

# MAPEAMENTO CRÍTICO DE PROCESSOS PARA ELABORAÇÃO DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS EM BIBLIOTECA: O CASO DA FUNDAÇÃO CERTI - SC

Email:  
vanessapereira@unoesc.edu.br  
helocosta7@hotmail.com  
wpwilliam@hotmail.com

Vanessa Pereira, Heloisa Costa, William Barbosa Vianna

## *Resumo*

O objetivo do estudo é desenvolver um manual de procedimentos em biblioteca a partir do mapeamento de processos e seus pontos críticos para melhoria contínua. Justifica-se pela necessidade de melhoria contínua nos serviços prestados por bibliotecas a partir de métodos eficientes e críticos. Utiliza como procedimentos metodológicos: do ponto de vista da sua natureza, pesquisa aplicada; do ponto de vista da forma de abordagem, pesquisa qualitativa; do ponto de vista dos objetivos, pesquisa exploratória e descritiva; do ponto de vista dos procedimentos técnicos, pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa participante. Foram identificados nove pontos críticos nas atividades mapeadas e as contempla na elaboração do manual. Conclui que a elaboração do manual não é uma tarefa meramente descritiva, considerando que pode ser apoiada pelo mapeamento preliminar dos processos de funcionamento da biblioteca e seus pontos críticos facilita o monitoramento tendo em vista a melhoria contínua e atualização do manual de procedimentos.

**Palavras-chave:** Biblioteca. Qualidade. Processos. Manual de atividades.

## *Abstract*

The objective of the study is to develop a manual of procedures in library from the mapping of processes and its critical points for continuous improvement. It is justified by the need for continuous improvement in library services from efficient and critical methods. It uses as methodological procedures: from the point of view of its nature, applied research; from the point of view of the approach, qualitative research; from the point of view of the objectives, exploratory and descriptive research; from the point of view of technical procedures, bibliographic research, documentary and participant research. Nine critical points in the mapped activities were identified and included in the manual. It concludes that the preparation of the manual is not a merely descriptive task, considering that it can be supported by the preliminary mapping of the library's operating processes and its critical points facilitates the monitoring with a view to the continuous improvement and updating of the procedures manual.

**Keywords:** Library. Quality. Processes. Manual of activities.

## *1 INTRODUÇÃO*

Com o advento da tecnologia, muitos procedimentos que antes eram manuais passaram a ser automatizados, diminuindo a ação do homem sobre eles e conseqüentemente, reduzindo a possibilidade de erro. Entretanto, há muitos procedimentos que não podem ser automatizados dependendo, exclusivamente, da ação do homem para a sua realização. Um modo de manter a qualidade desses processos é a elaboração de procedimentos documentados, instruindo a maneira correta de realizar determinada atividade.

Em unidades de informação há muitos processos manuais que necessitam de normas e procedimentos para auxiliar no seu desenvolvimento. São atividades como a de classificação, catalogação, processamento técnico e físico, leitura de estante, inventário, empréstimo e devolução de materiais e cadastros do usuário, que se não seguirem determinadas normas, acabam por dificultar o acesso e a recuperação da informação, por falta de padronização.

Um manual com as normas e procedimentos de uma biblioteca é um instrumento de organização e controle, com instruções sintéticas e diretas, que descreve o desenvolvimento de cada tarefa de um determinado subsistema. Assim como especifica o modo como é realizada cada etapa de trabalho, fixando normas para cada caso em particular.

Neste sentido, um manual tem por objetivo determinar diretrizes básicas, necessárias à padronização dos serviços técnicos executados, pois toda e qualquer decisão deve ser registrada, tanto quanto possível, acrescida de uma explicação concisa dos motivos que determinaram sua adoção, sendo que qualquer mudança ou decisão ocorrida deve ser devidamente anotada para conhecimento de todos.

As bibliotecas, apesar de não possuírem fins lucrativos, devem se manter atrativas e competitivas, buscando agregar valor aos seus serviços. Logo, devem estar sempre em busca de melhoria na qualidade, se utilizando de ferramentas adequadas em sua gestão.

Este estudo é direcionado às atividades realizadas na Biblioteca da Fundação CERTI, na qual existe certo padrão acerca das rotinas e realização das atividades, mas que, no entanto, ainda não está documentado, explicitado para uso de todos os colaboradores da biblioteca.

O que se espera de uma unidade de informação, sobretudo de uma biblioteca, é que ela seja padronizada, mantendo assim, uma organização que facilite tanto as práticas rotineiras de seus funcionários quanto a recuperação da informação pelo usuário.

Por se tratar de uma unidade de informação que recebe frequentemente estudantes para estágio obrigatório e estágio não obrigatório é fundamental que estes procedimentos estejam documentados, proporcionando o aprendizado, bem como a execução das tarefas de forma estruturada, para que a qualidade dos serviços seja mantida.

Com a procedimentação é possível criar um manual que será a diretriz da biblioteca, auxiliando a mantê-la organizada. Assim, ao invés do conhecimento ficar apenas retido a um único funcionário, que por vezes pode não estar presente ou até mesmo não lembrar do procedimento correto, a informação fica registrada em um documento que pode e deve ser consultado no momento da execução das atividades.

O presente trabalho justifica-se pelo fato de ser importante a elaboração de um manual com os procedimentos para os processos realizados dentro da biblioteca. Entende-se que sem o estabelecimento de um padrão de trabalho documentado, podem ocorrer variações na sua execução, já que cada funcionário realiza a atividade da maneira que entende como sendo a correta, o que inconscientemente, prejudica a qualidade dos serviços realizados.

Nesse sentido, o estudo buscou responder à seguinte questão: Como o mapeamento de processos e o desenho das atividades podem auxiliar na elaboração do manual da biblioteca?

Para auxiliar a responder à questão de pesquisa, o estudo apresenta como objetivo geral desenvolver um manual de procedimentos em biblioteca a partir do mapeamento de processos e seus pontos críticos para melhoria contínua. E, como objetivos específicos: a) Mapear os processos desenvolvidos pela biblioteca; b) Descrever as atividades dos processos realizados na biblioteca; c) Elaborar os fluxogramas de cada atividade mapeada; d) Identificar os pontos críticos nas atividades mapeadas; e) Elaborar manual de procedimentos das atividades da biblioteca.

## *2 REFERENCIAL TEÓRICO*

Como embasamento para a realização deste estudo são apresentados conceitos de qualidade, qualidade total, qualidade em serviços de informação, fluxogramas e manuais, que fornecera, o aporte teórico para o desenvolvimento da pesquisa.

## 2.1 QUALIDADE

Com o advento da globalização, as organizações se tornaram mais competitivas, tendo que procurar novos mercados, não medindo esforços para melhorar a qualidade de seus produtos (bens e/ou serviços) e focando nas necessidades de consumo de seus clientes.

Na compreensão de Paladini (1995), não há como definir qualidade sem focar no atendimento integral do cliente: “[...] se é verdade que a qualidade começa e termina no cliente, também é verdade que a qualidade é projetada, desenvolvida e gerada no processo. E isto independe do tipo de produto que estamos falando – se bens tangíveis, métodos ou serviços” (PALADINI, 1995, p. 13).

No entendimento de Ishikawa (1993), a qualidade é algo que vai além da ausência de defeitos. É desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor. Reforça ainda, que a qualidade implica em participação de todos, principalmente na participação de grupos de trabalho, o que levou à criação dos círculos de controle da qualidade.

Prestar serviços com qualidade é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização. Entende-se que é preciso mais do que prestar o serviço, oferecer preço, prazo, boas condições de entrega. É preciso atender as expectativas do cliente, garantir a sua satisfação. Para que isso ocorra, medidas de controle devem ser implementadas com vistas a garantir a melhoria contínua dos processos.

Segundo Feigenbaum (1994), a qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo da série de fatores relacionados com *marketing*, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário. Para o autor, a qualidade está presente em todos os estágios, desde o *marketing* até os serviços associados, resultando assim, em um sistema de controle total da qualidade que deve conter os seguintes subsistemas: a) Avaliação da qualidade na pré-produção; b) Planejamento da qualidade do produto e do processo; c) Avaliação e controle da qualidade dos materiais comprados; d) Avaliação e controle da qualidade dos produtos e dos processos; e) Sistema de informação da qualidade; f) Mecânica da informação da qualidade; g) Desenvolvimento do pessoal, motivação e treinamento para a qualidade; h) Qualidade pós-venda; i) Administração da função controle da qualidade.

Os conceitos relativos ao controle da qualidade se fortaleceram a partir da adoção da norma ISO 9000, que é uma norma composta por um conjunto de normas elaboradas pela *International Organization for Standardization* (ISO), que em português significa Organização Internacional para Normalização, composta por 148 países membros incluindo o Brasil (CB 25, 2013).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a representante oficial da ISO no Brasil. A ABNT possui um Comitê Brasileiro (CB 25), que atua no desenvolvimento de Normas técnicas do setor da qualidade (ABNT/CB-25 - Comitê Brasileiro da Qualidade). Dentre as normas elaboradas pelo CB 25 destaca-se a série de normas ABNT NBR ISO 9000:2000, que é composta de três normas: ABNT NBR ISO 9000:2000 – Fundamentos e vocabulário; ABNT NBR ISO 9001:2000 – Requisitos e a ABNT NBR ISO 9004:2000 – Diretrizes para melhoria de desempenho (CB 25, 2013).

A ABNT NBR ISO 9000:2000 baseia-se em oito princípios que, aplicados em conjunto com um sistema da qualidade, aumentarão a capacidade de uma organização de gerir a qualidade, sendo eles: foco no cliente; envolvimento de pessoas; melhoria contínua; abordagem factual para tomada de decisões; benefícios mútuos nas relações com os fornecedores; abordagem sistêmica para a gestão e abordagem de processo (CB 25, 2013).

Pode-se entender que todo o processo relacionado à qualidade está buscando melhorar serviços e produtos, garantindo a satisfação do cliente.

Na visão de Araújo (2009), a qualidade representa a busca pela perfeição para não só satisfazer os clientes, mas também encantá-los. Nesse sentido, acredita-se que organizando a empresa e definindo processos e procedimentos sejam mais facilmente alcançados os objetivos da qualidade.

Compreende-se que, no contexto da sociedade contemporânea, para as organizações, as questões de qualidade têm sido vitais no que tange o planejamento estratégico com vistas a melhoria contínua, comercialização e lucro.

## 2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Para manter e atrair novos usuários, as unidades de informação devem se estruturar de modo a oferecer serviços de qualidade, ou seja, elas devem disponibilizar produtos (bens e/ou serviços) que gerem satisfação aos usuários, atendendo suas necessidades informacionais e suas expectativas com relação aos serviços prestados.

Defendem Belluzzo e Macedo (1993), que a adoção de técnicas de produção e dos programas de qualidade implicam em mudanças significativas nos serviços de informação.

A questão da qualidade está colocada diretamente no produto, em face do problema da valorização, ou seja, da visualização da expressão do usuário satisfeito ou não com o serviço oferecido ou com a informação obtida. Isto requer que todo o *staff* do serviço de informação esteja integrado e participativo na definição e realização do que é produzir com qualidade (BELUZZO; MACEDO, 1993, p. 127).

Pasquali (2002, p. 11) descreve que “são os clientes a única referência possível para julgar a qualidade de um bem ou serviço”. No entanto, deve-se reconhecer a importância da qualidade na prestação de serviços e buscar avaliá-la na percepção do usuário. Para Santos (2000), mesmo que as percepções de um serviço dependam de julgamento pessoal, cabe aos gestores de serviço tentar conhecer as expectativas de seus usuários para assim buscar medidas de desempenho que favoreçam uma percepção positiva.

De acordo com Dorigon (2006), as unidades de informação devem identificar as preferências dos seus usuários, focando nas necessidades e gerando entre seus colaboradores o comprometimento para que eles desempenhem o serviço e os usuários consigam perceber a qualidade. Partindo dessa mesma premissa, Vergueiro (2002), entende que em um ambiente onde a qualidade é vista como condição essencial para a realização do trabalho, é necessário que os funcionários atuem de forma integrada e que a organização dos fluxos de serviços funcione de modo a incluir todos os funcionários.

Ainda de acordo com Dorigon (2006) há uma problemática com relação aos serviços fornecidos em unidades de informação, já que os serviços são bens intangíveis, sendo indispensável a presença do usuário no momento da produção, o que dificulta na padronização e controle de sua qualidade. Os padrões são uma parte essencial do processo de qualidade e podem ser empregados vantajosamente por qualquer bibliotecário que deseje introduzir a gestão de qualidade em uma biblioteca (BELUZZO; MACEDO, 1993).

“Cada vez mais cresce a compreensão de que qualidade em serviços de informação só poderá ser atingida com pessoas engajadas, motivadas e devidamente capacitadas para isso”. (VERGUEIRO, 2002, p. 48).

Há diversas ferramentas que auxiliam no controle da qualidade entre elas se encontram: diagrama de Pareto; gráfico de causa e efeito; histogramas; folhas de verificação; gráficos de dispersão; cartas de controle e fluxogramas.

Para a realização do presente estudo, a ferramenta utilizada foi o fluxograma, pois a partir dele foi possível descrever as etapas de cada atividade realizada na biblioteca da Fundação CERTI.

## 2.4 FLUXOGRAMAS

De acordo com Vergueiro (2002), o fluxograma é um instrumento gráfico muito utilizado na área de Organização & Métodos destinado, de um modo geral, ao estudo das rotinas administrativas possibilitando a identificação das necessidades reais de cada uma dessas rotinas e as implicações decorrentes de suas alterações.

Na visão de Chinelato Filho (1997, p. 61), “os fluxogramas representam um importante instrumento para compreensão e análise do funcionamento dos sistemas”, já que permitem a visualização do processo simplificando o seu entendimento. Logo, é possível visualizar quais as operações e setores participam de determinado processo.

Um fluxograma pode possibilitar a identificação dos passos para a execução de um processo, tornando visível a forma como ele é realizado. Na medida em que apresenta uma excelente visão do processo, ele permite verificar como os vários passos estão relacionados entre si. Além disso, a montagem do fluxograma vai também permitir a identificação de variações, quando diferentes equipes estão envolvidas no processo. (VERGUEIRO, 2002, p. 53).

Segundo Cruz (2009), o fluxograma pode assumir uma interminável série de nomes, formas e pequenos detalhes sem invalidar o caráter geral de técnica desenvolvida para ‘desenhar o fluxo’ de processos.

Há diversas formas e modelos de fluxograma que serão utilizados de acordo com as necessidades encontradas em cada caso, já que os processos variam de acordo com cada situação.

Dentre os tipos de fluxogramas encontrados destacam-se os apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de fluxogramas

TIPO DE FLUXOGRAMA	DESCRIÇÃO
<b>Fluxograma Sintético</b>	É a representação de uma sequência de passos relativos a determinado processo, oferecendo uma ideia genérica de como este é realizado (ARAÚJO, 2009).
<b>Fluxograma de Blocos</b>	Esse modelo é parecido o fluxograma sintético, pois também mostra de forma resumida o processo objeto de análise, sendo mais usado pelos analistas de sistema (CRUZ, 2009).
<b>Fluxograma Vertical</b>	Fluxograma que usa uma simbologia conhecida internacionalmente, sendo uma ferramenta poderosa para levantamento e análise de rotinas (CRUZ, 2009).
<b>Fluxograma Esqueleto</b>	Este modelo de fluxograma é recomendado quando há consultas às informações indiretamente relacionadas aos processos, pois permite visualizar, de forma mais detalhada, qual tipo de documento deve ser consultado, e o resultado da consulta (ARAÚJO, 2009).
<b>Fluxograma de Procedimentos</b>	Este fluxograma é o que apresenta maior detalhamento das ações e requer uma boa capacitação para a sua elaboração, bem como um bom grau de entendimento de quem for interpretar (ARAÚJO, 2009).
<b>Fluxograma Vertical e Horizontal</b>	Esse tipo de fluxograma conta com uma tabela de símbolos a serem preenchidos, que indicam as ações/fluxos, e com uma tabela a ser preenchida que indica o caminho percorrido para a realização das ações/fluxos (ARAÚJO, 2009).
<b>Fluxograma de Documentos</b>	Esta ferramenta aborda problemas e demandas vinculadas a vias, cópia e originais de documentos. Na planilha são reservados o mesmo número de colunas e de vias ou cópias do documento principal. Apresenta apenas a movimentação das vias e a ação primeira decorrente dessa movimentação (ARAÚJO, 2009).

Fonte: Elaborado pelos Autores a partir de Araújo (2009) e Cruz (2009), (2013).

A partir da utilização do fluxograma é possível visualizar os passos da realização de um processo, tornando possível e mais clara a visualização de seu funcionamento e auxiliando na elaboração de um manual de procedimentos.

## 2.5 MANUAIS

A elaboração de um manual não visa apenas a orientação aos usuários. Ele também visa o delineamento de métodos e a organização de sistemas e departamentos, trazendo para os usuários aspectos relativos à sua rotina e procedimentos.

No entendimento de Oliveira (2002, p. 398),

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

Os manuais são classificados por área. Na visão Simcsik (2002, p. 342), “a classificação dos manuais se dá da seguinte forma: manuais administrativos, manuais de produção, manuais de marketing, manuais de recursos humanos, manuais financeiros, manuais técnicos, manuais de vendas e manuais de sistemas”.

Segundo Oliveira (2002), o uso dos manuais administrativos tem suas vantagens e desvantagens, como pode se observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do uso de manuais

Vantagens	Desvantagens
<p>a) Correspondem a uma importante fonte de informações sobre os trabalhos na empresa;</p> <p>b) Facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções administrativas;</p> <p>c) Ajudam a fixar critérios e padrões, e a uniformizar a terminologia técnica básica do processo administrativo, normatizando as atividades administrativas;</p> <p>d) Possibilitam adequação, coerência e continuidade nas normas e nos procedimentos pelas unidades da empresa;</p> <p>e) Evitam discussões e equívocos;</p> <p>f) Possibilitam treinamento aos funcionários da empresa;</p> <p>g) Possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;</p> <p>h) Representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento na empresa;</p> <p>i) Representam uma restrição para o improviso;</p> <p>j) Aprimoram o sistema de autoridade da empresa, pois possibilitam melhor delegação mediante instruções escritas;</p> <p>k) Representam um instrumento que pode elevar o moral do funcionário, pois possibilita que o mesmo tenha melhor visão de sua representatividade na empresa;</p> <p>l) Representam um elemento importante de revisão e avaliação objetivas das práticas e dos processos institucionalizados;</p>	<p>a) Constituem um ponto de partida, porém não a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa;</p> <p>b) Sua preparação, quando malfeita ou pouco cuidadosa, traz, paralelamente, sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais da empresa;</p> <p>c) O custo de preparação e de atualização pode ser elevado, dentro de uma relação de custos <i>versus</i> benefícios identificados pela empresa;</p> <p>d) Quando não são utilizados adequada e permanentemente, perdem rapidamente seu valor;</p> <p>e) São, em geral, pouco flexíveis;</p> <p>f) Incluem, somente, os aspectos formais da empresa, deixando de lado os aspectos informais, cuja vigência e importância para o dia-a-dia da empresa são muito grandes;</p> <p>g) Quando muito sintéticos, torna-se pouco úteis e, por outro lado, quando muito detalhados, correm o risco de se tornarem obsoletos diante de quaisquer mudanças pequenas;</p> <p>h) Diminuem a incidência do julgamento pessoal, tornando-se, muitas vezes, um freio para a iniciativa e criatividade individual; e</p> <p>i) Seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido a uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.</p>

<p>m) Aumentam a predisposição do pessoal para assumir responsabilidade, uma vez que aquilo que tem de ser feito está claramente estabelecido por escrito; e n) Representam um legado histórico da evolução administrativas da empresa</p>	
--	--

Fonte: Elaborado pelos Autores a partir de Oliveira (2002), (2013).

Percebe-se que independentemente do tipo de organização e do produto (se bem e/ou serviço), as empresas devem buscar entregá-lo com qualidade, para que possam manter-se competitivas no mercado.

Para as unidades de informação, mesmo estas não sendo empresas com fins lucrativos, a qualidade se faz essencial para que elas possam manter e atrair novos usuários, justificando assim a sua existência e, em alguns casos, angariando mais investimentos para a instituição.

Manter a organização de uma biblioteca é uma forma de mostrar a qualidade ao usuário, por isso a importância da procedimentação por meio de um manual.

### *3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS*

Como o trabalho descreve as atividades da Biblioteca da Fundação CERTI, atividades estas de rotina e de prática, a pesquisa se caracteriza como sendo aplicada, que segundo Andrade (2003) tem o objetivo de responder questões com o fim prático, visando resolver problemas concretos.

Nesse sentido, destaca-se a necessidade do profissional atuante na biblioteca, foco do estudo em questão, conhecer suas atividades e processos para então, elaborar procedimentos e documentar estas atividades e padrões que farão parte do modelo do Manual de procedimentos da Biblioteca, produto fruto desta pesquisa.

Lakatos e Marconi (1999) afirmam que todas as ciências fazem uso da metodologia científica, mas que o uso das metodologias não é exclusivo da ciência.

Dentre os métodos existentes, o indutivo é aquele que se caracteriza com a pesquisa em questão, pois esta pesquisa foi realizada na Biblioteca da Fundação CERTI, na qual as atividades ainda não estão procedimentadas e registradas em papel. Conforme a definição de Galliano (1986, p. 38), “na técnica da indução o raciocínio vai do particular para o geral”. Ou seja, o pensamento lógico faz parte da construção da teoria, e não apenas a parte de observação e evidência.

Com muitos dados e poucas informações registradas, percebe-se facilmente que o processo como um todo ocorre de forma empírica e intuitiva, muitas vezes utilizando o conhecimento tácito da bibliotecária que coordena a biblioteca.

A pesquisa também se caracteriza como exploratória, pois houve a exploração do ambiente (biblioteca) e das atividades realizadas. A pesquisa exploratória trabalha com hipóteses a serem testadas no trabalho e buscam definir objetivos e reunir informações sobre determinado assunto (CERVO; BERVIAN, 2002).

Outra técnica utilizada foi a pesquisa bibliográfica que, para Cervo e Bervian (2002, p. 65), é um tipo de pesquisa que “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos [...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”.

A pesquisa bibliográfica permitiu obter o conhecimento necessário para que os procedimentos elaborados sigam padrões de qualidade específicos para bibliotecas, o que permitiu à biblioteca ter um modelo de trabalho, possibilitando sempre melhorias e inovações nos processos de trabalho.

A pesquisa também é considerada descritiva, pois busca descrever as atividades e rotinas da biblioteca, a fim de se conhecer intimamente os processos ali realizados. Assim, afirma-se o conceito estabelecido por Gil (2002, p. 42) no qual descreve que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial, a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis”.

Dessa forma, entende-se que esta técnica foi de grande valia para o desenvolvimento do trabalho, pois possibilitou a descrição das atividades da biblioteca, que por sua vez foram transformados em procedimentos para criar um padrão na execução dos serviços. Foram coletados dados sobre a forma como as atividades são realizadas e foram analisados registros e documentos existentes no setor, para então serem analisadas e, depois, propostas melhorias.

Para isso, foi utilizada a técnica da pesquisa documental, que para Gil (2002, p. 45), “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Os documentos avaliados foram os que o setor utiliza para exercer suas rotinas e, a partir dessa análise, a contribuição para visualização de melhorias se tornou possível e baseada em um panorama real.

Destaca-se que o estudo se valeu ainda da pesquisa participante ou observação participativa que é uma técnica de pesquisa que consiste na presença constante do observador no contexto de observação, e na qual a interação face a face é fundamental. Na concepção de Gil (2002, p. 55), “a pesquisa participante [...] caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

De acordo com a proposta deste estudo, a pesquisa tem abordagem qualitativa, pois buscou verificar a forma de trabalho e avaliar processos, a fim de elaborar procedimentos para as diferentes atividades da biblioteca. A abordagem qualitativa é considerada como uma forma adequada para entender à natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999) e abrange uma gama diversificada de “percepções, significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. (DESLANDES, 1994, p. 22).

Os dados analisados foram coletados por meio da análise documental, sendo que também foi utilizada a entrevista (não estruturada) como instrumento de coleta de dados com a responsável pela biblioteca, por considerar-se este como o meio propício de se traduzir a realidade da empresa estudada.

Para a análise das atividades da Biblioteca, optou-se por utilizar o método de entrevista não estruturada, pois permite que as informações obtidas sejam mais amplas e completas, permitindo uma interpretação mais apurada dos fatos. Rauen (2002, p. 193) determina que “as entrevistas não estruturadas se caracterizam pela ausência de um formulário prévio de questões ou de uma lista de tópicos”.

Com a adoção dos procedimentos metodológicos foi possível atingir os resultados esperados, inclusive respondendo aos objetivos geral e específicos, alcançando, desta forma, um resultado satisfatório.

### *3.1 DIAGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO*

A Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras – Fundação CERTI – é uma instituição privada e sem fins lucrativos, reconhecida de utilidade pública em Florianópolis, Santa Catarina. Suas atividades compreendem prestação de serviços e desenvolvimento de produtos, sistemas e processos em áreas-foco estruturadas pelos seus Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CRITs), que atuam com foco em competências geradoras de soluções tecnológicas e inovadoras para a sociedade e o mercado brasileiro.

Criada em 31 de outubro de 1984, originou-se das atividades do Laboratório de Metrologia do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Santa Catarina – Labmetro. Além da própria UFSC, participaram da constituição da Fundação CERTI, como Entidades Membro, empresas privadas e públicas e órgãos dos governos federal e estadual. Nas primeiras duas décadas de existência, a Fundação CERTI expandiu sua atuação para outras vertentes de atividade tecnológica, tornando-se referência em âmbito nacional e internacional por seus projetos, serviços e empreendimentos de vanguarda.

A Fundação CERTI conta hoje aproximadamente 300 colaboradores, atendendo diversos setores econômicos, tais como: automobilístico, metal mecânico, eletroeletrônico, informática, alimentos-química, telecomunicações, metalúrgico e siderúrgico, cerâmico, além do comércio.

A missão da CERTI está baseada no fornecimento de soluções tecnológicas e inovadoras de caráter estratégico para seus clientes, por meio do conhecimento universal e dos resultados de pesquisas avançadas realizadas pela própria Fundação e por seus parceiros, em prol do progresso e bem-estar da sociedade.

Desde 1990, opera em instalações próprias, localizadas no Campus da UFSC, bairro Trindade, em Florianópolis, além de possuir institutos tecnológicos em Manaus e em Brasília. Essas instalações são denominadas simplesmente como unidade sede, e é composta por um edifício de quatro pavimentos, com uma área construída de 3.436,50 m<sup>2</sup>.

O Setor de Informação (INF) foi criado juntamente com a Fundação CERTI, em 1984 e está subordinado a Superintendência de Operações (SO). Atua como disseminador de informações, oferecendo os serviços de biblioteca, arquivo e pesquisas com vistas a suprir, com rapidez, qualidade e eficiência as necessidades de informação dos colaboradores dos Centros de Referência da Fundação, do Laboratório de Metrologia e Automatização (LABMETRO), e demais usuários, nas áreas científica e tecnológica, com vistas a manter e concluir as iniciativas tecnológicas do Grupo CERTI, assegurando sua permanência no mercado.

O Setor de Informação atua em três frentes de trabalho: gestão de documentos, gestão do acervo bibliográfico e pesquisa.

A biblioteca possui um acervo com aproximadamente 12.000 itens entre livros, CDs, DVDs, periódicos e normas. Em sua maioria livros, das áreas de mecânica, metrologia, ótica, física, matemática, softwares, design e administração. Mas, há livros de outras áreas, porém em menor proporção.

A biblioteca presta os serviços de: Pesquisa e mapeamento de fontes de informação; Empréstimo; Serviços de Biblioteca dinâmicos (Biblioteca móvel – inclusão da literatura na empresa); Gestão do acervo de memória institucional e de documentação; Atualização permanente da legislação referente à documentação e gestão da qualidade; Serviço de Sumário Corrente; Disseminação Seletiva da Informação (DSI) e estantes; Gestão de documentos; Serviços de digitalização; Organização e controle do arquivo do Conselho de Curadores e de documentos da qualidade; Trâmite para efetivar o convênio com a BU.

Todos os colaboradores (estagiários, terceirizados, pesquisadores, bolsistas, professores) podem realizar empréstimo. O prazo para devolução é de 30 dias.

Cabe salientar que o foco deste estudo está no desenvolvimento dos procedimentos das atividades da biblioteca, ficando o acervo documental e a pesquisa para estudos futuros.

#### *4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS*

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos com o desenvolvimento do trabalho, descrevendo os processos que compreendem a rotina do setor, assim como a análise geral deste estudo.

#### *4.1 PROCESSOS DO SETOR DE INFORMAÇÃO*

O foco deste estudo está na gestão do acervo bibliográfico, de modo que irá descrever os macroprocessos e as atividades relacionadas, orientando os colaboradores que atuam na biblioteca a executarem corretamente as atividades.

Os macroprocessos identificados foram são: desenvolvimento de coleções, tratamento físico, tratamento técnico, circulação e referência. Cada macroprocesso possui atividades cuja descrição é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – descrição das atividades dos macroprocessos

Macroprocessos	Atividades e descrição
<b>Desenvolvimento de coleções</b>	<p><b>Aquisição:</b> Na instituição a aquisição é realizada por cada centro que desenvolve os projetos e pelas área-meio de acordo com suas necessidades específicas. Outra forma de aquisição é por meio de doações.</p> <p><b>Desbaste, remanejamento e descarte:</b> Na atividade de desbaste é realizado o levantamento das obras que possuem baixa ou nenhuma procura nos últimos cinco anos. Essas obras são separadas, organizadas e remanejadas para outro local na própria Biblioteca, onde permanecem por mais um ano. Após esse período as obras são encaminhadas para descarte, que segue a política de formação e desenvolvimento de coleções da Biblioteca. Os livros que se encontram em bom estado de uso são doados.</p>
Tratamento técnico da obra	<p><b>Indexação:</b> A indexação se dá com a análise de assunto seguida da escolha de termos descritores pertinentes. A indexação é um procedimento muito subjetivo com variações de indexador para indexador, pois implica em diversos fatores individuais, como análise, interpretação e o próprio conhecimento individual. Devido a essa complexidade é possível encontrar muitas discrepâncias no sistema. Inclusive há muitos cadastros que foram deixados sem as palavras-chave e muitos livros com a mesma temática, classificados em áreas diferentes.</p> <p><b>Classificação:</b> nesta etapa procede-se a atribuição do número de classificação em um nível básico. Esta foi uma forma encontrada para reduzir as inconsistências da classificação. O segundo passo é a atribuição da notação de autor com a tabela de Cutter Sanborn. A atribuição é realizada com a utilização do sistema OCLC, a partir do sobrenome do autor ou para as obras que não possuem autor, pela primeira palavra do título. Quando a entrada for pelo nome do autor, insere-se ao final do número a primeira letra da primeira palavra do título em minúsculo. Para a entrada pelo título, não é necessário. A junção das duas classificações vai formar o número de chamada, que é o número que serve para localizar o item na estante.</p> <p><b>Catálogo:</b> A catalogação é um dos maiores problemas verificados na Biblioteca. Há muitos erros relacionados desde cadastro em duplicidade, até digitação e, ainda, o não preenchimento de campos obrigatórios. Muitos destes equívocos são decorrentes de falta de atenção e do próprio não saber fazer do colaborador, deixando a catalogação incompleta e sem padronização. Em todos os livros, principalmente os didáticos, convencionou-se pela biblioteca, no campo “notas de conteúdo” inserir o sumário do livro, que nem sempre é preenchido. Os campos com preenchimento obrigatório são: status do registro, tipo de documento, nível bibliográfico, tipo de suporte, tipo de conteúdo, tipo de coleção, título, cidade da publicação, editora, data de publicação e data padronizada. Os campos obrigatórios para preenchimento em caso de CDs e DVDs são: <i>status</i> do registro, tipo de documento, nível bibliográfico, tipo de suporte, tipo de conteúdo, tipo de coleção, título, cidade de produção, produtora, data de produção e a data padronizada. Após o preenchimento dos campos, as obras são tombadas e depois passam para o tratamento físico.</p>
	<p><b>Tratamento físico da obra:</b> O tratamento físico da obra se inicia a partir do momento em que processo técnico termina. É quando recebe os carimbos de registro, de identificação e a etiqueta de classificação.</p> <p><b>Carimbo de identificação:</b> O primeiro carimbo recebido pelo item é o de identificação, que deve ficar situado na folha de rosto e nas páginas segredo dos livros e periódicos, que a biblioteca convencionou como sendo todas as páginas que contenham o número 21 (21, 121, 221...). Já os CDs e DVDs recebem o carimbo de identificação no verso da capa.</p> <p><b>Carimbo de registro:</b> O carimbo de registro deve ficar situado no verso da folha de rosto, mas não é difícil encontrá-lo em outro local. Por questões de estética, deve estar o mais alinhado possível com o texto, sem sobrepor as letras. Se não houver espaço no verso, pode ser colocado na própria folha de rosto ou ainda na folha posterior. O carimbo é composto pelo campo “Registro”, que é preenchido pelo número de tombo gerado pelo PHL, pela “Data”, que se refere à data na qual o livro foi catalogado, e pelo campo “Origem”, que diz respeito à procedência do livro (compra, doação ou permuta).</p> <p><b>Etiqueta de localização:</b> A etiqueta de localização é aplicada na lombada da obra, a dois centímetros e meio da base, de forma que o primeiro número deve ficar à esquerda da lombada. A altura da etiqueta deve ser de dois centímetros e meio e a largura de seis centímetros e oito milímetros. Toda a lombada deve ser coberta pela etiqueta. Na etiqueta consta o número de chamada, que é composto por um número de classificação de assunto (CDU), pelo Cutter e volume e exemplar (se for o caso).</p>
<b>Circulação</b>	<b>Cadastro de usuário:</b> Podem se cadastrar colaboradores, pesquisadores, professores, bolsistas e estagiários que atuam na Fundação e nos Centros de

	<p>Referência. Deve-se verificar se o nome do usuário já está cadastrado no sistema, para que não ocorra duplicidade. Para conseguir fazer a consulta é preciso pesquisar o primeiro nome e ir de cadastro em cadastro, verificando se o nome do usuário que se deseja cadastrar já consta ou não. Outras informações sobre o colaborador são extraídas da intranet. Os campos que devem ser preenchidos são: Login (sigla do usuário); Matrícula (número automático gerado pelo PHL que será utilizado para efetuar o empréstimo); Nome; Tipo (se é colaborador, pesquisador, professor, bolsista ou estagiário); Senha (para a abertura do cadastro a senha utilizada é a 123456, sendo informado ao usuário, que no primeiro acesso ao sistema ele deve fazer a troca); Telefone; E-mail; Departamento. Após a abertura do cadastro é enviado ao usuário um e-mail com o seu login e senha, além de um pequeno texto informando onde o link do PHL pode ser encontrado e que a senha deve ser alterada no primeiro acesso.</p> <p><b>Empréstimo:</b> O empréstimo pode ser realizado pessoalmente, por e-mail ou telefone. No atendimento o usuário solicita a obra que necessita. É preciso verificar a matrícula no PHL, em seguida ir em “circulação” e “empréstimo” e inserir o número do usuário e o tomo do livro para assim, efetuar o empréstimo. É encaminhado o comprovante de empréstimo por e-mail ao usuário. Nos empréstimos realizados por e-mail ou telefone a diferença está na forma de solicitação e no fato da obra ser enviada por correio interno (malote). Em seguida é encaminhado o comprovante de empréstimo por e-mail ao usuário.</p> <p><b>Devolução:</b> As devoluções podem ocorrer pessoalmente ou via correio interno. Em posse do livro, o bibliotecário ou estagiário abre o PHL, vai em “circulação”, seleciona “devolução”, insere o número do tomo e confirma a devolução. Em seguida copia o comprovante de devolução e encaminha por e-mail ao usuário. É imprescindível que a devolução no sistema seja realizada assim que a obra é entregue na biblioteca, para não ocorrer situações em que a obra constava no sistema como emprestada e estava arquivada na estante. O prazo para devolução é de 30 dias, mas não existe uma cobrança rígida com relação a isso. No entanto, se a obra se encontra emprestada por mais de 30 dias e há outra pessoa precisando, é solicitada por telefone a imediata devolução. Assim que a devolução é realizada no sistema, deve-se encaminhar um e-mail com o comprovante de devolução, uma maneira de resguardar o usuário de cobranças indevidas.</p>
<p><b>Serviço de referência</b></p>	<p>O serviço de referência prestado pela biblioteca possui como atividades o convênio com a Biblioteca Universitária (BU) da UFSC, o atendimento ao usuário, a leitura de estante e o inventário.</p> <p><b>Cadastro na BU:</b> Os colaboradores vinculados a Fundação CERTI podem cadastrar-se para utilizar a BU da UFSC. A abertura do cadastro é feita no INF que possui acesso ao CAGR. São necessárias apenas algumas informações pessoais como: Nome completo; Data de nascimento; CPF; Cidade onde nasceu; Filiação; Telefone; Identidade; Órgão Expedidor; Endereço completo; CEP; Bairro; Cidade. De posse das informações necessárias, é preciso entrar no CAGR, ir em “gerência administrativa”, “biblioteca universitária” e preencher o cadastro e clicar em “gravar”. Em seguida clicar em “função” e inserir a informação de que é usuário CERTI e colocar a data de término do convênio que é de um ano. Depois disso é só clicar em “incluir” e o cadastro está pronto. O usuário precisa aguardar 24 horas para poder utilizar os serviços.</p> <p><b>Atendimento ao usuário:</b> Como há estudantes na instituição, a maioria das dúvidas estão relacionadas a normalização dos trabalhos acadêmicos. Mas também há muitos usuários que buscam auxílio para localizar livros e materiais sobre determinados assuntos. O usuário que necessita de ajuda na realização de pesquisas pode dirigir-se a Biblioteca ou ainda encaminhar o assunto ou suas dúvidas por e-mail ou via telefone. Busca-se sanar a questão com o acervo da Biblioteca, mas não sendo possível, busca-se o auxílio junto a Biblioteca Universitária da UFSC ou outras instituições.</p> <p><b>Leitura de estante:</b> A leitura de estante é a atividade realizada para manter a organização do acervo. É um trabalho manual que requer bastante atenção, pois é preciso passar em todas as estantes, seguindo a ordem de classificação (000 a 900), verificando item por item, para ver se estão todos nos devidos lugares. Os itens que estão fora são colocados na posição correta para não prejudicar a localização pelo usuário.</p> <p><b>Inventário:</b> Para a realização do inventário é necessário que os itens estejam devidamente em seus locais, sendo assim, é preciso que haja uma leitura de estante. É emitido um relatório do sistema por ordem de classificação, confrontando com o que há na estante, indicando ao lado se a obra foi localizada, não localizada e se vai para descarte. As obras que precisam de ajuste na etiqueta já recebem na hora. As que não foram localizadas são verificadas se estão emprestadas, se não estiverem é porque foram extraviadas.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

## 4.2 DESENHO DOS FLUXOS E SUGESTÕES DE MELHORIA

Nesta seção serão apresentados os fluxogramas elaborados a partir da descrição das atividades, bem como sugestões para melhorar os procedimentos realizados pela biblioteca.

Para a modelagem dos fluxogramas optou-se por utilizar o sistema Vision, que apresenta os desenhos verticalmente e possibilita a melhor visualização do processo das atividades.

Nem todas as atividades tiveram seus fluxos desenhados, por já estarem dentro de algum fluxo, ou como no caso de “atendimento ao usuário”, que não tem como ser desenhado, pois depende de cada situação. Da mesma forma, são apresentados três modelos de fluxogramas desenhados para o estudo, a título de exemplificação: fluxograma de desbaste e remanejamento (Figura 1), descarte (Figura 2) e inventário (Figura 3).

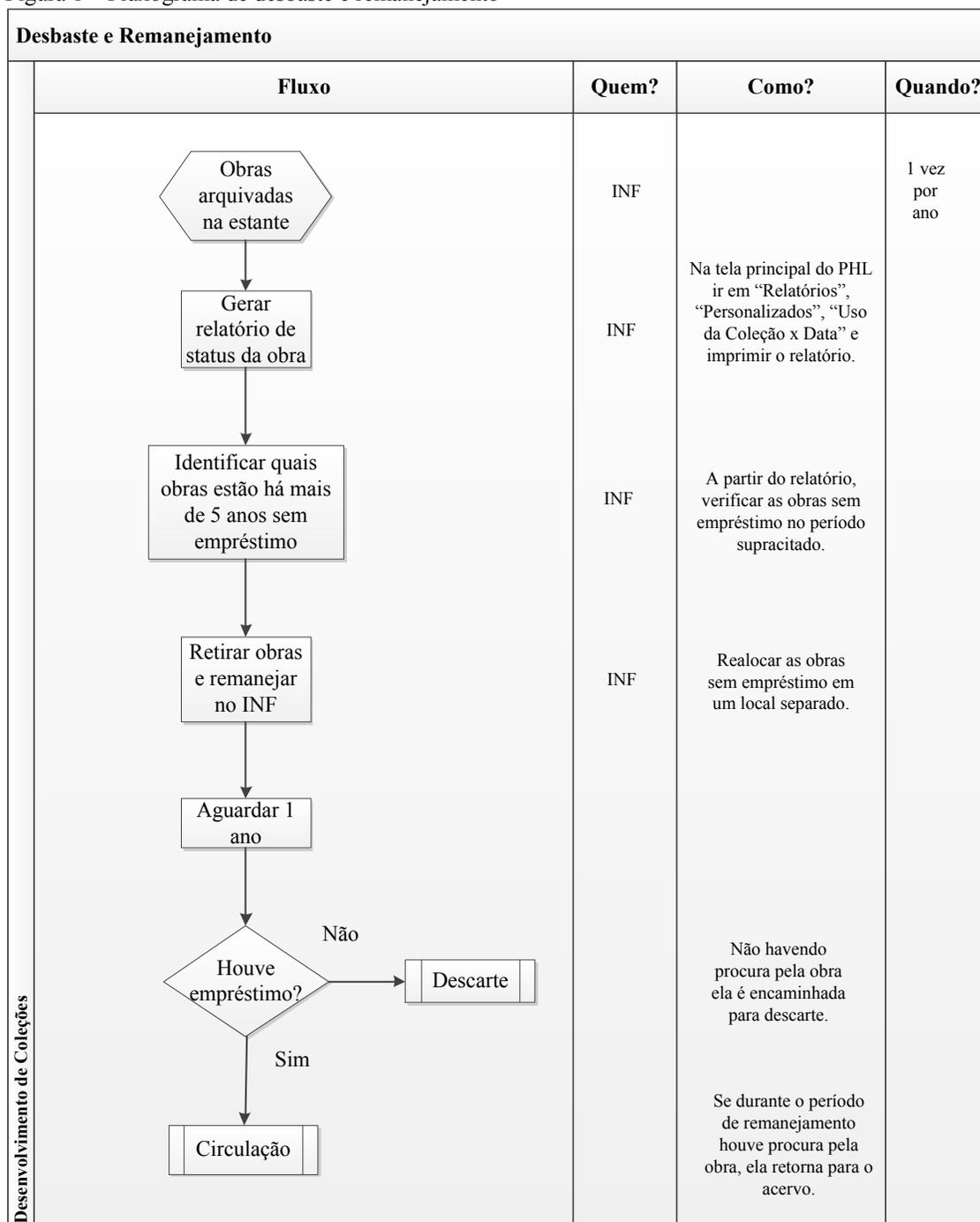
A aquisição na Biblioteca do INF ocorre de modo diferenciado. Não é a biblioteca que adquire ou planeja aquisição, a mesma é feita de modo aleatório dependendo da necessidade dos usuários, que fazem a solicitação diretamente ao setor de compras. Identificou-se este como sendo um ponto crítico, pois antes de realizar a solicitação, o usuário deve verificar junto à biblioteca se já não há um exemplar no acervo, para só então solicitar a compra. Raramente isso ocorre, os usuários realizar a compra sem realizar a consulta, e a biblioteca só é informada quando recebe uma cópia da GLI, setor responsável pelas compras, quando já teve início o processo de compra.

Alguns colaboradores, geralmente os de cargos mais elevados, compram os livros que precisam e fazem a solicitação de ressarcimento. Algumas vezes, esses livros não são entregues para registro. Neste caso, a biblioteca não tem como intervir, pois, foge totalmente ao seu controle.

Uma forma de conscientizar os colaboradores é realizar campanhas com mensagens no Portal Corporativo, e-mails informativos e com alguns cartazes dispostos pela Fundação.

Na Figura 1 é apresentado o fluxo de desbaste e remanejamento.

Figura 1 – Fluxograma de desbaste e remanejamento

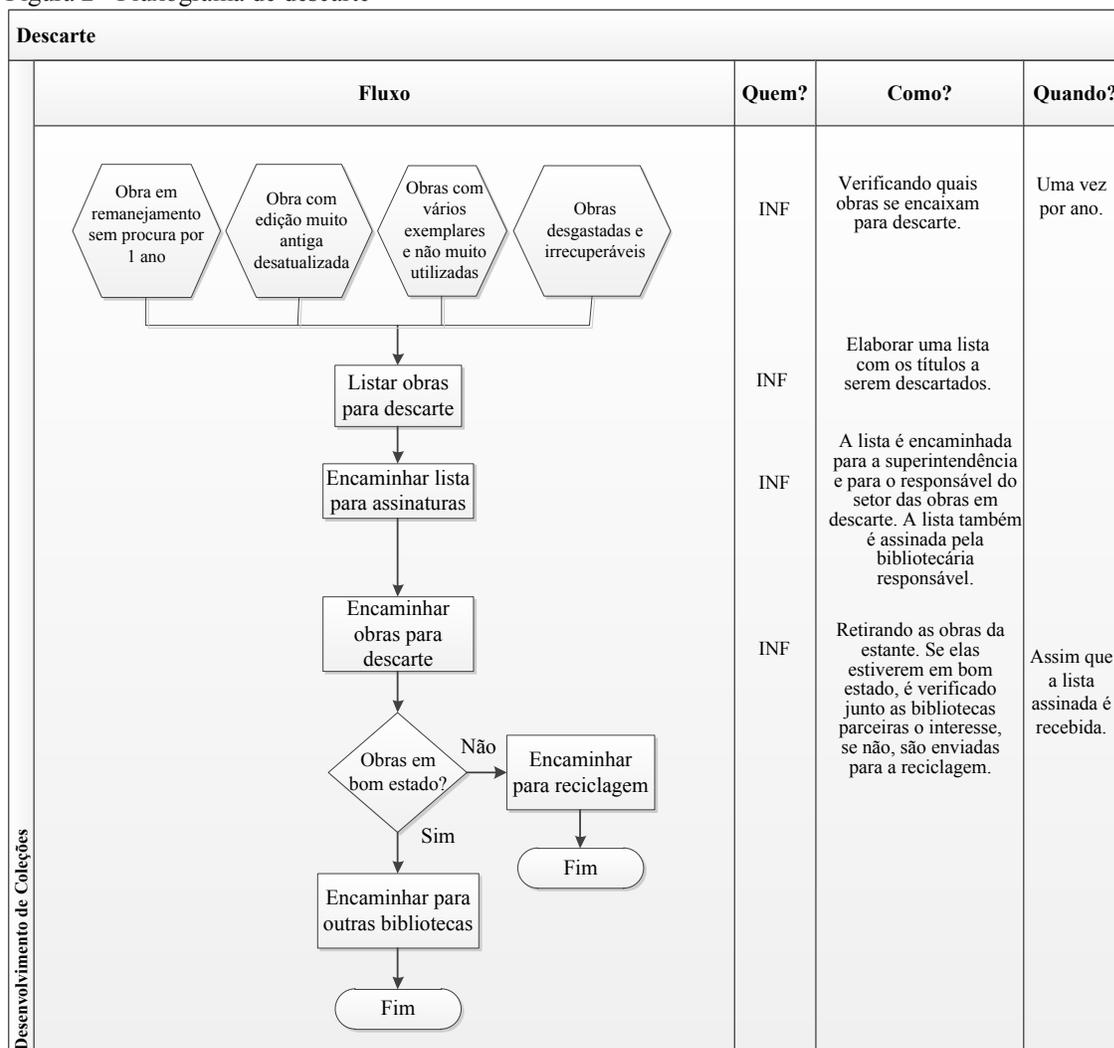


Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Como é possível perceber, não foram identificados pontos críticos, pois é uma atividade simples desenvolvida sem nenhum problema.

Outra atividade mapeada dentro de desenvolvimento de coleções foi a de descarte. O processo de descarte pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Fluxograma de descarte



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Do mesmo modo que no processo de desbaste e remanejamento, não foram identificados pontos críticos nessa atividade.

Um dos maiores problemas identificados na biblioteca está no processamento técnico dos itens que é composto por muitos detalhes, fazendo com que os erros, mesmo sendo mínimos, reflitam na recuperação da informação. Foram identificados diversos erros no sistema e quase todos por motivos de desatenção do catalogador. Erros que vão desde o cadastro de uma obra que já estava no sistema, era apenas tombar novamente, ao não preenchimento de informações essenciais, como a inserção do número de chamada, por exemplo. A ausência do número de chamada inviabiliza a localização do item na estante.

O primeiro passo a seguir quando a obra chega para o tratamento técnico é verificar se já não consta um exemplar cadastrado. Isso pouparia tempo e reduziria as chances de erro. Mas nem sempre isso acontece, o que faz com que a mesma obra seja catalogada novamente de forma diferente, inclusive em áreas do conhecimento distintas.

A indexação é um processo complicado, pois é um processo intrínseco, que difere de uma pessoa para outra, pois depende do conhecimento, do contexto que a obra e o catalogador estão inseridos. A partir da indexação, a classificação pela CDU é feita. A Biblioteca adota a prática de deixar a classificação no nível mais geral para evitar muitas discrepâncias.

Com relação à classificação pela tabela de Cutter, foram encontradas diversas obras com a notação de autor incompleta. Geralmente, faltando a letra em minúsculo do título. Mas, a maioria dos problemas realmente são os cadastros incompletos.

Há muita informação que não é preenchida, inclusive nos campos obrigatórios. O sistema utilizado, o PHL, apresenta um aviso, uma faixa em vermelho com o nome do item que não foi cadastrado, que nem sempre fica visível para quem está cadastrando, pois para enxergá-la é preciso rolar a página, o que nem sempre acontece.

Pequenos ajustes no PHL poderiam ajudar a reduzir os problemas na catalogação. Para evitar o recadastro de obras que já estão no sistema, este poderia acusar o que já está cadastrado, não deixando cadastrar novamente. Além disso, o sistema poderia tornar obrigatórios os campos que são obrigatórios, não deixando tombar o item sem o seu devido preenchimento.

No tratamento físico, os problemas identificados estão relacionados a localização dos carimbos e a aplicação da etiqueta. Sem um documento que indique a localização do carimbo, esses são atribuídos sem cuidados, em páginas erradas, sobre os textos. Já as etiquetas devem seguir uma padronização de tamanho e localização para que fiquem uniformes nas estantes. Ações simples que deixam de ser seguidas pela falta de informação.

Dentro da circulação, há alguns pontos que poderiam ser melhorados, tanto em relação ao sistema como em relação ao colaborador que estiver realizando a função.

No momento de cadastrar um usuário, é preciso primeiro pesquisar e ver se já não possui cadastro. Mas essa pesquisa poderia ser mais fácil, já que o PHL não permite a consulta pelo nome inteiro da pessoa. Só é possível pesquisar com o primeiro nome. Em caso de nomes comuns há várias páginas para verificar, sendo assim, é preciso ir de página em página para ver se o nome da pessoa já consta ou não cadastrado.

A tela para cadastro apresenta diversos campos a serem preenchidos, sendo alguns desses campos obrigatórios, que mesmo sem o preenchimento podem ser salvos. Não é difícil encontrar cadastros sem a senha do usuário. Da mesma forma que o sistema deveria não tombar uma obra sem o preenchimento dos campos obrigatórios no cadastro do item, no cadastro de usuário também deveria ocorrer. O procedimento de empréstimo seria mais simples se algumas ações fossem permitidas pelo PHL. Geralmente o usuário não sabe o número de sua matrícula, logo, sempre é preciso pesquisar.

O procedimento é bem manual. É preciso pesquisar o usuário pelo nome, anotar o número e ir para a tela de empréstimo para assim efetuar o empréstimo. Poderia já ser um processo automático, pesquisar pelo nome e clicando neste, a página ser direcionada para o empréstimo, onde seria inserido o número do tombo e feita a confirmação.

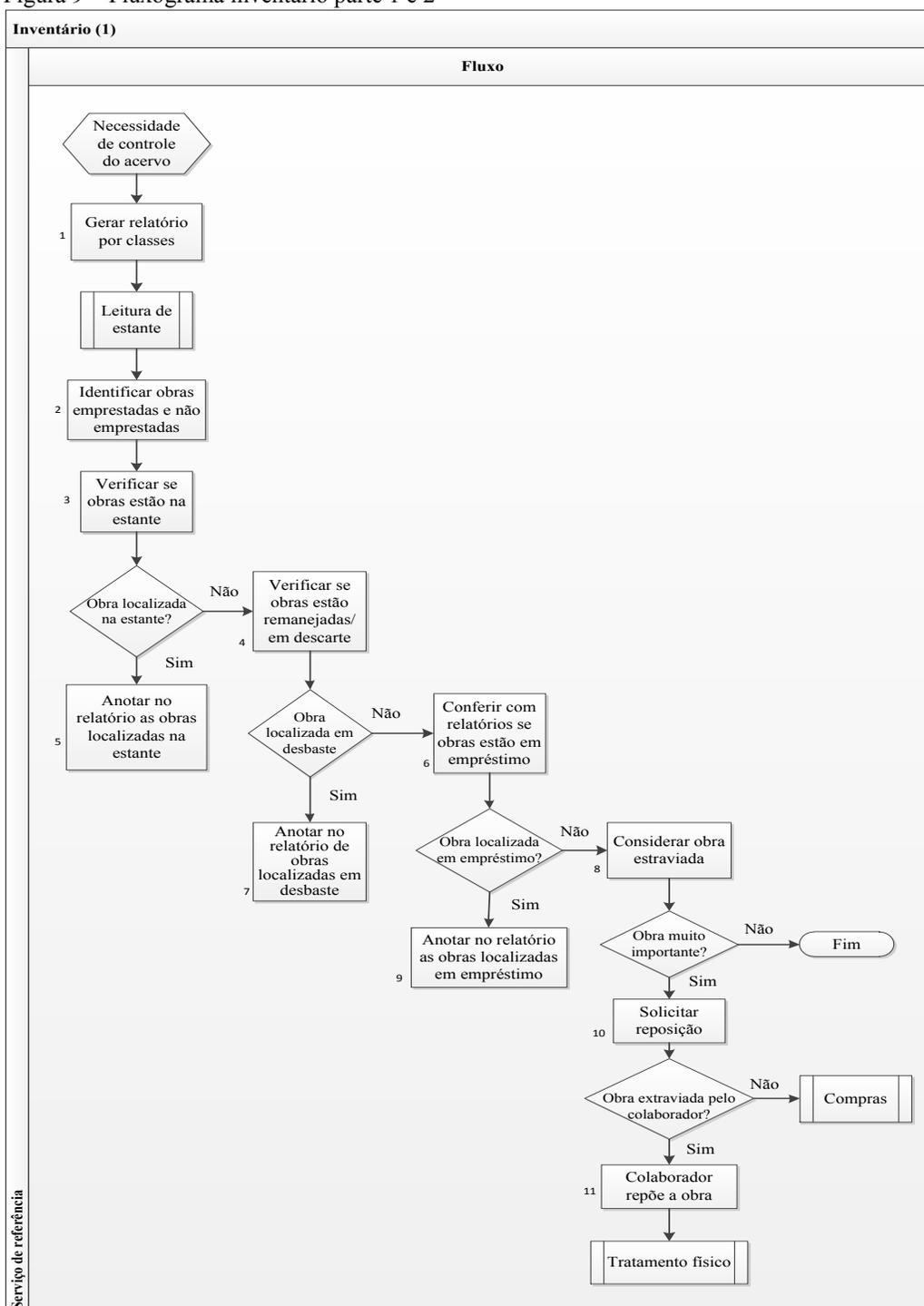
No procedimento de devolução o ponto crítico está na baixa do empréstimo no sistema. Há muitos livros que constam como emprestado, mas que na verdade estão disponíveis nas estantes. Isso acontece porque alguns dos colaboradores que passaram pela instituição recebiam a obra, mas esqueciam de dar baixa antes de arquivar.

Há colaboradores que ficam muito tempo com a obra. Quando uma outra pessoa necessita, entra-se em contato com esse usuário e é solicitada a devolução. Houve situações de colaborador

ser cobrado e informar que já havia realizado a devolução, ser verificado na biblioteca e de fato a obra estar na estante.

Nas atividades relacionadas ao macroprocesso serviço de referência (leitura de estante, inventário e cadastro BU) não foram identificados pontos a serem melhorados, apenas a necessidade de documentar o modo correto de como essas atividades devem ser realizadas.

Figura 9 – Fluxograma inventário parte 1 e 2



Inventário (2)				
Fluxo	Quem?	Como?	Quando?	
Serviço de referência	1	INF	Gerando relatório por classes. Indo em “relatórios”, “operacionais”, “inventário do acervo” e inserir a classe que deseja imprimir.	Uma vez por ano.
	2	INF	Conferindo o relatório.	
	3	INF	Verificando obras, uma por uma.	
	4	INF		
	5	INF	Dando “ok” no relatório nas obras que forem localizadas.	
	6	INF	Verificando no relatório se as obras não localizadas estão como emprestadas.	
	7	INF	Dando “ok” no relatório nas obras que estiverem em desbaste/descarte.	
	8	INF		
	9	INF	Dando “ok” nas obras não localizadas que estiverem emprestadas.	
	10	INF	No caso da obra não ter sido extraviada pelo colaborador, verifica-se a frequência de uso da obra, e se ela for muito procurada é aberta uma SS, solicitando a compra.	
	11	INF	Em caso de obras extraviadas pelo colaborador, é enviado um e-mail, com cópia para a superintendência, solicitando a reposição com obra idêntica ou similar, sob pena de não poder utilizar a biblioteca até a reposição ser realizada.	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

### 4.3 PONTOS CRÍTICOS

A observação participante e as entrevistas realizadas com a bibliotecária responsável trouxeram uma maior interação e familiarização com o ambiente, com o sistema e com as próprias atividades o que proporcionou um aprofundamento maior e conseqüentemente, uma visão melhor dos problemas enfrentados pelo setor.

A partir do mapeamento dos processos e do desenho dos fluxogramas, foi possível analisar o fluxo de cada atividade realizada e identificar os pontos que devem ter mais atenção, auxiliando na elaboração do manual de procedimentos para a Biblioteca.

Ao todo foram identificados nove pontos críticos relacionados à aquisição, catalogação, processamento físico, cadastro de colaborador, registro de empréstimo e baixa de empréstimo no sistema, relacionados no manual elaborado.

A maioria dos problemas identificados na catalogação está relacionada ao não

preenchimento de diversos campos, mesmo estes sendo obrigatórios o sistema aceita a não inclusão destes dados. Foram listados todos os campos que devem ser preenchidos, informando também, caso não haja a informação na obra, como se deve proceder.

Em todos os passos relacionados ao processamento físico foram encontrados problemas referentes à padronização. Sendo assim, o manual informa como e onde devem ser aplicados os carimbos, bem como o local para a aplicação e as dimensões que deve conter a etiqueta.

O PHL possui algumas limitações, e uma delas está presente no momento de pesquisar o nome do usuário. A pesquisa só pode ser feita pelo primeiro nome, quem não tem essa informação acaba por fazer a pesquisa pelo nome completo, não encontrando e fazendo um novo cadastro. Além disso, há o não preenchimento de campos importantes como o setor, telefone e até mesmo a senha. Desta forma, no manual encontram-se informações relativas a como fazer corretamente o cadastro.

Detalhou-se a informação de como efetuar o empréstimo, o que deve ser feito com atenção, pois por ser um procedimento operacional, está mais propício ao erro, e, ainda, a informação de como fazer a devolução, que apesar de ser um procedimento simples, não é feito corretamente, pois muitas obras foram recolocadas no acervo sem que tenha sido realizada a baixa no sistema. Novamente, situações que acontecem por desatenção do operador.

Entende-se que com a utilização do manual, muitos desses problemas serão minimizados, auxiliando no aumento da qualidade dos serviços prestados e principalmente, na percepção dos usuários quanto a essa qualidade.

## *5 CONSIDERAÇÕES FINAIS*

Com a presente pesquisa foi possível verificar que a elaboração do manual de biblioteca não é uma tarefa meramente intuitiva e descritiva. Necessita ser apoiada por modelagens preliminares, como pelo mapeamento dos processos de funcionamento e análise de seus pontos críticos.

Dessa forma, pode-se perceber que a tomada de decisão quanto aos aspectos a considerar na elaboração do manual de procedimentos forneceu base não somente para facilitação no funcionamento da biblioteca como para uma gestão mais eficiente.

Entretanto, os processos mapeados necessitam ser constantemente monitorados tendo em vista a melhoria contínua, não apenas da gestão da biblioteca como também a atualização contínua do manual de procedimentos.

Por fim, a pergunta de pesquisa que versava sobre como o mapeamento de processos e o desenho das atividades da biblioteca podem auxiliar na elaboração do manual da biblioteca, foi respondida, pois por meio da realização deste estudo foi possível realizar o mapeamento dos processos desenvolvidos pela biblioteca; a descrição das atividades dos processos realizados na biblioteca; a elaboração dos fluxogramas das atividades; a identificação dos pontos críticos, que foram nove; e a elaboração do manual de procedimentos das atividades da biblioteca.

Dessa forma, considera-se que o objetivo geral do trabalho que foi desenvolver um manual de procedimentos em biblioteca a partir do mapeamento de processos e seus pontos críticos para melhoria contínua, foi alcançado.

Sugere-se para trabalhos futuros a procedimentação de outros serviços prestados pela Biblioteca da Fundação CERTI.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. v. 1

BELLUZZO, R. C. B.; MACEDO, N. D. de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ci. Inf.** Brasília, v. 22, n. 2, p. 124-132, maio/ago. 1993. Disponível em: <http://revista.ibict.br/cienciainformacao/index.php/ciinf/article/view/1179> . Acesso em 21 jun. 2017.

CB25. **Comitê brasileiro da qualidade**. Disponível em: <http://www.abntcb25.com.br/>. Acesso em: 20 jul. 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHINELATO FILHO, J. **O&M integrado à informática**: comportamento, sistemas, métodos, mecanização. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DESLANDES, S. E. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 31-50.

DORIGON, D. S. **Gestão de operações e qualidade dos serviços nas Unidades de Informação**. Florianópolis, 2006, 203f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação). Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**: gestão de sistemas. São Paulo: Makron, 1994.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo:** a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PASQUALI, R. C. **Metodologia para melhoria de processos de linha de frente em serviços:** aplicação em laboratórios de análises clínicas. 2002. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão, SC: Unisul, 2002.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo Atlas: 1999.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços:** avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SIMCSIK, T. **OSM:** organização, métodos e sistemas. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação.** São Paulo: Arte & Ciência, 2002.