervo que cada um pode guardar além de pisos diferentes dificultam o contato.

3.8.2 Remodelando o processo de Manter Acervo (fluxo)

A biblioteca tem um arranjo físico por processo, sendo assim, processos similares são agrupados no mesmo local. No subprocesso de guardar os livros nas estantes principais pode ser considerado também um arranjo de processo, pois os livros estão agrupados por assuntos.

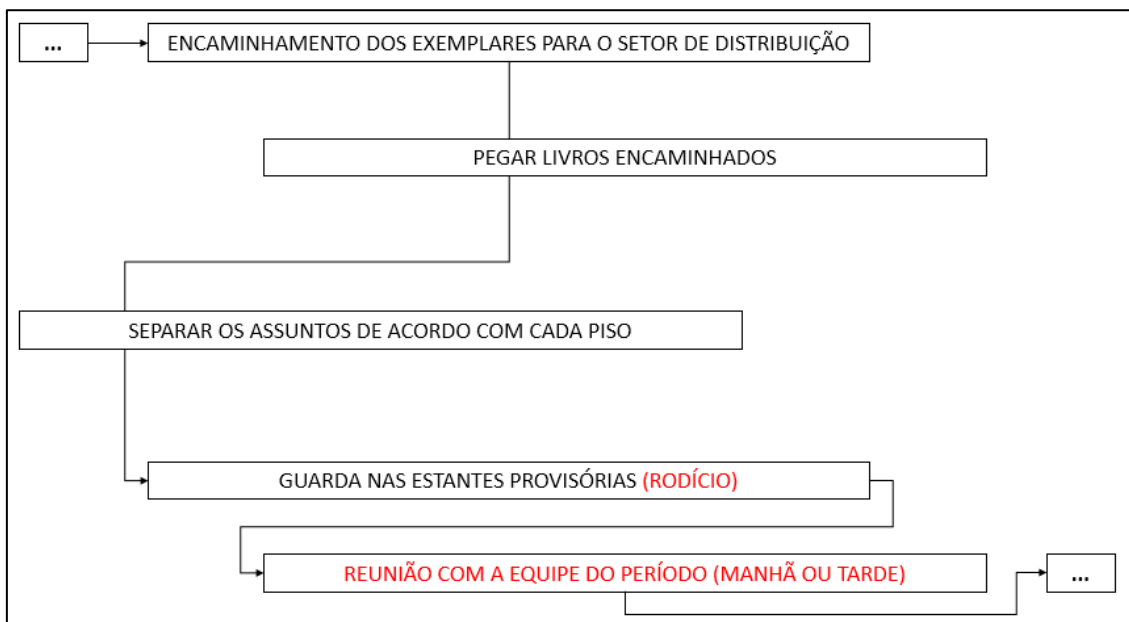
Entendido isso, vemos que as estantes provisórias estão agrupadas nos mesmos pisos de seus temas, porém, há apenas um grupo de funcionários que distribui os livros nessas estantes e da estante provisória até a principal há vários realizando esta atividade.

Assim, constata-se que esse grupo de funcionários detém grande conhecimento da localização dos livros, bem como do estado geral do acervo. Atualmente nessa configuração de trabalho esse conhecimento não é aproveitado pelo resto da equipe, pois o funcionário não tem contato com os outros funcionários após a atividade de alocar os livros nas estantes provisórias.

Verifica-se também uma grande dependência no que tange a conversão do conhecimento na internalização, isto é, no conhecimento operacional. Assim, fica-se engessado às tarefas e dificilmente haverá algo novo ou alguma maneira de repor os livros de maneira mais dinâmica e atualizada como em outros serviços oferecidos pela biblioteca. Assim, o fluxograma do processo deve contar a socialização principalmente com os funcionários que detêm grande experiência, isto é, os funcionários que praticam as atividades de colocar os livros nas estantes provisórias. Vamos além de propormos um rodízio dessa função para que cada funcionário possa também conhecer na prática de maneira geral os livros que estão chegando a todas as estantes da biblioteca. Vale lembrar que esse rodízio acontece em duas situações: quando os funcionários responsáveis pelo setor estão de férias ou afastamento médico.

Portanto, nossa primeira mudança no fluxograma é o rodízio de funcionários que estimula a externalização do conhecimento, por meio de alguma melhoria e a socialização aplicada no “encaminhamento dos exemplares para o setor de distribuição”. Assim, antes de ir para a próxima atividade deve haver uma reunião com os funcionários sobre quais os problemas e possíveis soluções na guarda dos livros. Esses terão a chance de compartilhar seu conhecimento frente a questões como: qual setor tem mais demanda na guarda? Qual o setor que há mais fluxo de retirada de livros? Qual o setor que há mais entrada de livros novos? etc.

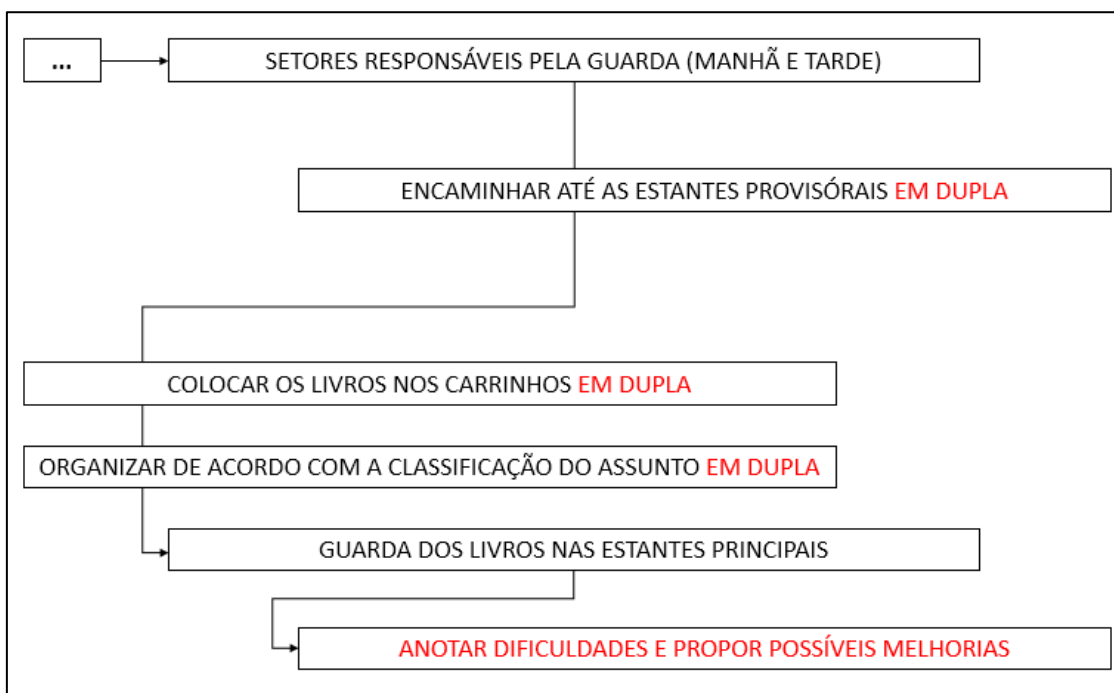
Figura 10 To-Be: atividades com a mudança: setores responsáveis



Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

A segunda mudança é no âmbito dos “setores responsáveis pela guarda (manhã e tarde)”, isto é, após os livros estarem na estante provisória os responsáveis pegam os livros e levam até as estantes principais. Atualmente essa atividade é feita isoladamente, sendo que, sempre dois ou mais funcionários guardam a mesma seção utilizando-se de horários contrapostos. Propomos que essa atividade seja em dupla em horários consonantes, propiciando maior socialização e externalização descobrindo e anotando dificuldades e escrevendo possíveis melhorias na guarda conforme cada setor.

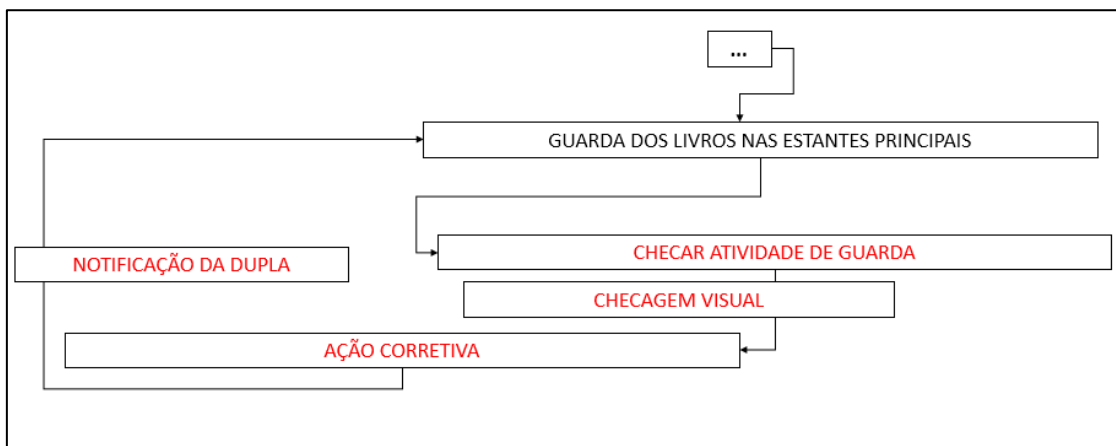
Figura 11 To-Be: atividades com a mudança: guarda nas estantes principais



Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

A terceira e última melhoria nesse subprocesso para manter o fluxo e conseqüentemente o acervo é a parte final que acrescentamos uma checagem para saber se os livros estão alinhados. Essa verificação se faz com uma checagem visual do funcionário que iniciou o processo, isto é, o funcionário que pega os livros da distribuição e os leva para as estantes provisórias. O funcionário irá passar pelas estantes principais e ao constatar alguma não conformidade, principalmente a disposição dos livros, irá anotar e repassar para a dupla que atua nesse setor.

Figura 12 To-Be: acréscimo de ação corretiva



Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

Portanto, de modo geral, depois de detalhar cada procedimento, podemos dizer que o fluxograma consta um acréscimo final apenas de checagem de tarefas.

Figura 13 To-Be: fluxograma geral do subprocesso manter o acervo



Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

O processo remodelado se encontra na tabela abaixo, em destaque o acréscimo que consta atividades já discutida, assim podemos observar de maneira mais ampla as mudanças e comparar com as dimensões do projeto inicial de manter

o acervo. Assim, como discutido além de pontos acrescentados, temos atividades novas.

Quadro 18 remodelando as quatro dimensões do subprocesso: manter o acervo

Estratégia (descrição)	Organização (quem faz)	Atividade (detalhes)	Recursos
Guarda nas estantes provisórias	Funcionários fazem rodízio, a cada mês um departamento fica responsável	1. Pegar os livros que foram encaminhados para a distribuição; 2 Separar os assuntos referentes a casa piso; 3 Distribuir nas estantes provisórias. 4. Fazer uma reunião com os funcionários do período que irão guardar.	Carrinho para o transporte de livros; funcionário qualificado; tabela dos assuntos dos pisos; piso central para reunião
Setores responsáveis pela guarda (manhã e tarde)	Funcionários de todos os departamentos (aquisição, processo técnico, referência, decore) e seções (monografia e periódico, circulação, seção de bases de dados, manutenção e conservação, orientação ao usuário)	1. Encaminhar até as estantes provisórias, em dupla; 2 colocar no carrinho de livros em dupla; 3 levar até a estante principal em dupla; anotar dificuldades e propor possíveis melhorias	Carrinho para o transporte de livros; tabela de classificação; papéis e caneta
Guarda dos livros nas estantes principais	Funcionários de todos os departamentos (aquisição, processo técnico, referência, decore) e seções (monografia e periódico, circulação, seção de bases de dados, manutenção e conservação, orientação ao usuário)	Cada funcionário em seu horário organiza os livros na estante principal de acordo com as regras de classificação	Carrinho para o transporte de livros; tabela de classificação
Checar atividade de guarda	Funcionários do rodízio responsáveis pelas estantes provisórias	Fazer checagem visual das estantes, procurando livros mal colocados	Papel e caneta
Ação corretiva	Funcionários do rodízio responsáveis pelas estantes provisórias	Notificar dupla do setor que foi constatado o problema	Papel e caneta

Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

Da mesma maneira com a conversão do conhecimento, temos algumas mudanças, pois com o acréscimo de funções e melhorias das atividades, conseguimos obter melhores resultados na conversão do conhecimento saindo, assim, da monotonia de apenas internalizar e criar dinamismo e diversidade.

Quadro 19 Atividades detalhadas com a remodelação da conversão do conhecimento

Estratégia	Atividades	Classificação da conversão do conhecimento
Guarda nas estantes provisórias	Pegar os livros que foram encaminhados para a distribuição	Internalização
	Separar os assuntos referentes a casa piso	Internalização
	Distribuir nas estantes provisórias	Internalização
	Reunião	Socialização
	Rodízio de funcionários / proposta de melhoria	Externalização
Setores responsáveis pela guarda (manhã e tarde)	Encaminhar até as estantes provisórias (em dupla)	Internalização/Socialização
	Colocar no carrinho de livros (em dupla)	Internalização /Socialização
	Levar até a estante principal (em dupla)	Internalização /Socialização
	Anotar dificuldades e propor possíveis melhorias	Externalização
Guarda dos livros nas estantes principais	Organiza os livros na estante principal de acordo com as regras de classificação	Internalização
Checar atividade de guarda	Checagem visual das estantes	Internalização / Combinação
Ação corretiva	Notificação do setor responsável	Socialização / Externalização

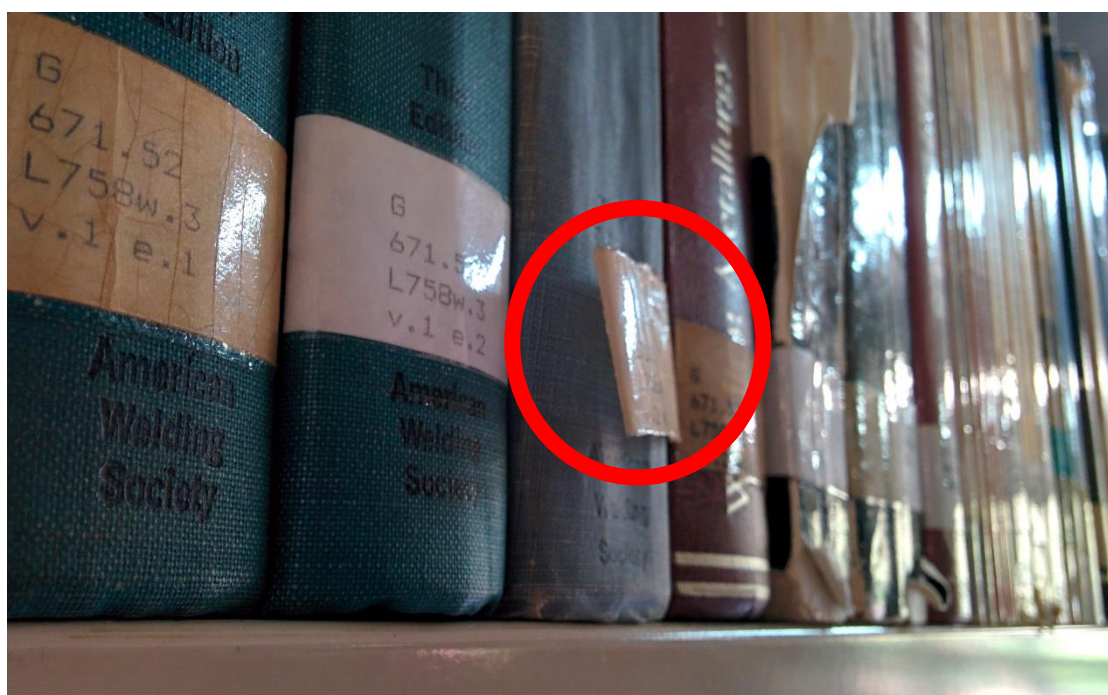
Fonte: Trabalho apresentado para obtenção de aprovação na disciplina Gestão de informação e conhecimento dos processos empresariais elaborado por Fábio Godoi

Assim, o subprocesso de manter o acervo e o fluxo, depois de aplicarmos alguns conceitos de organização e priorizar a conversão do conhecimento, ganha mais apelo pessoal e diversidade de trabalho explorando não apenas a função de cada funcionário, mas sua capacidade de interação pessoal e conhecimento aplicando com melhorias, trabalhando seu conhecimento explícito e tácito.

3.9 Qualidade dos materiais a serem utilizados nos itens bibliográficos e sua importância para a localização dos itens no acervo

Diversos problemas no tocante à localização se devem à utilização de materiais inadequados no preparo dos itens que serão enviados para a guarda no acervo. A imagem abaixo, fotografada em uma das instituições visitadas, demonstra o que um material de baixa qualidade ou mau planejado em sua finalidade pode ocasionar:

Figura 14 Etiqueta de classificação colada com fita mágica descolando



Fonte: Foto tirada pelo autor

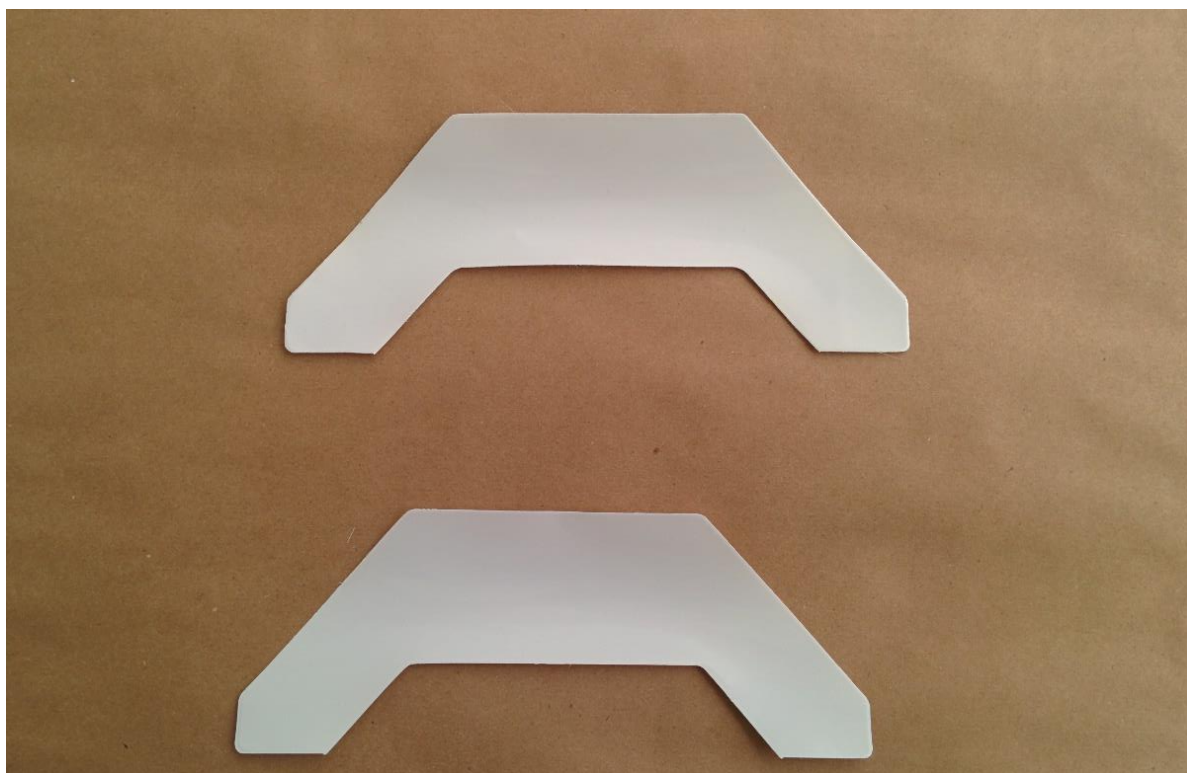
Este é um exemplo clássico de como um material mau empregado pode prejudicar em muito a localização dos itens no acervo, pois a tendência é que esta identificação de classificação venha desprender-se do livro, ou seja, ira impossibilitar que o usuário localize esta obra no acervo.

Reparamos que em grande parte das bibliotecas visitadas, o material escolhido para a fixação das etiquetas em geral é a “fita mágica” como popularmente é conhecido este adesivo. O grande problema que este material apresenta é que quando sua cola seca, o material tende a amarelar e perde seu poder de fixação, e,

junto com o uso e manuseio contínuo, este material apresenta uma degradação demasiadamente rápida, forçando a retirada do item do acervo para que possa ser enviado ao departamento de conservação e restauro. Temos aí a formação de um ciclo vicioso, pois em regra, o item é reparado com o mesmo material.

Em nossas observações, encontramos um material que demonstrou-se ser mais eficiente diminuindo consideravelmente o retorno destes itens para o departamento de conservação. Este material não se diferencia somente em sua composição química do material fixante, mas também em sua forma e aplicação. Abaixo segue foto deste material fixador (PROTE Livros):

Figura 15 Foto adesivo ideal para fixação das etiquetas de classificação



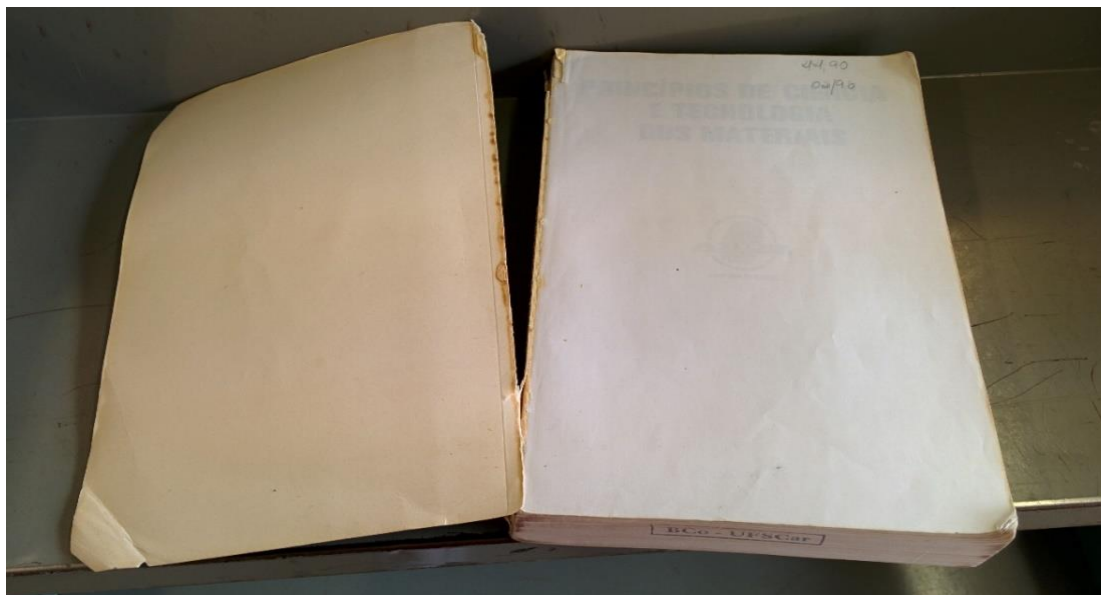
Fonte: Foto tirada pelo autor

Esta etiqueta demonstrou ser mais eficiente principalmente por permitir que ao ser afixada, suas pontas possam ser dobradas para o interior das capas, ou seja, cria dois pontos extras de fixação, tornando o conjunto mais durável diminuindo o tempo e custos de reparo. Este é um exemplo clássico de como é importante pensarmos no tipo e qualidade de material que iremos utilizar. Este tipo de adesivo fixador é utilizado em larga escala na biblioteca da PUSP-SC campus 2, onde o índice de retorno para reparo por motivo de queda da etiqueta de classificação é praticamente nulo. Sua eficiência é mais facilmente visualizada na Biblioteca da PUSP-SC, pois seu acervo tem como característica ser misto, é composto por livros preparados em outras Bibliotecas da USP e por livros preparados internamente. Os livros oriundos de outras Bibliotecas geralmente possuem suas etiquetas fixadas com “fita mágica”, sendo assim, a comparação entre as duas formas de fixação torna-se muito mais simples e evidente. Este material adesivo chama-se PROTE Livros e é disponibilizado por empresa do mesmo nome, e existem diversos modelos e tamanhos de adesivos para atender diferentes formatos de livros.

Obviamente este material possui um custo mais elevado em relação ao material adesivo utilizado normalmente, mas é incontestável os benefícios alcançados com a utilização do PROTE livros a médio e longo prazo. O custo-benefício não é só financeiro, mas também institucional, já que sua maior resistência desafoga departamentos como o de conservação e restauro permitindo a este focar seus esforços em outras atividades, principalmente em obras que demandam mais cuidados.

Outro problema que notamos ocorre quando é necessário fazer manutenção preventiva nas capas dos livros; mais uma vez a escolha de material torna-se fundamental para a conservação e localização do acervo. Apresentamos abaixo uma foto tirada de um livro que passou por um restauro de capa com fita mágica:

Figura 16 Capa reparada com fita mágica



Fonte: Foto tirada pelo autor

O reparo deste item durou um pouco mais de 3 (três) meses, mostrando-se ineficiente. Neste caso, a escolha da substituição da capa por uma capa dura padrão é o mais recomendável, apesar de possuir um custo mais elevado para sua execução: tal investimento dará um retorno a médio e longo prazo. Um livro sem capa dificilmente manterá sua identificação e certamente irá se deteriorar com mais rapidez.

Estes problemas estão sendo explanados com a finalidade de demonstrar como uma simples falta de etiqueta de identificação pode gerar um transtorno imenso para o usuário e para a instituição. Imaginemos hipoteticamente que um dos colaboradores necessite localizar uma obra imediatamente para que a mesma seja avaliada por uma comissão do MEC, ou até mesmo localizá-la para conferência de um inventário, sem dúvida o trabalho seria dificultado ou até mesmo impossibilitado. Veremos que este estudo irá atentar-se aos pequenos detalhes, minúcias que somadas podem acarretar em uma avalanche de problemas. Estamos considerando nesta situação que o item buscado encontra-se na prateleira: nesta situação ainda teremos uma grande possibilidade de localizá-lo. Mas caso o mesmo esteja em meio a uma centena de exemplares para reparo ou restauração, sem dúvida sua localização será quase impossível.

3.10 Ambiente e espaço físico adequados e planejados

Obviamente não seria possível falarmos em guarda, localização e conservação sem considerarmos os fatores ambiente e espaço físico adequados que possibilitem a organização destes itens. Atualmente estes dois fatores vêm se tornado um verdadeiro caos para as instituições, devido ao vertiginoso aumento informacional e ao número de produções literárias que se destinam às prateleiras de institutos educacionais; sejam eles universitários ou não, estes dois fatores configuram um dos principais desafios a serem enfrentados pelas instituições.

Cada vez mais está difícil conseguir espaços físicos que comportem este volume de material e cada vez mais faz-se necessário ampliar as políticas de desbaste e de distribuição dos itens bibliográficos. Observa-se que em praticamente todas as instituições visitadas, a política de desbaste não está afilada com esta nova tendência: basta uma simples observação nos acervos para detectarmos obras desatualizadas ou até mesmo obsoletas. Sabemos que o julgamento do que é pertinente manter em circulação ou não é um tanto ingrato, porém, as instituições devem se atentar a este quesito, pois uma guarda eficiente depende de espaço adequado e de ambiente controlado. Devido à grande quantidade de material, notamos que em muitas instituições os livros ficam demasiadamente apertados chegando mesmo a ficarem esmagados. Isto gera um grande problema principalmente no que tange ao manuseio destes livros por parte dos usuários. Diferentes danos podem ser ocasionados por este excesso de livros por prateleira e entre eles podemos citar danos como: separação do conteúdo da capa devido ao excesso de força para a retirada do item da prateleira, descolamento das etiquetas de classificação principalmente no momento de colocar o item na prateleira (a própria borda do livro força a etiqueta do livro ao lado), danos à estética da capa do livro por transferência de tinta de um para outro, itens menores podem ficar esmagados entre os livros maiores e até mesmo ficarem escondidos entre eles, podendo causar danos permanentes a estes itens.

No tocante ao ambiente, é necessário que os itens bibliográficos fiquem armazenados em um local minimamente controlado sem a incidência direta de luz solar e livre de umidade excessiva, isso se faz necessário para que seja possível aumentar o tempo de vida útil dos itens, preservando o erário das instituições. Quando falamos em planejamento do espaço em prol de uma guarda mais eficiente,

falamos em pensar como o mobiliário de apoio deve ficar disposto, e para isto, precisaremos recorrer ao plano estratégico elaborado e aos procedimentos definidos para esta atividade. Pontos como proximidade das estantes de reposição ao acervo, logística de transporte dos itens novos e dos itens devolvidos na circulação, posicionamento das estantes de forma a facilitar o acesso dos carrinhos de guarda, espaço para cadeirantes, terminais de consulta, devem ser pensados antes de serem posicionados definitivamente.

A não observância dos fatos mencionados acima provavelmente acarretara em um desajuste nos procedimentos de guarda, dificultando a execução das tarefas pelos colaboradores e até mesmo aumentar a dificuldade de alguns usuários em localizar os livros. Iremos abordar estes pontos mais profundamente na sequência deste estudo, quando apontaremos sugestões que visam melhorar as atividades de guarda, locomoção dos usuários e métodos de treinamento dos usuários com intuito de que os mesmos adquiram independência na localização dos itens desejados por eles.

3.11 Política de desbaste

Como já dito no item anterior, a política de desbaste é uma atividade de alta complexidade. Definir os itens que permanecerão no acervo e julgar sua pertinência é uma atividade que deve ser desenvolvida por um grupo de colaboradores e que de preferência envolva não só os profissionais da biblioteca, mas envolva também os docentes das áreas que serão desbastadas.

Sobre a importância da realização do desbaste Maria Clara de Oliveira Póvoa diz:

{...} em primeiro lugar, a necessidade de formação dos responsáveis e equipas na área da Gestão da Coleção, de forma que possam levar à prática um processo contínuo e cíclico de análise, avaliação e seleção não só para aquisição como para desbaste da coleção, de modo que esta responda, cada vez mais, de forma eficaz, às necessidades dos seus utilizadores. Há que destruir fantasmas criados, desmistificar conceitos e clarificar e instituir práticas que, como dizia Villard (1993), tornem as Bibliotecas fontes de água viva e não tanques de águas estagnadas. [...](PÓVOA, [2009], p.19)

O desbaste ou a falta dele é um dos principais problemas notados nas instituições visitadas. Em todas as instituições visitadas foi possível notar o grande volume de itens que poderiam ser desbastados do acervo, principalmente nas áreas

de: informática, computação, medicina, engenharia cálculo, estas áreas passam por atualizações frequentes fornecendo a todo momento edições atualizadas e corrigidas de um determinado título. As atualizações muitas vezes não só incluem novos conteúdos como corrige informações contidas nas edições anteriores, tornando as informações destas edições antigas incorretas ou obsoletas. O não desbaste destes itens mais antigos pode induzir os usuários a consumirem informações imprecisas ou no mínimo desatualizadas.

Mas o principal impacto ocasionado por uma política de desbaste eficiente acontece no que tange ao espaço físico, aplicando-se as técnicas de desbaste de forma adequada é possível conseguir a liberação de grandes volumes de espaço nas prateleiras. A liberação de espaço contribui efetivamente com o processo de guarda e conservação dos livros, com os espaços conseguidos é possível que o profissional responsável pelo setor redistribua os itens de forma a acomodá-los com mais espaço por prateleira, tornando usabilidade por parte dos usuários mais cômoda, desta forma evita-se muitos danos aos itens.

Umas das bibliotecas visitadas adota um sistema interessante no que se refere aos livros desbastados do acervo, os livros que são retirados do acervo primeiramente são encaminhados para um armazém, os itens ficam armazenados em caixas por 4 anos, caso estes itens não recebam consultas ou empréstimos dentro deste período eles são descartados ou doados em definitivo.

Nossas observações permitiram obter a real dimensão da importância de se realizar o desbaste, em instituições em que esta atividade não é realizada com frequência conseguimos notar o colapso do acervo, a falta de espaço, a dificuldade dos usuários em localizar obras pertinentes em meio a um mar de itens desatualizados e a dificuldade em prestar manutenção no acervo. Obviamente um acervo que não passe por frequentes desbaste fica impossibilitado de receber novos itens criando assim um gargalo difícil de superar. Atualmente o fluxo informacional é vertiginoso e a demanda por novos títulos é frequente, sendo assim, o desbaste do acervo é uma atividade crucial para a manutenção e preservação do acervo.

3.12A importância de uma guarda adequada para a execução de um inventário – descrição de uma atividade vivenciada na prática.

Neste tópico pretendemos explicar brevemente as dificuldades enfrentadas na realização de um inventário devido à desorganização do acervo.

Inventariar uma biblioteca de grande porte é uma tarefa colossal, pois item por item todo acervo é inventariado, ou seja, é um trabalho manual, extenuante e repetitivo. Já não bastasse essas dificuldades a arrumação do acervo trouxe mais algumas. Inventariar é localizar e confirmar cada item que constitui uma biblioteca: livros, móveis, computadores e todos outros itens pertencentes ao patrimônio da instituição. Neste tópico iremos relatar algumas experiências que tivemos inventariando os livros de uma das bibliotecas observadas.

Quando uma biblioteca não possui uma sistemática de guarda consolidada entre todos os colaboradores a falta de padronização impera, para a realização de um inventário a falta de padronização dificulta a localização. Como dissemos cada item bibliográfico deve ser identificado e localizado afim de comprovar sua existência.

Esta atividade consiste em abrir todos os exemplares e efetuar a leitura do código de barras identificador de cada exemplar. Para realizar esta atividade foi necessário montar uma grande estrutura de suporte informacional com leitores de códigos de barra, notebooks, carrinhos para dar suporte aos equipamentos, internet para a transmissão dos dados colhidos, dezenas de metros de fiação para alimentar todo o sistema. Para a realização desta atividade todo o corpo de profissionais da biblioteca foi envolvido, por meio de escalas de trabalho a atividade foi finalizada em uma semana. A biblioteca encontrava-se fechada (período de férias) o que facilitou muito a execução da atividade.

Como veremos mais a frente neste estudo o acervo sofre com ações maliciosas de alguns usuários que escondem no acervo títulos que possuem grandes índices de empréstimo para que possam consultá-los a qualquer momento. Para o inventário este é se não o principal problema um dos principais. Em um inventário as ações são robóticas, pois o intuito é ler o maior número possível de código de barras no menor espaço de tempo possível, a preocupação nesta atividade não está em verificar ordem de classificação e muito menos averiguar se aquele item pertence aquela área de guarda.

No final do inventário o software gerará uma lista de todos os itens identificados e faltantes é aí que começa as dificuldades. Como durante a realização do inventário não se tem preocupação com a checagem dos pontos citados no parágrafo anterior livros que foram escondidos normalmente não são detectados, sendo assim, no final do inventário quando os colaboradores forem realizar a busca dos itens faltantes (não detectados na leitura) obviamente eles irão procurar nas áreas em que estes livros ficam originalmente alocados.

Obviamente que ao chegar aos locais onde deveriam estar os livros faltantes os funcionários não os encontraram, pois, os mesmos estão escondidos em outras áreas do acervo. Mentalizem o seguinte cenário, uma biblioteca com mais de 100.000 exemplares com diversos pisos (pisos destinados a tese e dissertações, periódicos, jornais, gibis, dicionários, manuais) com centenas de locais possíveis para um livro ser escondido, pois bem, este é o cenário que o colaborador encontra quando necessita encontrar um item supostamente perdido. Esta situação se parece muito com a que vivemos em nossas casas quando não encontramos algo que temos certeza estar dentro dela, ou seja, está perdido sem estar.

Em nossas casas podemos abandonar a busca e torcer para que um dia aquele item procurado apareça, mas em instituições públicas este tipo de conduta não será aceita pelos órgãos fiscalizadores, cabendo à direção das bibliotecas prestarem conta de todos os itens faltantes. Presenciamos esta situação, diversos itens são dados como perdidos causando danos ao erário público e problemas para as administrações das bibliotecas.

A desorganização dos acervos dificulta o trabalho de busca, pois dificulta a visualização dos exemplares e suas etiquetas de classificação. Como veremos no prosseguimento deste estudo a padronização e arrumação constante do acervo combate a efetivamente a prática de esconder livros podendo até mesmo exterminar esta prática caso todos os conceitos apresentado neste estudo sejam seguidos e aplicados. Organizar o acervo é primordial para a preservação e segurança do erário público e para um combate eficaz de práticas maliciosas, a breve descrição desta atividade serve apenas para contextualizarmos a complexidade do assunto e as consequências envolvidas na não realização adequada da manutenção do acervo.

3.13 Comportamento dos colaboradores envolvidos na atividade de guarda, perfil e responsabilidades

Guardar livros não é apenas um ato físico ou automático, guardar livros é a chance de o profissional da informação conhecer o acervo que o cerca. O contato com o acervo permite aos funcionários conhecer os principais assuntos e localização das informações, ou seja, mantendo contato constante com o acervo os Profissionais das bibliotecas conseguem criar um mapa mental das informações contidas no acervo. Este mapa mental permite a todos os profissionais envolvidas nas atividades diárias das bibliotecas prestarem um serviço mais eficiente para seus usuários, o profissional que conhece seu acervo pode auxiliar os usuários de forma mais rápida indicando localização e melhores conteúdos sobre a informação procurada.

O parágrafo acima foi escrito, pois em nossos estudos, podemos observar que para grande parte dos profissionais envolvidos com a atividade de guarda o ato de guardar livros muitas vezes é visto como algo para subalternos, como uma atividade chata, cansativa e muitos tentam ficar fora das escalas de guarda. De fato, em bibliotecas com grandes acervos a atividade de guarda é intensa e constante podendo gerar cansaço físico e demandar um tempo considerável para a realização da atividade, mas o principal problema observado não é o aspecto físico, mas sim o mental.

Diversos profissionais não gostam de guardar livros simplesmente pelo fato de ser uma atividade que quebra sua rotina diária, sendo visto como algo de menor importância, sendo assim, quando estes são colados contra sua vontade para realizar esta atividade, considerada por ele como não importante, o mesmo a realiza de forma displicente deixando várias lacunas no tocante à perfeita execução da atividade. Alguns dos colaboradores chegam a ser negligentes com o erário público, ao guardarem os itens de qualquer forma sem obedecer a um padrão, alocando os livros de forma inadequada ou mesmo em local errado.

Como foi possível observar nas conversões do conhecimento apresentadas no desenvolvimento teórico deste estudo, boa parte das atividades realizadas não envolve a socialização dos profissionais da instituição. Acreditamos que a baixa frequência de socialização é um dos principais fatores impactantes na não realização adequada da guarda.

A pouca promoção de situações que permitam a prática da socialização na instituição certamente ocasiona a falta de comprometimento entre os membros da equipe. Uma equipe que não conversa não troca experiências está fadada ao insucesso. A atividade de guarda é um trabalho conjunto que por vezes envolve turnos diferentes para executar a atividade, sendo assim, um membro da equipe que não execute sua atividade de forma correta irá prejudicar o membro do outro turno, como consequência surgiu um efeito cascata onde a falta de comprometimento de um membro contamina todo o ambiente da instituição.

Portanto acreditamos que para evitar esta falta de sinergia a instituição deve promover constantes encontros entre seus membros para discutir a forma como as atividades estão sendo executadas e possíveis ações corretivas. Socializações não relacionadas diretamente aos assuntos de trabalho constituem parte importante na construção de uma identidade da equipe. Outra ação que demonstra ser muito eficaz para promover uma relação de confiança e cooperação entre os membros da equipe é permitir que todos participem e contribuam com ideias e que estejam inseridos nos processos decisórios.

As ações mencionadas acima, quando aplicadas nas instituições, demonstrou proporcionar maior comprometimento entre seus membros, pois todos se sentem parte do processo e sabem de suas responsabilidades para com a instituição e seus usuários. Uma das instituições observadas passou por um período importante de transição entre uma gestão centralizada que concentrava os processos decisórios e que permitia pouco envolvimento da equipe nestas decisões para uma gestão mais descentralizadas e participativas. Detalhe interessante é que esta transição ocorreu sem a necessidade de alterar a direção da instituição, ou seja, o setor diretivo teve a competência para evoluir e compreender as vantagens de uma gestão participativa.

Mesmo após proporcionada esta maior participação, alguns profissionais insistiram em não realizar suas atividades dentro de um determinado padrão combinado entre os membros da equipe. Observando este tipo de atitude conseguimos justificar dedicarmos um espaço a parte neste estudo para discutirmos sobre o título deste item (Perfil e responsabilidade).

Partimos de uma premissa que os profissionais que atuam em uma biblioteca saibam sobre as atividades pertinentes ao cargo e que a guarda dos itens é uma delas. Em nossas observações detectamos que alguns colaboradores não realizam a guarda de forma adequada devido a diferentes fatores: ego, dificuldade de

entender a lógica de guarda dos itens (caso dos novos estagiários), falta de orientação adequada, dificuldades físicas e principalmente pela falta de um manual que descreva a atividade como um todo, do início aos resultados esperados no final da atividade. A não divulgação explícita dos objetivos esperados no término da atividade gera uma inconsistência e a falta de um padrão, ou seja, cada um entrega o resultado final que melhor lhe convém.

Este estudo pretende ser uma ferramenta importante na solução deste problema. Vale fazer um registro, importante e preocupante, nenhuma das instituições observadas possuem um manual que descreva como a guarda dos itens bibliográficos deve ser realizada e quais os resultados esperados no término da atividade. Devido as circunstancias mencionadas acima cobrar melhor desempenho de um colaborador torna-se tarefa ingrata. Como cobrar melhor desempenho se não sabemos o resultado que queremos? A elaboração de um manual vem para responder a esta questão. Explicitado de forma clara os resultados esperados os colaboradores conseguirão internalizar de forma mais clara a informação disseminada criando em sua mente o ideal de um serviço ou produto final.

Mesmo respeitando as limitações impostas por estas nuances é possível identificar membros totalmente descomprometidos com a instituição, não preenchem os requisitos básicos de perfil de um profissional que está inserido em um contexto de preservação e disseminação de informação. Poucos são estes profissionais, porém, existem e influenciam negativamente todos os colaboradores. Cabe ao setor diretivo identificar este tipo de perfil profissional e redirecionar este profissional para outras atividades que não a de guarda.

Em posse das informações retiradas de nossas observações sobre este tema e constatando que o fator humano é um dos, se não o principal ponto crítico no planejamento da guarda dos itens bibliográficos, acreditamos ser necessário uma fiscalização continua das atividades. Alguns autores basilaes na área de gestão de processos e gestão do conhecimento dizem em seus estudos que se há necessidade de fiscalizar o resultado final de um processo isso significa que ocorreu algum ruído no meio deste processo, pois para estes autores fiscalizar gera custo é deve ser desnecessário.

Acreditamos que este tipo de afirmação é correta para produtos produzidos em uma estrutura industrial em um cenário onde existe uma sequência lógica de atividades interdependentes, ou seja, todos devem executar tarefas específicas para

que o produto final esteja perfeitamente dentro especificações estabelecidas no desenvolvimento do produto. Os fatores humanos nestes casos refletem pouco impacto devido ao seu caráter mecanicista.

Consideramos que estas afirmações caem por terra quando aplicados em instituição como as bibliotecas. Diversas atividades entre elas a guarda dependem muito do senso de responsabilidade, senso colaborativo e ações assertivas dos profissionais envolvidos, porém, como já descrito anteriormente neste estudo não podemos considerar que todos cumprirão suas atividades nos padrões estabelecidos devido a esta pluralidade de perfis. Sendo assim, a fiscalização se faz necessária quando se busca padrão e excelência na execução das atividades.

Na sequência do estudo dedicamos um espaço específico para defendermos nosso ponto de vista e a necessidade de instituir uma fiscalização sistêmica, periódica e corretiva nas atividades relacionadas a guarda e manutenção do fluxo do acervo.

3.14 Fiscalização da atividade de guarda por parte da direção das bibliotecas

Diferentes aspectos e visões sobre o perfil dos profissionais foram apresentados no item anterior. A imprevisibilidade de conduta de alguns profissionais na realização de suas rotinas diárias expõe uma nova face de um antigo problema. Como conseguir padrão de pessoas que não estão engajadas na realização da atividade de guarda?

Algumas bibliotecas, como por exemplo, as universitárias, e as públicas de grande porte, possuem estrutura física e acervo gigantescos. Pisos e mais pisos repletos de estantes, prateleiras e obviamente livros. Um grande fluxo de usuários realizando empréstimos, devoluções, consultas, ou seja, o acervo é utilizado o tempo todo o que demanda intervenção constante no que tange a reposição dos itens nas estantes.

Bibliotecas de grande porte dificilmente conseguirão obter um padrão nos procedimentos de guarda sem uma fiscalização constante das atividades realizadas. Como detectado nas observações o fator humano é preponderante para a boa execução desta atividade, assim sendo, podemos ter grande diferença na qualidade

de guarda entre um piso e outro, entre uma área e outra, o setor ao lado do seu pode estar em desconformidade.

Justamente neste aspecto que a fiscalização contínua pode contribuir com a padronização e com a entrega de um serviço ou produto ideal. A atividade de fiscalização constitui-se basicamente em realizar uma verificação visual em todos os pisos buscando desconformidades na guarda, isso pressupondo que a instituição tenha externalizado e registrado o que objetiva como resultado final. Quando falamos em desconformidades estamos nos referindo à não execução de uma atividade dentro de um padrão ideal, este estudo apresentara em sua sequência uma proposta do que consideramos como padrão ideal e descreveremos brevemente o comportamento dos usuários em cenários diferentes de organização do acervo. Iremos apresentar as minúcias das observações destes comportamentos quando descrevermos nossa proposta de organização ideal do acervo. Não só descreveremos os cenários criados como apontaremos algumas métricas deste comportamento.

Para melhor compreensão imaginemos uma biblioteca com quatro pisos cerca de 180 mil exemplares que abrange boa parte das áreas do conhecimento, centenas de estantes, dezenas de subdivisões que demarcam responsabilidade de guarda de cada colaborador, cerca de sessenta funcionários envolvidos na guarda, este cenário parece ser um pesadelo administrativo e de fato o é. Administrar todos estes detalhes é quase impossível. Acreditamos que apenas com uma fiscalização preventiva, corretiva e com cobrança de resultados pode “obrigar” os colaboradores a executarem suas atividades de forma alinhada com os desejos da instituição.

Em nossa concepção a fiscalização para ser eficaz deve seguir algumas diretrizes: fiscalizar diariamente todo o acervo, a fiscalização deve ser realizada prioritariamente por um profissional do departamento de referência (este profissional é o mais indicado por estar em constante contato com o acervo e usuários), as desconformidades encontradas devem sofrer ação corretiva imediata, os (as) fiscalizadores(as) devem instruir diretamente o profissional responsável pelo setor determinado a adequação da guarda assim que detectada desconformidade, promover com frequência se possível semanalmente encontros entre todos os envolvidos permitindo maior socialização e troca de experiências, as opiniões de melhorias propostas pelos colaboradores devem ser levadas em consideração,

praticar alterações no processo de guarda assim que detectar falhas que possam prejudicar o fluxo das atividades de guarda.

Percebe-se que nossa proposta sugere um profissional com perfil diversificado capaz de permear por diferentes situações, situações essas que por vezes podem gerar atritos com alguns membros da equipe. Atritos fazem parte da vida profissional e em alguns casos inevitáveis, mas às vezes necessários principalmente para orientar e corrigir colaboradores que não cumprem com suas responsabilidades.

A atividade de fiscalizar deve fazer parte das rotinas das instituições e nunca deve ser cessada antes de que se consiga uma homogeneidade entre todos os colaboradores. Mesmo após conseguir este padrão a fiscalização ainda deve ser feita com periodicidade, porém, em menor intensidade. Acreditamos que quando a atividade é fiscalizada e corrigida sempre que necessário os profissionais envolvidos na atividade de guarda acabam internalizando as orientações com mais facilidade, sendo assim, ele realiza a combinação deste aprendizado tornando em padrão o layout de organização do acervo desejado pela direção da instituição.

Situações constrangedoras certamente irão surgir, mas devemos lembrar que o profissional deve honrar seus rendimentos, rendimentos estes, que em caso de instituições públicas é pago pela sociedade a qual ele deve prestar um serviço de qualidade conforme previsto no código de ética do funcionalismo público e no código de ética que rege sua profissão. Cabe aos gestores conduzir de forma humana estes conflitos, mas cabe aos mesmos gestores pulso firme em casos extremos.

Infelizmente alguns profissionais de instituições públicas se escondem atrás de um “escudo” chamado estabilidade de cargo, propiciado a aqueles que ingressam no funcionalismo público. Cabe aos gestores combater fortemente este tipo de prática de forma a preservar o bem da instituição.

As observações realizadas ajudaram-nos a identificar uma falha preocupante em alguns gestores no que se refere ao conhecimento das ferramentas administrativas punitivas. Atos de insubordinação, desleixos, negligência foram presenciados em nosso período de observação e em nenhum momento em nenhuma das instituições observadas presenciamos o uso destas ferramentas como auxiliares na manutenção da disciplina e do comportamento probo. Negligenciando estas ferramentas os gestores abrem as portas para a sensação de impunidade, ou

seja, alguns profissionais acreditam, e realmente acreditam, que tudo podem fazer na hora que bem pretender e com a qualidade que julgar apropriada.

Certamente não gostaríamos de expor estes aspectos, mas não poderíamos jamais, alterar os resultados provenientes das observações realizadas e da metodologia adotada, caso ocultássemos estas informações estaríamos forjando os resultados algo inadmissível para um estudo que se propõem a ser uma ferramenta de auxílio para seus leitores. Acreditamos que há uma necessidade urgente de enxergarmos a “coisa” público pela ótica da gestão de instituições privadas. Em instituições privadas comportamentos como os citados nos parágrafos anteriores jamais ocorreriam, pois, o profissional tem certeza que as punições serão imediatas e por vezes definitivas.

Esperamos ao apresentarmos estes diferentes perfis de profissionais que tenhamos conseguido mostrar a real grandeza de importância que o fator humano tem sobre as instituições e despertar em nossos leitores o tamanho de sua responsabilidade junto a sociedade e com o erário das instituições.

3.15 Marketing interno junto aos usuários

Algo que nos chamou muita atenção durante nosso período de observação foi a quantidade de danos causados aos itens bibliográficos devido a desinformação dos usuários e dos funcionários das instituições. O simples ato de retirar um livro da prateleira pode ser muito mais complexo do que aparenta ser.

O manuseio inadequado na retirada dos livros das estantes é uma das ações que mais causam danos aos livros, entre os principais danos podemos citar: amassamento de folhas, rasgos, rasgos nas lombadas, separação do conteúdo de sua capa e até mesmo perda do livro no próprio acervo, este fato ocorre com maior frequência quando os usuários retornam os livros para o acervo alocando-os fora de seu lugar original. Todos estes problemas muitas vezes ocorrem por falta de informação, ou seja, por falta de um marketing interno eficiente.

As bibliotecas devem atuar fortemente na divulgação de boas práticas para manuseio de seus acervos. As orientações devem estar claramente explicadas e expostas da forma mais visível possível e em diferentes formatos (físicos e digitais). O tipo de material a ser utilizado, as informações que constarão nos informativos, os

layouts devem ser minuciosamente discutidos pela equipe, não se justifica investir verbas em um material informativo que pode conter informações relevantes para seus usuários se o mesmo não tiver um layout que a atraia ou chame a atenção do seu público alvo, ou seja, o material pode passar despercebido não cumprindo sua função informativa. O sentido inverso também é verídico, de nada adianta termos um material com um layout exuberante e informações irrelevantes.

Faz-se necessário buscar o ponto ótimo de qualidade entre estas questões, pensando também nos custos deste material. Seu custo não pode ser maior do que os benefícios que esta informação irá proporcionar equacionando estas questões certamente os gestores encontrarão este ponto.

A preocupação que estamos demonstrando com este quesito justifica-se nas deficiências encontradas em algumas unidades visitadas. Em nossas visitas podemos constatar diferentes níveis de marketing interno destas instituições, percorremos instituições que não possuíam nenhum tipo de informação sobre manuseio do acervo, orientações de condutas, regras da biblioteca, condicionantes de empréstimo, ou seja, nenhuma informação que auxilia-se seus usuários, mas percorremos também bibliotecas com excelência neste quesito, bibliotecas que produzem materiais áudio visuais de boa qualidade com todas as orientações que um novo usuário necessita para ter autonomia dentro do ambiente da biblioteca.

Duas bibliotecas em especial merecem ser citadas como referência neste quesito, são elas: Biblioteca do IQSC (biblioteca do instituto de química da USP de São Carlos) e a Biblioteca da prefeitura do Campus 2 da USP de São Carlos (PUSP-SC). A primeira pela qualidade apresentada na comunicação com seus usuários produzindo materiais áudio visuais de boa qualidade disponibilizando os mesmos nos meios digitais e com livre acesso podendo ser encontrados no youtube para livre consulta. A segunda destaca-se na qualidade dos materiais informativos impressos e na qualidade de seus layouts tanto nos meios impressos como nos meios digitais.

A biblioteca da PUSP-SC possui um site completo (Disponível em: <http://biblioteca.pusp-sc.usp.br/>) com todas as informações que possam ser de interesse da sua comunidade de usuários como: Regimento interno da biblioteca, regulamento para realização de empréstimos, lista de todos os produtos e serviços oferecidos, tutoriais de base de dados, notícias, horários de circulação dos ônibus, COMUT, canais de contato.

O site foi desenvolvido pela direção da biblioteca e a alimentação com novas informações também fica sob sua tutela, isto favorece à confiabilidade das informações por parte dos usuários, pois as informações são atualizadas imediatamente mantendo os conteúdos sempre atualizados. A interface do site é amigável de fácil manuseio, os layouts são bem apresentados de bom grafismo. Todos estes pontos fazem com que o site da instituição seja um ponto de referência para todos os usuários.

A comunicação visual feita internamente na biblioteca da PUSP-SC é outro ponto que merece destaque, todos seus ambientes possuem informações sobre: regras de uso (sala de estudos, biblioteca como um todo), condições para empréstimo, identificação clara das estantes (identifica as classificações contidas na estante), achados e perdidos, sinalização das áreas destinadas aos deficientes, sinalização de segurança (saídas de emergência, extintores) e uma arte em quadrinhos identificando os principais danos causados pelos usuários aos livros (apresentado de forma lúdica) , danos como: escrever nas páginas, marcas de marca texto, derrubar líquidos, transportar os livros de forma inadequada, ou seja, orienta o usuário fazendo com que ocorra uma diminuição sensível nos índices de danos ao acervo.

Sem dúvida bibliotecas que se preocupam com seu marketing interno gozam de um relacionamento mais saudável com seus usuários, pois forma-se uma cultura coletiva sobre o uso correto do acervo e o manuseio adequado vira um hábito entre os usuários. Outro ponto positivo que uma boa comunicação visual proporciona é deixar claro “as regras do jogo”, desta forma quando necessário aplicar regras punitivas por mau uso dos itens os usuários não têm como alegar desconhecimento. A aplicação de uma comunicação visual interna eficiente e bem elaborada pode tornar-se uma ferramenta poderosa para a administração da biblioteca.

3.16 Política de treinamento junto aos usuários em prol de um uso consciente do acervo

Sabemos que para uma sociedade internalizar uma nova cultura ou um novo conhecimento é necessário que se faça um trabalho de educação de médio a longo prazo, isto não parece ser diferente para as bibliotecas. O ideal é que as bibliotecas tenham um plano de treinamento contínuo para os usuários, principalmente para novos usuários, nos casos de bibliotecas universitárias que possuem um fluxo enorme de novos graduandos este trabalho deve ser intensificado.

Acreditamos que para obter maior êxito na disseminação da informação sobre o manuseio e conservação do acervo as bibliotecas devem elaborar uma estratégia visando a visitação de todas as novas turmas, ou seja, o corpo de profissionais deve ter uma atitude pró ativa indo até as salas de aula para realizar um treinamento completo sobre a utilização adequada da biblioteca. O treinamento deve consistir em passar informações como: Regras da biblioteca, utilização da base de dados da instituição, informar todos os serviços e produtos prestados pela biblioteca, orientações de conservação e manuseio do acervo, explicar funções de cada departamento, catálogos coletivos e base de dados (portal CAPES, Scielo, etc).

As campanhas de treinamento devem ser realizadas constantemente, ano após ano, turma após turma, desta forma a biblioteca conseguira implementar uma cultura de ações assertivas reduzindo assim os problemas de relacionados ao mau uso do acervo.

Treinamentos devem ser ministrados nas bibliotecas durante o ano letivo. O setor de referência é o departamento mais adequado para ministrar estes treinamentos por estar em contato constante com os usuários. Acreditamos que o ideal é que o trabalho seja realizado com todas as novas turmas e que ao menos um profissional seja destacado para a realização exclusiva desta atividade.

4 SUGESTÕES E ORIENTAÇÕES PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA GUARDA

Durante todo o caminho percussivo deste estudo procuramos apontar os principais problemas que afetam os itens bibliográficos, o fluxo das atividades, o fluxo do acervo e o processo de guarda. Explanamos também sobre o perfil dos profissionais envolvidos na realização da atividade de guarda.

Neste capítulo procuraremos propor algumas soluções para agilizar o processo de guarda e iremos apontar alguns problemas de manuseio do acervo cometidos pelos próprios colaboradores das bibliotecas. As soluções aqui apontadas foram idealizadas com informações obtidas durante os dois anos dedicados à observação do fluxo das atividades e da observação do comportamento dos colaboradores no que tange ao manuseio do acervo, cuidado com os itens bibliográficos e sistemática de guarda.

Primeiramente precisamos entender que o processo de guarda é um trabalho coletivo, interdependente entre seus colaboradores, e que a atividade de guarda de livros demanda tempo, dedicação, atenção, organização na realização da atividade e conhecimento técnico básico sobre classificação e ordenação. Faz parte desta equação os usuários, e os responsáveis pela guarda devem saber orientá-los em sua busca informacional. O senso colaborativo é componente importante para que todas as sugestões aqui apresentadas sejam eficazes.

Algumas sugestões na manutenção do fluxo do acervo, na promoção da socialização entre os colaboradores (proporcionado a troca de conhecimentos), na dinâmica de realização das atividades já foram feitas no item 3.8.2 deste estudo. Neste capítulo o escopo das propostas será a realização da atividade em si, ou seja, da chegada dos itens bibliográficos na biblioteca seja via usuário à novas aquisições. Propostas de dinâmicas de trabalho também será o foco.

Porém antes de iniciarmos, abrimos um espaço neste estudo para relatarmos algumas observações feitas referente ao tipo de classificação utilizada nas instituições. A abertura deste espaço se faz necessária, pois observamos como o tipo de classificação pode afetar os processos é a dinâmica tanto das bibliotecas como de seus usuários.

4.1 Escolha do tipo de classificação a ser utilizada

Uma boa elaboração de um plano estratégico visando uma guarda eficiente inicia-se no estudo de ambiente, na pesquisa do público que frequentará a instituição e na definição do tipo de organização que será aplicada ao acervo.

A escolha do tipo de classificação utilizada impacta diretamente toda a gestão da biblioteca, alterando a forma de execução das atividades seja ela de processamento técnico, de guarda ou de atendimento ao usuário. Em nossas observações podemos notar grandes dificuldades dos usuários e funcionários com determinados tipos de classificação.

Sabemos que existem diversos conceitos de classificação, mas este estudo foca nos três tipos mais comuns utilizados pelas bibliotecas do município e do país, a CDD, CDU e classificação por cores ou tamanhos. Observando o comportamento dos usuários em sua busca informacional no acervo, podemos detectar a dificuldade que eles encontram quando necessitam encontrar algum item que esteja classificado e CDU.

A CDU mostra-se muito eficaz para classificar conhecimentos de áreas específicas ou extremamente técnicas, pode-se citar como exemplo as bibliotecas jurídicas, porém, ao usuário o sistema não parece ser amigável. Seu caráter abrangente carrega consigo uma elevada carga de simbologias, numerais, sinais de inter-relacionamentos, o que causa grande confusão no entendimento por parte do usuário. Observamos também que, as dificuldades estendem-se aos funcionários das bibliotecas, poucos conhecem a fundo o sistema o que dificulta muito a instrução de novos funcionários ocasionando grandes erros na reposição dos itens a seu devido lugar.

O ciclo vira vicioso, o colaborador da instituição aloca o item em local errado, o usuário não acha a informação que precisa e a instituição não encontra o item quando necessita uma simples troca de estante ocasionada por uma desatenção ou falta de conhecimento técnico sobre o sistema de classificação poderá ocasionar a não recuperação da informação ou até mesmo a perda do item.

A CDD mostrou ser um sistema mais amigável aos usuários, o fato do número de classificação ser constituído apenas de numerais facilita o entendimento do usuário, ele consegue enxergar ali uma lógica uma sequência de mais fácil entendimento. Para as instituições este sistema de classificação demonstrou ser

mais eficiente para o fluxo das atividades facilitando não só os responsáveis pela guarda como os responsáveis por classificar os itens e em toda cadeia de preparo técnico.

Um dos principais indicativos desta diferença de comportamento dos usuários em relação a diferentes sistemas de classificação é a quantidade de solicitações de auxílios para encontrar a informação desejada. Em uma das instituições observadas o seu acervo era composto de um sistema de classificação misto (CDD, CDU e Cores para à biblioteca infantil), sendo que os livros classificados em CDU foram assim classificados para atender uma demanda do passado. Neste cenário é que realizamos nossas observações.

Optamos por dias com maior fluxo de usuários, principalmente períodos de provas, enquanto realizávamos a guarda dos itens que neste período é mais volumosa, ficávamos a disposição para auxiliar os usuários. Uma parte do acervo sob nossa responsabilidade possuía esta característica mista de organização, sendo perceptível a maior procura por informações sobre itens alocados nas estantes que continham itens classificados em CDU, mesmo sendo obras mais antigas e menos consultadas praticamente todos que necessitavam de algum item deste setor procuravam auxílio.

Entre os dias 18 e 29 de maio notamos grande movimento nas dependências de uma das bibliotecas, então decidimos colher alguns dados marcando a quantidade de auxílios prestados e qual sistema ocasionava maior solicitação de auxílio. Abaixo segue tabela com os dados colhidos e anotados no dia da observação.

Tabela 1 Dados de atendimento por tipo de classificação

DATA/HORA	Nº de auxílios prestados CDD	Nº de auxílios prestados CDU
18/05/2015 - 14h às 16h	2	5
19/05/2015 - 15h às 16:30	3	2
20/05/2015 - 14:20 às 16h	1	3
21/05/2015 - 14h às 15:20	2	2
22/05/2015 - 14h às 16h	4	3
23/05/2015 - Sábado		
24/05/2015 - Domingo		
25/05/2015 - 15:20 às 16:30	2	4
26/05/2015 - 14:10 às 15:40	1	1
27/05/2015 - 14:30 às 15:45	3	2

DATA/HORA	Nº de auxílios prestados CDD	Nº de auxílios prestados CDU
28/05/2015 – 14h às 15:10	1	1
29/05/2015 – 14:20 às 16:10	2	4

Fonte: Elaborado pelo autor

Os números apresentados acima representam uma ínfima parte dos auxílios prestados em dois anos de observação, mas por meio destes é possível compreendermos um pouco sobre as necessidades dos usuários e a forma como o tipo de organização escolhido pode interferir no comportamento destes usuários. Cabe ressaltarmos que existe uma diferença de característica entre um acervo e outro, praticamente todos os usuários que buscavam informação com notação em CDU buscaram auxílio.

O fluxo de procura de itens no acervo em CDD é notadamente mais consultado e procurado pelos usuários, porém, nota-se maior independência do usuário quando o tipo de organização escolhido é a CDD. Devido a este motivo é que mesmo com maior fluxo de usuários no acervo organizado em CDD os números de assistências, em geral, acabam sendo menores. O maior fluxo se deve ao fato das informações classificadas em CDD serem mais atuais conforme já informado anteriormente neste estudo.

Os dados obtidos em campo e nossas observações durante os dois anos nos permite dizer que, acervos organizados pelo sistema CDD são mais recomendados ao perfil de usuários de bibliotecas de mesmo caráter e provavelmente a máxima se aplicara para os usuários brasileiros.

4.2 Tempo de execução da atividade de guarda – relação de parceria entre direção e operacional

Este é um dos quesitos mais intrigantes e esclarecedor sobre o nível de comprometimento do setor diretivo das bibliotecas com à instituição e funcionários.

A metodologia mista de pesquisa-ação e observação nos proporciona momentos únicos de vivência que dificilmente outras metodologias poderiam proporcionar. A afirmação se justifica devido a peculiaridade destas metodologias

em permitir que o pesquisador não só observe, mas atue e participe presenciando em loco as ações e comportamentos dos atores envolvidos.

Sempre prezamos por realizar a atividade de guarda com a máxima perfeição, ou seja, preocupar-se com: manuseio correto dos livros na hora de fazer a reposição, atentar-se à ordem de classificação correta corrigindo inconsistências e principalmente com a perfeita acomodação dos itens nas prateleiras, todos os livros em posição vertical e alinhados com a borda das prateleiras, objetivando proporcionar melhor visualização das etiquetas de classificação e contribuindo como um todo para o aspecto de organização do acervo.

A perfeita acomodação e alinhamento foi o que ocasionou diferentes interpretação das direções. Em uma das instituições a diretoria ao observar o nível de organização aplicado ao acervo mostrou-se incomodada alegando que era desperdício de tempo e que não havia necessidade de tamanha organização indicando outra área ao lado como referência de execução da atividade. Abaixo inserimos duas fotos comparando o acervo sob nossa responsabilidade e o que supostamente deveria servir como referência de execução.

Figura 17 acervo sob nossa responsabilidade após nossa intervenção



Fonte: Foto tirada pelo autor

Figura 18 acervo indicado como referencial de execução da atividade de guarda



Fonte: Foto tirada pelo autor

Esta metodologia nos permitiu vivenciar dois comportamentos distintos de duas diretorias distintas. Para uma, bastava o item ser recolocado na prateleira e que estivesse à disposição dos usuários, para outra não só nosso padrão de organização foi elogiado como foi instituído como padrão de guarda para instituição, ou seja, os funcionários antigos ou recém-chegados são orientados a seguir o padrão proposto por nós.

Este episódio evidência claramente o nível de comprometimento de cada direção com a finalidade a qual a instituição se propõem. Conforme vemos claramente na segunda imagem a falta de responsabilidade com o erário público e para com sua comunidade de usuários. Para reforçar esta colocação é preciso dizer que observamos a área indicada como referencial de execução por diversos dias para termos certeza que a condição do acervo fotografado não era circunstancial, mas sim rotineira e tal certeza foi confirmada, raramente o aquele setor passava por intervenções significativas no que tange a boas práticas de guarda. Diversas áreas encontravam-se e atualmente ainda se encontra na mesma situação, detectamos que este problema não se restringia a uma instituição, pois detectamos o mesmo problema em outras bibliotecas da cidade.

Percebam na primeira foto (nossa organização) como os livros estão dispostos de forma uniforme, compactados, todos em posição vertical, espaço entre livros e prateleiras respeitado visando facilitar o manuseio e como estão todos alinhados com as bordas das prateleiras. Por esse ângulo as fotos podem não transmitir a totalidade do grau de organização de cada área, sendo assim, abaixo inserimos duas fotos com provável ângulo que um usuário teria ao buscar um item no acervo.

Figura 19 perspectiva de visualização do usuário proposta de arrumação



Fonte: Foto tirada pelo autor

Figura 20 perspectiva de visualização do usuário despadronizado



Fonte: Foto tirada pelo autor

Notem como na primeira foto (Figura 19) a visualização das etiquetas de classificação é facilitada, seu perfeito alinhamento e ordenação proporcionam melhor visualização, consecutivamente diminui o tempo de procura do item desejado pelo usuário.

Percebam como na segunda foto algumas etiquetas de classificação “se escondem” atrás de um outro livro e como a falta de ordenação deixa a tarefa de busca mais complicada principalmente quando é desejado um exemplar específico necessidade mais latente para a administração da biblioteca que constantemente necessita localizar um exemplar específico por diversos motivos: reparos, confirmação da existência do patrimônio quando solicitado por algum órgão fiscalizador, revalidação MEC. Estes são só alguns poucos exemplos de quando se faz necessário buscar um exemplar específico.

A situação agrava-se nos casos de títulos que possuem dezenas até mesmo centenas de exemplares e volumes, situação comum principalmente em bibliotecas universitárias que possuem diversos cursos que compartilham da mesma bibliografia básica. Podemos citar como exemplo os cursos de engenharia, matemática, física, aeronáutica. Estes cursos utilizam os mesmos livros de cálculo álgebra forçando a

instituição a manter a quantidade mínima de exemplares exigida pelo MEC (um exemplar para cada cinco alunos).

Diante deste cenário a única opção que nos coube foi contestar a determinação imposta pela direção e negar-se a realizar a atividade de guarda nos padrões que a direção havia colocado como referência. O que de início pode parecer um ato de insubordinação na verdade foi um gesto de protesto contra uma determinação que ia totalmente contra ao que aprendemos em nossa vida acadêmica, contra a responsabilidade que devemos ter com o erário público, contra nosso compromisso com a sociedade, contra a missão do profissional da informação de coletar, processar, organiza zelar e disseminar a informação usando das melhores práticas para o pleno cumprimento da missão.

Obviamente o embate não foi agradável e as diferenças de hierarquia se fizeram presente, porém, todo profissional público seja ele efetivo ou estagiário pode escorar-se na lei de ética profissional do funcionalismo público que deixa claro que os profissionais não devem compactuar com práticas ou comportamentos inadequados se o mesmo julgar que tais práticas podem ser prejudiciais para a instituição ou para a sociedade. Sendo assim, acreditamos ser dever dos profissionais discordar deste tipo de determinação visando o correto cumprimento das atividades.

Os cenários ilustrados acima foram descritos com o objetivo de mais uma vez demonstrar a importância da socialização e da combinação (conceitos já descritos neste estudo). Só por meio da socialização constante é que estes valores terão a oportunidade de serem discutidos e difundidos dentro da instituição.

A atividade de guarda para ser executada de forma adequada demanda mais tempo e atenção de seus colaboradores, cabendo as administrações das bibliotecas entender plenamente suas responsabilidades junto à sociedade e ceder o tempo necessário para que esta atividade seja realizada com a maior perfeição possível. Entendemos que os profissionais possuem outras atividades na sua rotina, porém, o objetivo número um de um centro de informação deve ser fornecer serviços e produtos de qualidade de forma ágil, organizada e responsável.

Na tabela acima, os horários nela descritos, possibilitam ter uma noção da métrica envolvida na execução da atividade. O tempo médio dedicado à atividade de guarda e auxílio ao usuário é de uma hora e quarenta minutos por dia, essa métrica

foi colhida levando em consideração o acervo sob nossa responsabilidade que era composto por: cinco corredores uma estante dupla face por corredor, cada estante era composta por quatro colunas em cada face sendo que cada coluna continha cinco níveis de prateleiras.

Nesta métrica estamos considerando dias com bom fluxo de usuários, obviamente há dias de menor movimento ou até mesmo sem utilização, mas ao levarmos em conta na observação dias de alto fluxo esperamos conseguir nortear os leitores sobre como desempenhar ao máximo suas atividades em dias intensos.

Como vemos a atividade de guarda consome uma carga horária para execução considerável, isto pode causar dicotomias entre administrativo e operacional. Delimitar tempo limite para realização da guarda aparentou-nos ser um erro. Como limitar tempo se o volume de itens varia muito de um dia para o outro?

Em instituições que detectamos este tipo de normativa notamos acúmulo de itens nas estantes provisórias e demora no retorno dos itens às prateleiras. Inevitavelmente esse acúmulo cria um efeito “bola de neve” que ocasionalmente torna-se irreversível, necessitando de dias de dedicação para a completa normalização do fluxo do acervo. Se o objetivo é fazer a informação circular trocar de mãos certamente limitar horário não demonstrou ser a melhor opção.

A atividade de guarda deve ser realizada todos os dias em sua totalidade, ou seja, guardar e organizar todos os itens que estão nas estantes provisórias. Como veremos posteriormente neste estudo além da guarda o colaborador deve dedicar uma fração do tempo para detectar possíveis inconsistências na ordem dos exemplares e para realizar a arrumação e alinhamento do acervo.

Certamente a direção das bibliotecas tem papel fundamental na definição dos rumos que a instituição vai tomar sendo ela responsável pela boa ou má qualidade dos serviços prestados. Se o objetivo é a excelência da biblioteca como um todo, a guarda é “os dentes” da instituição, um acervo bem organizado e alinhado cria uma ótima impressão e demonstra logo de cara para seus visitantes o nível dos serviços prestados naquela instituição. Para tal o tempo de execução é fundamental e a negociação de tempo entre diretivo e operacional deve ser constantemente revisado.

4.3 Passo a passo – propostas de boas práticas e idealização de conceitos para elaboração de manuais de guarda

O objetivo desta parte do estudo não é demonstrar como fazer um manual de guarda, mas sim os conceitos que ele deve conter, portanto, iremos descrever minúcias das atividades que acreditamos ter total impacto na localização dos itens bibliográficos, conservação e preservação do acervo. Iremos considerar como guarda os livros provenientes de devolução feita pelo usuário, recolhimento de mesas e itens enviados do processamento técnico. Para a elaboração destes conceitos tomamos como base as rotinas uma das instituições que tivemos a oportunidade de trabalhar.

Como explanamos anteriormente o processo de guarda é um processo coletivo e interdependente entre alguns departamentos, no item 3.4.11 deste estudo onde discorremos sobre sugestões de melhorias para a seção de circulação indicamos como proposta de melhoria a ordenação correta das devoluções feitas no balcão. Consideramos aí o início de todo o processo de guarda.

4.3.1 Pré-ordenação dos itens provenientes da seção de circulação ou do processamento técnico

Consiste em colocar os livros já em ordem correta de classificação nos carrinhos de distribuição. Quando o colaborador for depositar os livros nos carrinhos que os levarão às estantes provisórias seria uma boa prática o colaborador responsável pelo recebimento das devoluções já enviasse os carrinhos com a ordem correta de classificação. Esta simples adequação pode gerar uma economia de tempo considerável nas atividades subsequentes, como a distribuição, que poderá distribuir nas estantes com maior agilidade, pois o responsável por distribuir os itens nas estantes provisórias não perderá tempo separando as áreas.

Quem irá guardar nas estantes definitivas também será beneficiado, pois encontrara os itens disposto na sequência correta não gastando tempo em ordenar os itens no carrinho. Pode não parecer, mas as atividades de distribuir e ordenar antes da guarda tomam muito tempo quando os itens chegam dispostos no carrinho

sem nenhuma organização, o tempo médio gasto para ordenar os livros retirados das estantes provisórias é de 20 minutos dependendo do volume de itens no dia.

Outra medida que observamos ser eficiente para diminuir o tempo da atividade de distribuição é colocar os livros no carrinho com as lombadas para cima e não na vertical, este simples procedimento deixa as etiquetas de classificação voltadas para cima facilitando a visualização do número de classificação e consecutivamente torna o trabalho mais ágil. Quando o livro é colocado na vertical as etiquetas apesar de visíveis ficam em posição desfavorável para uma visualização rápida. Outra ação interessante é separar os itens considerados defeituosos ou que necessitem de reparos na entrada dos itens, ou seja, na circulação, processamento técnico, doação.

O manuseio dos livros por parte dos colaboradores deve ser cuidadoso principalmente com livros pesados ou grossos, isto porque estes livros costumam apresentar maior dificuldade de manuseio e alto índice de danos como: descolamento de páginas, separação do conteúdo de sua capa. Muitos danos deste tipo são causados pelos próprios colaboradores o ideal que livros com estas características sejam manuseados a duas mãos.

4.3.2 Distribuição

Os colaboradores responsáveis por realizar a distribuição dos livros nas estantes provisórias devem se ater à alguns detalhes na hora de realizar sua atividade. Estes colaboradores normalmente são aqueles que têm maior contato com o acervo, diferentemente de quem realiza a guarda. Quem realiza a guarda normalmente cuida de uma área específica já o distribuidor relaciona-se com todo acervo, isso porque ele recebe livros de todos os departamentos e de todas as áreas do conhecimento.

Na instituição que serviu como base para elaboração das propostas deste capítulo a atividade de distribuição ficava sob incumbência de apenas um funcionário, ou seja, o conhecimento ficava retido com ele não sendo repassado ou compartilhado com outros profissionais. Anteriormente neste estudo já indicamos uma proposta de solução para permitir maior socialização e combinação facilitando a

troca de conhecimento. Por esse motivo não iremos replicar as sugestões neste item.

Devido à quantidade de exemplares a atividade de distribuição por vezes pode ser demasiadamente extenuante e morosa, principalmente quando é realizada por apenas um colaborador. Estas características de grande volume e multiplicidade de áreas força o responsável pela distribuição executar sua atividade de forma rápida, sabemos que pressa não combina muito com eficiência e qualidade.

A pressa em acelerar a atividade faz com que o colaborador não manipule os itens de forma adequada causando danos aos itens bibliográficos. Para evitar estes danos o ideal é que a instituição adote as medidas apontadas anteriormente no estudo, compartilhando a função com mais colaboradores de forma a setorizar a distribuição.

Falando especificamente da realização da atividade o colaborador deve atentar-se com muito afinco a correta distribuição dos itens em suas respectivas áreas. Diversas vezes presenciamos itens alocadas em estantes provisórias erradas, este erro pode causar um grande problema para a instituição, itens podem ser perdidos definitivamente caso o responsável pela guarda definitiva não se atente ao erro cometido pelo distribuidor.

Corriqueiramente este fato ocorre e isso muito se deve à má conservação das etiquetas de classificação que ao se desgastarem ocasiona leituras errôneas de sua notação. Outro aspecto impactante é o próprio sistema de classificação adotado como eles são constituídos apenas de números em uma rápida visualização os profissionais podem confundir-se e trocar a área que o item deveria ser destinado. Como exemplo podemos pegar uma notação com a seguinte classificação 619.30 e uma outra 679.30, basta que a segunda etiqueta de classificação sofra algum dano no número sete, por exemplo na parte superior do número, para que o número sete seja visualizado como um, sendo assim, o item será guardado em local errado podendo nunca mais ser localizado principalmente em bibliotecas com acervos volumosos.

Outro cuidado que o distribuidor deve ter na hora de distribuir os exemplares é não aglomerar os livros nas estantes provisórias. Presenciamos diversas vezes os livros sofrerem graves danos por serem espremidos ou até empilhados nas estantes provisórias. Para melhor explicar este item do estudo podemos regressar a alguns conceitos já apresentados neste estudo, o processo de guarda é um processo

coletivo, sendo assim, quando um colaborador deixa de realizar a guarda definitiva em sua totalidade as estantes provisórias ficam sobrecarregadas acelerando o efeito “bola de neve”.

O distribuidor ao notar o excesso de livros nas estantes provisórias deve solicitar ao responsável da área que realize a totalidade de sua guarda, porém, esta prática não é a mais utilizada, normalmente a atitude adotada foi o abarrotamento das estantes provisórias. Os créditos por este abarrotamento das estantes não podem ser dedicados apenas ao distribuidor, deve sim ser creditado à falha na checagem das atividades e na falta de socialização entre os atores envolvidos. Mais uma vez notamos como a falta de comunicação pode ser um “câncer” para as bibliotecas.

O distribuidor além de distribuir deve preocupar-se com a correta acomodação dos itens bibliográficos nas estantes colocando-os em posição vertical e acomodados de forma que não tombem ou caiam das estantes, é recomendada a utilização de bibliocantos também nas estantes provisórias. Acreditamos que seguindo as poucas recomendações aqui propostas o responsável pela distribuição irá diminuir substancialmente os danos ao acervo e tornara sua atividade mais eficiente e dinâmica.

4.3.3 Retirada dos livros das estantes provisórias e ordenação nos carrinhos para a guarda – Guarda definitiva

Enfim chegamos ao principal tema deste estudo, a guarda definitiva dos itens bibliográficos no acervo. Neste ponto do estudo todas as peculiaridades apresentadas convergem para este momento, aqui todos os aspectos de perfil do profissional ficam mais latentes. A guarda definitiva aponta o nível de comprometimento do profissional com a instituição e com a sociedade a qual ele serve.

Assim como nas atividades anteriores a execução desta atividade demanda certos cuidados, muitos são similares às outras atividades bastando ao leitor internalizar os conhecimentos passados nas outras atividades para que compreenda a execução desta.

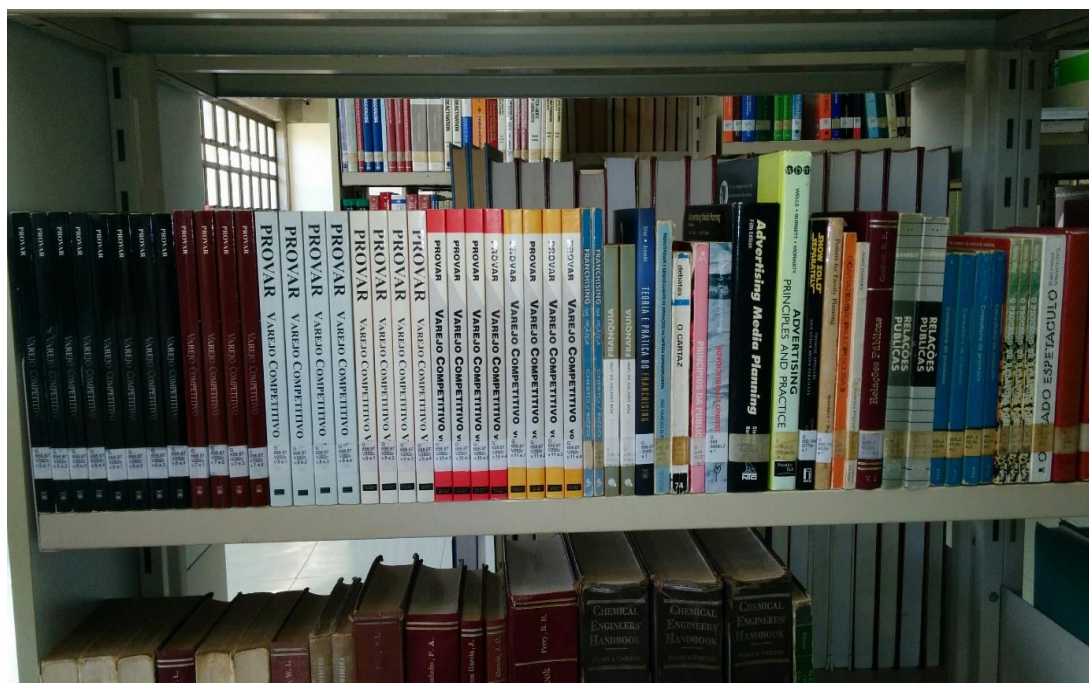
O colaborador envolvido com a guarda definitiva deve primeiramente atentar-se aos horários de reposição determinados pela direção iniciando e terminando a atividade dentro da margem máxima estipulada para a reposição. Algumas instituições adotam dois horários distintos de reposição um no período da manhã e outro no período da tarde. De certa forma a adoção destes horários auxilia na relação com os usuários, pois o usuário sabendo os horários de reposição dos livros ao acervo definitivo programa-se para ir procurar os itens que deseja próximo a estes horários. A falta de determinação destes horários limites pode gerar problemas aos usuários em sua busca informacional levando-o a procurar os itens que deseja nas estantes de reposição.

Respeitando os horários limites o colaborador deve iniciar sua atividade retirando os livros das estantes provisórias e acomodá-los nos carrinhos de guarda. A experiência em realizar esta atividade nos proporcionou criar métodos para dinamizar a execução da guarda. Um dos métodos que demonstrou ser eficaz foi o de acomodar os livros com as lombadas voltadas para cima como já vimos anteriormente, porém, nesta etapa recomendamos que os livros sejam ordenados em ordem crescente de classificação, esta simples ordenação facilita muito a guarda. Os livros são acomodados nas estantes em uma ordem crescente e possui uma sequência, um caminho lógico de uma estante para outra, adotando esta prática o colaborador evita o efeito “ioiô” de ir a uma estante e no próximo livro ter que deslocar-se para outro corredor e assim sucessivamente. O efeito “ioiô” certamente irá acrescentar vários minutos na realização da atividade.

Pode parecer obvio adotar este tipo de ordenação, mas vivenciando a prática no dia a dia percebemos que a adoção deste tipo de ordenação não é tão óbvia assim. Diversos colaboradores não criam nenhuma metodologia de guarda muito pelo fato de não receberem nenhum tipo de instrução sobre as melhores práticas, como já apontado em quase todas as instituições observadas a transmissão das informações é efetuada no boca a boca e estas informações normalmente são voltadas a explicar o funcionamento da ordem de classificação e não as melhores práticas e a falta de instruções registradas para consulta também influencia neste quesito. Sendo assim, presenciamos por diversas vezes colaboradores deslocando-se de um lado para o outro em sua área, gastando um tempo precioso que poderia ser aproveitado em outras atividades de sua rotina.

No momento em que o colaborador vai alocar o livro definitivamente na estante ele deve atentar-se a perfeita ordem de classificação respeitando a sequência dos exemplares e a hierarquia dos volumes. A acomodação adequada dos itens nas estantes definitivas deve ser outra preocupação do colaborador, os livros devem ser acomodados na horizontal e alinhados com a borda da prateleira, o ideal é que se deixe espaço dos dois lados da prateleira, ou seja, todos os itens acomodados em uma prateleira não devem ficar encostados nas laterais das estantes. Abaixo inserimos uma foto de uma guarda inadequada:

Figura 21 demonstrativo de guarda inadequada sem respeitar os espaços laterais



Fonte: Foto tirada pelo autor

Acomodar os livros sem deixar espaços nas laterais pode gerar uma série de transtornos, a foto acima mostra como os livros não devem ser acomodados. Entre os principais transtornos causados estão: a dificuldade do usuário em retirar o livro da prateleira (quando os livros estão como na foto eles ficam pressionados um contra o outro dificultando a remoção), a impossibilidade do ar circular (ocasiona acúmulo de poeira e contribui para proliferação de pragas), impede a adição de novos exemplares e esteticamente passa uma má impressão de abarrotamento denegrindo a imagem da biblioteca.

Na sequência do estudo daremos prosseguimento na explanação sobre a guarda definitiva, mas mudaremos o enfoque mostrando ações de boas práticas fundamentais para uma boa organização do acervo.

4.3.4 Sugestões de técnicas assertivas para a realização da arrumação do acervo

Neste item apresentaremos algumas propostas de manutenção do acervo no que tange a sua ordenação, aspecto e higienização. A atividade de guarda envolve mais que simplesmente repor livros na prateleira envolve cuidado, carinho, atenção e dedicação.

Acreditamos que os profissionais da informação devem presar pela excelência na execução de suas atividades e que o acervo é a primeira impressão sobre os serviços prestados pela instituição. Uma biblioteca que não consegue sequer manter seu acervo com excelência certamente terá dificuldades em realizar atividades mais complexas inerente à profissão.

O acervo só se mantém organizado se ele constantemente sofrer intervenções dos colaboradores, a revisão do acervo é uma das principais técnicas no auxílio da manutenção do acervo. Nossa recomendação é que cada colaborador revise seu acervo semanalmente, procurando: inconsistências de ordem, itens danificados, higiene das estantes e dos itens, necessidade de remanejar itens, ou seja, se o local que receberá a devolução apresentar inconsistência de qualquer gênero citado acima a inconsistência deve ser corrigida imediatamente.

O ideal é que durante a realização da atividade o colaborador pratique as interferências necessárias, ao perceber uma inconsistência de ordem o ideal é que organize imediatamente, as prateleiras estão desarrumadas arrume-as de imediato, o local está sujo limpe-o. Desta forma o colaborador a cada dia irá organizar um pouco o acervo sob sua responsabilidade. Os frutos da utilização desta técnica serão colhidos após algumas semanas, caso o acervo sob sua responsabilidade seja extenso. Em acervos menores os resultados são percebidos em poucos dias.

A principal vantagem deste tipo de guarda é garantir ao colaborador que ele nunca precisará realizar grandes empreitadas de arrumação do acervo. Em algumas oportunidades tivemos a possibilidade de observar verdadeiras epopéias para

organizar o acervo, diversos motivos ocasionavam está “carrera”, fosse revalidação do MEC, fosse visita de algum personagem político a necessidade de deixar o acervo organizado e com boa aparência ocorria com certa frequência. Nesta questão nossa técnica se mostrou muito eficaz, pois o acervo sob nossa responsabilidade estava sempre organizado e perfeitamente alinhado, ou seja, além de organizado corretamente o aspecto do acervo era nitidamente mais aprazível.

Outra grande vantagem que este tipo de organização demonstrou foi sua grande eficácia em acabar com uma prática maléfica comum em bibliotecas Universitárias, esconder livros em áreas que não a sua de origem. Diversos livros são encontrados escondidos em meio a livros de temáticas totalmente diferentes a sua, ou seja, títulos que possuem altos índices de empréstimo e que dificilmente ficam disponíveis no acervo são escondidos pelos usuários no intuito de sempre ter um exemplar deste título disponível para sua consulta. Um acervo que é organizado da forma como explicamos acima coíbe este tipo de prática, pois como a checagem e arrumação é feita diariamente torna-se fácil detectar este tipo de prática, com o passar do tempo o usuário malicioso desiste de esconder em sua área de responsabilidade.

Se todos os colaboradores respeitarem este padrão podemos considerar que esta prática pode chegar a ser extinta, pois não haveria lógica em esconder um livro que certamente será descoberto e devolvido ao seu local correto. Utilizar esta sistemática de guarda traz grandes benefícios para a instituição, pois evita que um título se perca ou que não possa ser localizado, preservando o patrimônio da instituição (por não perder obras) e aumentando a confiabilidade de localizar o título no acervo. Pode não aparentar, mas este tipo de prática maliciosa acarreta grandes prejuízos para a instituição, prejuízos no erário e no fluxo do acervo.

Abaixo apresentamos algumas fotos do acervo sob nossa responsabilidade:

Figura 22 proposta de uma organização ideal do acervo



Fonte: Foto tirada pelo autor

A foto foi tirada em um dia comum após terminarmos a guarda, notem que não há livros tombados, que os livros estão alinhados com a borda das prateleiras e todos com suas respectivas etiquetas de classificação. Neste caso, a falta de espaço físico na biblioteca não nos permitia deixar espaço dos dois lados do conjunto de livros. Na imagem abaixo veremos a arrumação como consideramos ideal.

Figura 23 espaçamento que consideramos ideal para permitir a circulação de ar



Fonte: Foto tirada pelo autor

Desta forma o ar pode circular livremente acumulando menos poeira e consecutivamente aumentando a durabilidade do acervo.

Figura 24 respeito a ordem de exemplares



Fonte: Foto tirada pelo autor

Nesta foto procuramos mostrar o respeito da ordem dos exemplares e o alinhamento. Como trata-se de um acervo em uso exemplares são emprestados o que ocasiona a falta de algum exemplar na sequência mostrada na imagem.

A próxima imagem mostra o resultado final esperado no que tange à organização, considerando um cenário de “mundo perfeito”, ou seja, em que o acervo seja dimensionado de acordo com a capacidade física da biblioteca, onde o processo como um todo é eficaz, onde os procedimentos são respeitados e o tempo necessário para realizar atividade é respeitado.

Figura 25 foto representativa de como o acervo deve ficar após a aplicação dos conceitos propostos



Fonte: Foto tirada pelo autor

A foto possibilita-nos mostrar todos os conceitos que já mencionamos como importante: higiene, livros em posição vertical, livros agrupados, ordenação correta, respeito aos espaços laterais para facilitar a ventilação, todas as etiquetas de classificação na mesma altura, todas as etiquetas legíveis e com fixação Protlivros (livros oriundos de outras bibliotecas não possui o mesmo tipo de fixação), nenhum item danificado, perfeito alinhamento dos livros com as bordas das prateleiras, livros higienizados (pano e trincha) 2 (duas) vezes ao ano. Neste caso a biblioteca fotografada ainda possui um acervo diminuto, mas em constante crescimento, recendo novos exemplares quase que diariamente. Mesmo assim o acervo possui cerca de 3.500 (três mil e quinhentos) exemplares, uma quantia considerável para apenas um colaborador organizar. Observem que todo o acervo está organizado e alinhado, basta olhar a foto com mais profundidade focando nas prateleiras de traz que não estão em destaque.

Em uma biblioteca que tenha espaço físico suficiente para alocar seus livros de forma mais espaçada recomendamos que os livros sejam separados por área do conhecimento, ou seja, caso uma prateleira contenha livros de duas áreas distintas recomendamos que os livros com o número de classificação mais alto seja

remanejado para a prateleira subsequente. Podemos citar como exemplo livros de física que possui classificação 530 a 539 e livros de química que iniciam sua classificação em 540, caso estes livros estejam dividindo a mesma prateleira o ideal é que eles sejam separados.

Em uma das bibliotecas observadas usávamos este tipo de arrumação, os principais benefícios percebidos foram: setorização por área do conhecimento tornando a identificação para usuário mais simples e intuitiva, maior facilidade para realizar a atividade de guarda, prestação de auxílio ao usuário mais ágil.

4.3.5 Boas práticas para aumentar a longevidade do acervo

Neste tópico iremos sugerir algumas práticas para auxiliar na preservação e conservação do acervo. Novamente pensaremos em “um mundo ideal” assim como fizemos no tópico anterior.

Diversos agentes contribuem para a degradação do acervo, manuseio inadequado, acidentes com líquidos, rasuras, exposição a luz, agentes químicos, poeira, pragas, umidade excessiva, falta de ventilação, ou seja, são muitos agentes que podem degradar o acervo.

Em nossa concepção algumas ações são fundamentais e devem ser incluídas no planejamento anual das bibliotecas visando à preservação e conservação do acervo. As principais ações que acreditamos serem necessárias são: higienização completa do acervo e revisão completa do acervo buscando itens danificados. Em um mundo ideal os itens bibliográficos poderiam ser higienizados no momento em que fossem repostos em suas prateleiras bastando um pano e uma trincha, porém, em bibliotecas de grande porte com fluxo intenso no acervo e com alta necessidade de reposição esta prática é praticamente inviável.

Higienizar completamente é uma atividade que demanda muito tempo, devido a este fato, recomendamos que esta atividade seja realizada em períodos de baixo fluxo (finais de semestre) ou em dias que a biblioteca se encontra fechada. Esta atividade consiste em limpar todos os livros do acervo ao menos 2 (duas) vezes ao ano. Chega a ser assustador quanta sujeira um acervo pode reter em apenas um ano, poeira, insetos de vários tamanhos e espécies, lixo, ou seja, são diversos os

agentes que podem prejudicar o acervo caso ele não sofra intervenções que promovam sua higienização.

Outro ponto importante a ser lembrado refere-se à utilização de materiais de qualidade. Adesivos de fixação, tintas de carimbo, etiquetas adesivas, capas de reposição entre outros devem receber um estudo prévio antes de suas aquisições, pois escolhas mau feitas certamente acarretara em maiores custos no futuro e diminuição da longevidade do acervo.

Uma proposta interessante é a elaboração de um laudo de danos dos itens bibliográficos. Consiste em confeccionar laudos que apontem os danos já existentes nos livros, estes laudos devem ser fixados na contracapa dos livros de forma a possibilitar que os profissionais que irão receber estes itens na devolução possam checar no ato do recebimento se o livro sofreu algum dano diferente dos já indicados no laudo. Os laudos permitem responsabilizar o usuário obrigando-o a repor o item danificado preservando o erário da instituição.

Presenciamos a eficiência destes laudos na biblioteca da PUSP-SC, os livros passaram por uma seção de fotos que identificavam os danos já existentes nos livros, após, um arquivo foi gerado e atribuído um número que vinculava o arquivo ao livro. Na contracapa dos livros foram afixadas fichas contendo o código dos danos preexistentes (os códigos foram padronizados), sendo assim, com uma rápida visualização da ficha e do estado geral do livro devolvido os colaboradores conseguiam identificar qualquer dano causado posteriormente pelos usuários.

Estas são algumas sugestões que acreditamos que irão contribuir para aumentar a vida útil dos itens bibliográficos. Acreditamos nesse aumento por termos vivenciado estas ações na prática e comprovado sua eficácia empiricamente.

5 CONCLUSÃO

Percorremos diferentes aspectos da organização e procuramos detalhar seus processos, sub processos e atividades, observamos com o máximo de detalhamento possível como a organização realiza o gerenciamento do conhecimento e a transferência deste conhecimento para toda organização.

Baseados neste estudo conseguimos fazer diversas observações e encontrar alguns gargalos na instituição. Primeiramente observamos a importância do relacionamento interpessoal entre os colaboradores e na socialização informal destes membros, a forma como o conhecimento é formada neste tipo de relação mostrou-se extremamente benéfica para a instituição, porém, a instituição ainda é altamente dependente da formalização da informação registrada, explícita. Notamos que o processo decisório é um ponto que deve ser aprimorada dentro da organização, a dificuldade na tomada de decisão deve-se muito a esta grande dependência do conhecimento explícito. As instituições possuem características multifacetadas no tocante aos seus quadros pessoais, esta diversidade poderia e deveria ser mais bem explorada.

Ao mapearmos as atividades notamos alguns gargalos que já apontamos nos capítulos anteriores deste estudo, fica evidenciado que algumas ações corretivas são de fácil implementação, pois depende puramente de mudanças de rotinas ou de re-planejamento das atividades, porém, algumas mudanças demandam investimentos sendo alguns de grande porte. Cabem as gestões diretivas das instituições buscarem recursos junto aos órgãos governamentais para poderem proporcionar estas melhorias, notamos que pouco tempo é investido na elaboração de projetos que visem buscar estes recursos e este é um problema que deve ser solucionado o mais brevemente possível. No tocante guarda dos livros nota-se o quanto é difícil obter resultados satisfatórios, isso se deve principalmente pelo fator humano, são diversas pessoas envolvidas no processo e por melhor que sejam elaboradas as estratégias de guarda, que se melhore e padronize as rotinas, este é um aspecto que sempre influenciará no processo.

Além de promover as melhorias já indicadas neste estudo acreditamos que a checagem continua das atividades se faz necessária, justamente pelo fato das atividades envolverem o fator humano. Notamos que alguns colaboradores realizam as atividades de forma displicente ou realizam o mínimo exigido, ou seja, promovem o retorno dos livros às estantes. Como vimos neste estudo é necessário que se faça

mais que o mínimo, se a instituição visa a excelência na prestação de seus serviços, a conservação de seu erário e contínua melhoria, todos os seus colaboradores devem estar envolvidos e engajados em atingir estes objetivos, porém, nota-se a falta de comprometimento de alguns, sendo assim, a única forma viável é realizar o processo de checagem diária aplicando os preceitos do PDCA visando o cumprimento das atividades e aplicando as ações corretivas imediatamente. Desta forma acreditamos que as rotinas serão aperfeiçoadas e a médio e longo prazo esta checagem contínua forçaria os colaboradores a respeitarem os padrões estipulados no planejamento criando futuramente um padrão de forma que a longo prazo a checagem não seja mais se fará, mas necessária.

Foi possível extrair algumas conclusões das observações feitas, porém, parte destas conclusões são de difícil métrica, ou seja, não tem como serem medidas por dependerem da capacidade intelectual e conhecimento tácito de cada indivíduo. As conclusões a seguir só foram possíveis de serem colhidas graças à metodologia adotada neste estudo que permite-nos relatar as experiências vivenciadas e transcrevê-las fielmente ao observado.

Claramente um acervo organizado e esteticamente arrumado colabora muito com a busca informacional de seus usuários. Observamos que ao se deparar com um acervo desorganizado o usuário sente-se perdido, confuso em meio a tanta desorganização. Naturalmente os usuários já possuem dificuldades naturais em entender a lógica de guarda e os métodos de busca e quando confrontado com um acervo desorganizado os problemas multiplicam-se.

Diferentemente do citado acima, quando os usuários se deparam com um acervo organizado em todos seus aspectos (ordem, estética, higiene) nota-se um comportamento mais fluído em sua busca, sente-se mais confortável e confiante. Nitidamente o tempo necessário para o usuário concluir sua busca em um acervo organizado é drasticamente diminuído. Em relação a busca de itens por parte dos profissionais das bibliotecas esta redução de tempo é ainda mais perceptível, a ordenação respeitando sequências de exemplares, volumes e classificação os profissionais conseguem encontrar os itens desejados quase que imediatamente, pois seu conhecimento tácito sobre os sistemas de classificação faz com que esta busca seja algo simples para ele.

Outros problemas detectados além dos já citados acima foram os ligados aos setores diretivos das bibliotecas, dificuldade nos processos decisórios, não fiscalizar

a execução das atividades, ser conivente com atitudes prejudiciais à instituição, pouco empenho na cobrança de elaboração de projetos que visem buscar recursos junto às agências de fomento, e pouca promoção de eventos que possibilitem mais socialização entre os colaboradores. Estes foram os principais problemas observados nos setores diretivos das bibliotecas. Obviamente estes problemas não se estendem a todas as bibliotecas observadas, mas encontram-se presentes em boa parte delas.

Falta de desbaste, remanejamento de acervo, higiene dos itens bibliográficos foram outros problemas detectados, estes problemas afetam diretamente o aspecto físico do acervo denegrindo a imagem das instituições, transmitindo pouca credibilidade a seus usuários.

As observações permitiram concluirmos que somente com: colaboração de todos os atores envolvidos, pró atividade de todos os colaboradores, transmissão de conhecimento entre os membros, planejamento estratégico de processos e recursos, fiscalização das atividades, aplicação de ações corretivas as bibliotecas conseguiram coesão na realização das atividades oferecendo a seus usuários produtos e serviços de qualidade. A adoção da excelência como meta deve ser o norte dos centros de informação, afinal estes centros servem como centros de referência, sendo assim, tudo que serve como referência para alguém ou alguma coisa deve beirar a excelência e a perfeição. A excelência na prestação de serviços em centros de informação deve estar incrustada na personalidade dos atuais e dos futuros profissionais da informação. Infelizmente em tempos em que a automatização é objetivo número um, os itens bibliográficos vêm sofrendo com o descaso no cuidado e manutenção.

Os estudos nesta área necessitam de continuidade, cabendo à comunidade acadêmica continuar com as observações, buscando encontrar “formulas” que contribuam cada vez mais com as instituições. A existência das bibliotecas só se justifica quando seus serviços têm utilidade para a sociedade só se justifica com a presença dos usuários, a eles devemos dedicar total atenção observando-os para detectar suas preferências dificuldades e necessidades visando melhorar os serviços de forma a atrair cada vez mais usuários. Criar ferramentas que auxiliem em agilizar a atividade de guarda também deve ser foco de próximos estudos nesta área, gostaríamos de propor que as bibliotecas solicitem que régua de alinhamento sejam confeccionadas, este produto ainda não existe no mercado devendo ser

desenvolvido e confeccionado pelas instituições. A régua consiste em uma chapa de madeira, metal ou plástico de 40 cm de comprimento por 10cm de altura que e permita alinhar os livros com as bordas das prateleiras, os benefícios deste sistema já foram descritos neste estudo.

Acreditamos que seguindo as sugestões de melhorias aqui proposta e um maior engajamento de seus colaboradores as instituições poderão tornar-se em centros de excelência e referência servindo de modelo/inspiração para outras instituições e profissionais.

Criar novas ferramentas, técnicas e métodos sem dúvida é fundamental para garantirmos que os centros de informação consigam acompanhar a crescente demanda de informação, porém, mais fundamental ainda é preservar aquilo que já conquistamos. A evolução não pode ocorrer ao custo de acabarmos com todos os preceitos desenvolvidos anteriormente, ao contrário, eles devem servir como uma base sólida para a construção desta evolução.

Talvez a principal pergunta que o leitor deste estudo pode fazer é: como o autor deste estudo pode comprovar a real eficiência e vantagens de se realizar a guarda e arrumação adequada do acervo se esta resposta é impossível de ser obtida por dados quantitativos, tabelas e outros formas de coleta de dados?

Em nossa experiência de vida aprendemos que algumas perguntas só podem ser respondidas fazendo outra pergunta, este é o caso deste estudo. Para responder esta questão perguntamos a você leitor: Em qual dos acervos abaixo você acredita que terá uma melhor experiência em sua busca informacional?

Figura 26 organização que consideramos inadequada



Fonte: Foto tirada pelo autor

Figura 27 proposta ideal de organização



Fonte: Foto tirada pelo autor

Se este estudo conseguiu atingir seus objetivos, acreditamos que sabemos sua resposta e desta forma a comprovação dos conceitos e eficiência do sistema que aqui apresentados comprovam-se.

Finalizando este estudo gostaríamos de apresentar uma última proposta a qual creditamos grande importância pelo seu caráter instrutivo e poder de padronização da atividade de guarda definitiva. Apresentamos uma ideia de manual da atividade de guarda definitiva, uma semente inicial, que pode ser melhor desenvolvida em estudos futuros que possam agregar mais informações ou novas estratégias a este manual.

Segue abaixo proposta de manual referente à atividade de guarda definitiva:

Quadro 20 Manual – Atividade de guarda definitiva

MANUAL - ATIVIDADE DE GUARDA DEFINITIVA				
Etapa	Procedimento	Recomendações	Observações	RESULTADO ESPERADO
1	Definir horário de início da atividade	Respeitar o horário limite de reposição determinado pela chefia	Caso não haja horário limite procure guardar sempre no mesmo horário	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeito aos horários; ✓ Padronização do horário de guarda; ✓ Habituá-los os usuários aos horários de reposição
2	Retirar livros da estante provisória	Não puxe os itens pelo alto da lombada; Livros pesados ou grossos manusear com as duas mãos.	Puxar o livro pela lombada pode causar descolamento da capa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não danificar os livros
3	Separar exemplares com defeitos	Separar os exemplares sem etiqueta de classificação; com capa solta; com grandes danos visíveis; páginas soltas.	Livros defeituosos devem ser enviados ao departamento de restauro e conservação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar e separar itens danificados; ✓ Impedir que itens danificados retornem ao acervo ✓ Evitar que itens sem etiqueta de classificação retorne ao acervo
4	Verificar se existe livros de outras áreas em sua estante provisória	Averiguar se algum livro foi distribuído em sua área por engano; checar diariamente	Erros de distribuição são comuns; checar antes de iniciar atividade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impedir que itens de outras áreas sejam guardados por engano; ✓ Impedir que livros sejam perdidos no próprio acervo.
5	Acomodar os livros que serão guardados nos carrinhos de guarda	Acomodar os livros com as lombadas e etiquetas voltadas para cima; acomodar em ordem crescente	Colocando as etiquetas voltadas para cima facilita a visualização;	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tornar a atividade mais dinâmica e eficiente

MANUAL - ATIVIDADE DE GUARDA DEFINITIVA				
Etapa	Procedimento	Recomendações	Observações	RESULTADO ESPERADO
		de classificação	acomodar em ordem crescente facilita a guarda	
6	Guardar livros nas estantes definitivas	Atentar-se a correta ordem de classificação respeitando sequência de exemplares e volumes; Caso haja tempo suficiente higienizar livros com pano na capa e trincha nas laterais do livro; passar pano seco no local em que o livro será acomodado	Exemplos de hierarquia de classificação: 620.1 deve estar antes do 620.11; 530.2 C430i e.5 deve estar depois de 530.2 C430i e.4 e antes de 530.2 C430i e.6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeito à correta ordenação dos itens; ✓ Facilitar localização para os usuários e funcionários; ✓ Manter a higiene do acervo; ✓ Evitar proliferação de pragas; ✓ Prolongar a vida útil dos itens.
7	Arranjar as prateleiras de forma que os livros fiquem desencostados das laterais das prateleiras	Deixe espaços nas laterais de cada fileira de livros lado esquerdo e direito com no mínimo cinco centímetros de cada lado	Deixar espaços nas laterais permite maior ventilação do acervo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que o espaçamento seja respeitado; ✓ Diminuir acúmulo de agentes danosos ao acervo: poeira, insetos, pragas.
8	Alinhar os livros com a borda da prateleira checando ordem correta de classificação	Ao guardar o livro realizar alinhamento dos livros com a borda da prateleira; realizar o alinhamento de toda a coluna onde o item está sendo guardado; corrija qualquer inconsistência de ordem encontrada imediatamente	Os livros devem ser alinhados facilitando a visualização das etiquetas; alinhando da forma recomendada em poucas semanas o acervo ficará totalmente alinhado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Livros perfeitamente alinhados com as bordas das prateleiras; ✓ Facilitar localização para os usuários e funcionários; ✓ Melhorar o aspecto geral do acervo; ✓ Padronização da sistemática de guarda.
9	Comunicar direção da biblioteca caso algo esteja atrapalhando a atividade; externalizar sugestões de melhoria caso ache necessário.	Se algo estiver travando o fluxo da atividade comunicar a direção; propostas de melhorias devem ser repassadas à direção da biblioteca.	Quando os problemas são comunicados a direção pode aplicar as ações corretivas necessárias; Sugestões aprimoram a execução da atividade.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhorar o fluxo de informação da instituição; ✓ Detectar problemas para aplicar ação corretiva; ✓ Propor sugestões melhorando o fluxo da atividade; ✓ Maior socialização entre os colaboradores e direção da biblioteca.
10	Semanalmente realizar alinhamento geral	Realizar alinhamento geral de preferência no final da semana	Usuários podem esconder livros em sua área,	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter aspecto do acervo padronizado;

MANUAL - ATIVIDADE DE GUARDA DEFINITIVA				
Etapa	Procedimento	Recomendações	Observações	RESULTADO ESPERADO
11	do acervo; verificar inconsistências no acervo.	(sexta feira); encaminhar livros não pertencentes a sua área para as estantes provisórias da área correta.	busque inconsistência; realizando esta atividade semanalmente esta pratica maliciosa diminuirá.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Combater ações maliciosas dos usuários; ✓ Evitar que livros sejam perdidos por estarem escondidos fora de suas áreas de origem
	Realizar higienização completa do acervo 2 vezes ao ano.	Respeitar datas estipuladas pela direção; usar panos macios e trincha.	Usar pano macio para limpar as capas; usar a trincha para limpar as laterais dos livros retirando o acúmulo de poeira e outros agentes de degradação do acervo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manutenção da higiene do acervo; ✓ Combate e eliminação dos agentes que promove degradação do acervo; ✓ Aumento da vida útil do acervo.
12	Participar das reuniões marcadas pela direção da biblioteca	Respeitar datas e horários das reuniões; apresentar sugestões que melhorem o fluxo da atividade	As reuniões são importantes para promover melhorias na atividade; proporciona maior socialização e troca de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar homogeneidade nos procedimentos de guarda ✓ Correção de problemas que atrapalhem o fluxo da atividade ✓ Obter sugestões de melhoria junto aos colaboradores ✓ Aumentar a troca de conhecimento entre os colaboradores e direção
Observação: Os procedimentos aqui citados devem ser seguidos por todos os envolvidos com a atividade de guarda a fim de alcançar padronização e consistência nos procedimentos de guarda.				

Fonte: Elaborado pelo autor

Um dos aspectos principais deste manual é deixar claro para os profissionais envolvidos na atividade de guarda definitiva os resultados esperados na realização de cada procedimento envolvido na atividade, desta forma, os responsáveis em realizar a atividade de checagem terão um parâmetro de execução para poder exigir dos colaboradores que atinjam os ideais estabelecidos.

Sugerimos que este manual seja impresso (Vimos anteriormente que as bibliotecas são altamente dependentes de informação registrada) e entregue a todos os colaboradores que estejam envolvidos com a atividade de guarda definitiva.

Outros manuais poderiam ser desenvolvidos como: manual de distribuição nas estantes provisórias, manual de recebimento de devoluções entre outros.

Desta forma acreditamos que todas as atividades envolvidas no processo de guarda podem ser padronizadas melhorando o fluxo do acervo, a realização das atividades, a confiabilidade dos usuários, a localização dos itens bibliográficos e a relação da instituição com a sociedade em geral.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCART, J.P. **Serviço de referência: do presencial ao virtual**. Brasília: Briquet de Lemos, 2012. 312 p.

ANDRADE, M.T.D. et al Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de bibliotecas acadêmica. **Ci.Inf.**, Brasília, v.27, n.3, p.311-318, set/dez.1998

BARCELOS, M.E.A.S.; GOMES, M.L.B.M. Preparando sua biblioteca para avaliação do MEC. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17, 2004, Natal –RN. **Resumos...**Natal-RN: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2004. p.1-14.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LUDWING, A. C. W. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LUZ, E.F.R.M. **Bases para implementação de uma política de desenvolvimento de coleções numa Biblioteca Universitária**. 2013. 146f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Documentação e Informação) – Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa. 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do crescimento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PÓVOA, M.C.O.; VASCONCELOS, A.I.P. O desbaste da coleção: um adjuvante da literatura? In: DIONÍSIO, M.L.; CARVALHO, J.A.B.; CASTRO, R.V. (Eds.). **Discovering worlds of literacy: proceedings of the 16th European Conference on Reading and 1st Ibero-American Forum on Literacies**. Braga: Litera/CIEd, 2009. 1 CD Room,

SLACK, N; JOHNSTON, R; CHAMBERS, S. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 7^o edição. Editora São Paulo: Cortez; 1996. 103 p.

