

**RODRIGO LUIZ VIEIRA**

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIAS NA  
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SERVIÇO DE  
BIBLIOTECAS DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP**

**Trabalho de formatura apresentado  
à Escola Politécnica da Universidade  
de São Paulo para a obtenção do  
Diploma de Engenheiro de Produção**

**São Paulo  
2004**

RODRIGO LUIZ VIEIRA

ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIAS NA  
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SERVIÇO DE  
BIBLIOTECAS DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP

Trabalho de formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção do Diploma  
de Engenheiro de Produção

Orientadora:

Prof. Dr.Márcia Terra da Silva

São Paulo

2004

**“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível”.**

São Francisco de Assis

---

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por terem propiciado a educação necessária e conseguido transmitir a mim a importância da educação na formação de um Homem. Sem o esforço deles não estaria comemorando esta minha grande conquista.

Aos meus irmãos, demais familiares e amigos, que compartilharam cada momento da minha trajetória, fornecendo apoio, conselhos e críticas.

A minha orientadora, prof<sup>a</sup> Márcia Terra da Silva, pela sugestão do tema, excelente orientação, acompanhamento, envolvimento e auxílio na realização do trabalho.

A Maria Cristina Olaio Villela, diretora do Serviço de Bibliotecas da Poli, pela dedicação, incentivo e apoio total ao trabalho e a todos os funcionários do Serviço de Bibliotecas da Poli, em especial Manuela, Silvia e Márcia pelas críticas, sugestões e favores prestados contribuindo muito para o amadurecimento e desenvolvimento do tema.

A comunidade da Escola Politécnica (professores, alunos e funcionários) por fazerem parte da minha formação pessoal e profissional e, ao mesmo tempo, por participarem diretamente do trabalho através das pesquisas e entrevistas. Espero ter fornecido uma pequena contribuição na evolução de nossa Escola.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, em especial à Carolina.

E a Deus, não só pela minha evolução, mas por toda a minha vida.

---

## RESUMO

Este trabalho propõe realizar uma análise da situação atual do Serviço de Bibliotecas identificando os principais interesses da Diretoria e de seus usuários. É realizada uma análise atual quanto às tendências futuras das bibliotecas universitárias, que estão passando por profundas modificações.

Sob este entendimento, realizou-se um estudo dos públicos-alvos, onde foram constatadas diferentes necessidades e expectativas para cada grupo de usuário. Realizou-se uma análise de compatibilidade entre os serviços hoje prestados pela biblioteca, necessidades de seus usuários e proposição da Diretoria, verificando-se uma divergência de opiniões entre a Diretoria do Serviço e seus usuários. Foi realizada também uma pesquisa de satisfação, cuja análise dos dados permitiu a identificação de pontos de melhoria na prestação de serviços.

Foi elaborada uma primeira análise quanto a uma possível unificação das bibliotecas setoriais, posição previamente defendida pela Diretoria, visando a uma melhoria dos serviços e conseqüentes impactos que tal ação poderia trazer após sua implementação. Porém, o conceito de centralização demandava uma maturação de projeto que não foi identificada no início do trabalho. No decorrer deste, verificou-se a eficácia das propostas de melhorias contínuas como uma alternativa substituta para a solução dos problemas identificados. É proposta uma série de planos de ação visando o aprimoramento dos principais pontos críticos considerados.

---

## ABSTRACT

This work intends to achieve an analysis of the present situation of the EPUSP's Libraries Service identifying the principal interests of the Direction and of its users. A current analysis about the future trends of the university libraries was also achieved. These trends have been passing for deep modifications.

Under this agreement, a study of the public-target has been done, where different necessities and expectations for each user group had been evidenced. A compatibility analysis about the services, the necessities of its users and a proposal of the Direction that are given nowadays by the library had been prepared. After that, It was verified itself a divergence of opinions between the Direction of the Service and its users. It was also elaborated a satisfaction research, whose analysis of data allowed the identification of the improvement points at the services installment.

A first analysis about a possible unification of the sectarian libraries was elaborated, position previously defended by the Direction, aiming for the services improvement and consequences impacts that such action could bring after its implementation. However, the centralization concept demanded a project maturation that was not identified at the beginning of the work. During this task, it was verified the efficiency of the proposals of continuous improvements as a substitute alternative for the solution of the identified problems. A series of action plans is proposed aiming for the improvement of the principal critical points considered.

---

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO AO PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS .....	2
1.2.1 <i>Objetivo principal</i> .....	2
1.2.2 <i>Objetivos secundários</i> .....	2
<b>2 HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DO SERVIÇO DE BIBLIOTECAS DA POLI....</b>	<b>3</b>
2.1 A ORIGEM DOS REGISTROS DE INFORMAÇÃO .....	3
2.2 UM TIPO PARTICULAR DE BIBLIOTECA: A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA .....	5
2.3 O SERVIÇO DE BIBLIOTECAS DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP .....	6
2.3.1 <i>Histórico do SVBIBL</i> .....	6
2.3.2 <i>O SVBIBL</i> .....	8
2.3.3 <i>Números referentes ao Serviço de Bibliotecas da EPUSP.</i> .....	11
2.3.4 <i>Análise dos processos de serviço</i> .....	13
2.4 CONTEXTO NO QUAL A ORGANIZAÇÃO ESTÁ INSERIDA.....	17
2.5 O CONCEITO DE SERVIÇO .....	22
2.5.1 <i>O conceito de serviço do SVBIBL</i> .....	24
<b>3 METODOLOGIA EMPREGADA.....</b>	<b>31</b>
3.1 A NATUREZA DOS SERVIÇOS .....	31
3.2 VALOR E QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	37
3.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS .....	40
3.3.1 <i>Método dos incidentes críticos</i> .....	40
3.3.2 <i>O modelo SERVQUAL</i> .....	41
3.3.3 <i>O modelo LibQual+</i> .....	42
3.3.4 <i>A matriz importância-desempenho</i> .....	43
<b>4 FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS ...</b>	<b>46</b>
4.1 QUESTIONÁRIO PÚBLICO-ALVO .....	46

---

4.2	ENTREVISTAS.....	47
4.3	PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	48
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
5.1	O SERVIÇO DE BIBLIOTECAS SEGUNDO A ÓTICA DOS USUÁRIOS .....	52
5.1.1	<i>Resultados dos questionários aplicados .....</i>	<i>52</i>
5.1.2	<i>Resultado das entrevistas realizadas .....</i>	<i>53</i>
5.1.3	<i>Resultados da pesquisa de satisfação .....</i>	<i>53</i>
5.1.3.1	Análise Geral .....	54
5.1.3.2	Análise por público-alvo .....	59
5.1.3.2.1	Alunos Graduação .....	59
5.1.3.2.2	Alunos de mestrado .....	60
5.1.3.2.3	Alunos de doutorado .....	61
5.1.3.2.4	Professores .....	62
5.1.3.3	Análise por biblioteca .....	63
5.1.3.3.1	Biblioteca Central .....	64
5.1.3.3.2	Biblioteca Civil .....	64
5.1.3.3.3	Biblioteca Elétrica .....	65
5.1.3.3.4	Biblioteca Mecânica e Naval .....	65
5.1.3.3.5	Biblioteca Produção .....	66
5.1.3.3.6	Biblioteca Química .....	66
5.1.3.3.7	Bibliotecas Minas e Metal .....	67
5.2	O SERVIÇO DE BIBLIOTECAS SEGUNDO A DIREÇÃO .....	67
5.3	DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS PONTOS DE MELHORIA .....	68
<b>6</b>	<b>SISTEMATIZAÇÃO DE ALTERNATIVAS.....</b>	<b>71</b>
6.1	POSSÍVEIS ALTERNATIVAS DE MUDANÇAS NAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS .....	71
6.2	UMA PROPOSTA DE MUDANÇA RADICAL: CENTRALIZAÇÃO DAS BIBLIOTECAS .....	72
6.2.1	<i>Estudo sobre centralização x descentralização .....</i>	<i>72</i>
6.2.2	<i>Visão de cada um dos grupos de usuários sobre vantagens e</i> <i>desvantagens de uma unificação das bibliotecas setoriais da Poli.....</i>	<i>80</i>

---



6.3	UMA PROPOSTA DE MELHORIA CONTÍNUA.....	85
6.3.1	<i>Planos de Ação</i> .....	87
6.4	ANÁLISE DOS PLANOS DE AÇÃO .....	87
6.4.1	<i>Horário de Atendimento</i> .....	87
6.4.2	<i>Ausência de uma política de aquisição de livros</i> .....	91
6.4.3	<i>Divulgação dos recursos oferecidos</i> .....	95
6.4.4	<i>Equipamentos pouco adequados</i> .....	98
6.4.5	<i>Empréstimo-entre-bibliotecas (EEB)</i> .....	99
6.4.6	<i>Realizações periódicas de pesquisas de satisfação</i> .....	101
6.4.7	<i>Treinamento dos funcionários</i> .....	102
6.4.8	<i>Outras ações</i> .....	102
6.5	RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO: .....	103
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>104</b>
7.1	SITUAÇÃO ENTREGUE PARA A DIRETORIA .....	104
7.2	CONCLUSÃO FINAL .....	105
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>107</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>
	ANEXO A - Fluxos dos principais processos do SVBIBL.....	111
	ANEXO B - Questionário Público-Alvo.....	115
	ANEXO C - Pesquisa de satisfação.....	117
	ANEXO D – Matrizes Importância x Desempenho e gráficos dos públicos-alvo.....	123
	ANEXO E – Matrizes Importância x Desempenho das Bibliotecas setoriais.....	128
	ANEXO F – Template Plano de Ação.....	131
	ANEXO G – Relatório de acompanhamento dos planos de ação.....	132
	ANEXO H – Padrões de recursos humanos mínimos para o SVBIBL.....	134
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>141</b>
	APÊNDICE A - Plantas da USP e da Poli.....	141
	APÊNDICE B – Outras possíveis formas de avaliação do processo e qualidade de serviços.....	143

---

APÊNDICE C – Outros métodos de avaliação de qualidade de bibliotecas.....	151
APÊNDICE D - O modelo SERVQUAL .....	152

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2-1 - BIBLIOTECA DA EPUSP (1895).....	7
FIGURA 2-2 – LINHA DO TEMPO COM OS PRINCIPAIS FATOS HISTÓRICOS DA ORGANIZAÇÃO. .....	8
FIGURA 2-3 – ORGANOGRAMA DO SERVIÇO DE BIBLIOTECAS DA POLI .....	9
FIGURA 2-4 – FLUXO DE AQUISIÇÃO DE LIVROS POR COMPRA, ATRAVÉS DA VERBA DA REITORIA USP .....	15
FIGURA 2-5 – FLUXO DE AQUISIÇÃO DE LIVROS NOVOS .....	16
FIGURA 2-6 – QUATRO CONCEITOS DE SERVIÇOS .....	22
FIGURA 2-7 – CONCEITO DE SERVIÇO: DUAS PERSPECTIVAS.....	23
FIGURA 2-8 – CONTEXTO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	28
FIGURA 2-9 – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	28
FIGURA 3-1 – SISTEMA DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS .....	33
FIGURA 3-2 – A TRIÁDE DO ENCONTRO DE SERVIÇO .....	34
FIGURA 3-3 – MOMENTO DA VERDADE – CONSULTA DE LIVROS NA BIBLIOTECA .....	35
FIGURA 3-4 – TIPOLOGIA DE SERVIÇOS COM BASE NOS CONTÍNUOS DE VOLUME E VARIEDADE / CUSTOMIZAÇÃO DO SERVIÇO .....	36
FIGURA 3-5 – MÉTODO DOS INCIDENTES CRÍTICOS .....	41
FIGURA 3-6 – MATRIZ IMPORTÂNCIA – DESEMPENHO.....	44
FIGURA 5-1 – AGRUPAMENTO DOS PONTOS DE MELHORIA .....	70
FIGURA 6-1 – CICLO PDCA.....	71
FIGURA 6-2 – PLANO DE AÇÃO (HORÁRIO DE ATENDIMENTO) .....	90
FIGURA 6-3 – PLANO DE AÇÃO (AUSÊNCIA DE UMA POLÍTICA PARA AQUISIÇÃO DE LIVROS) .....	93
FIGURA 6-4 – PLANO DE AÇÃO (DIVULGAÇÃO DOS RECURSOS OFERECIDOS) .....	98
FIGURA 6-5 – PLANO DE AÇÃO (EQUIPAMENTOS POUCO ADEQUADOS) .....	99
FIGURA 6-6 – PLANO DE AÇÃO (EEB).....	100
FIGURA 6-7 – PLANO DE AÇÃO (REALIZAÇÃO DE PESQUISAS PERIÓDICAS) .....	101
FIGURA 6-8 – PLANO DE AÇÃO (TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS).....	102

---

FIGURA ANEXO A (8-1) – FLUXO DE CONSULTA DE OBRAS .....	111
FIGURA ANEXO A (8-2) – FLUXO DE EMPRÉSTIMO DE OBRAS.....	112
FIGURA ANEXO A (8-3) – FLUXO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO DE LIVROS .....	113
FIGURA ANEXO A (8-4) – FLUXO DE COMUTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA.....	113
FIGURA ANEXO A (8-5) – FLUXO DE EMPRÉSTIMO-ENTRE-BIBLIOTECAS (EEB) .....	114
FIGURA ANEXO B (8-6) – QUESTIONÁRIO PÚBLICO-ALVO.....	115
FIGURA ANEXO C (8-7)– TELA INICIAL (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	117
FIGURA ANEXO C (8-8)– TELA DIMENSÕES (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	117
FIGURA ANEXO C (8-9)– TELA AMBIENTE (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	118
FIGURA ANEXO C (8-10)– TELA EQUIPAMENTOS (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	118
FIGURA ANEXO C (8-11) TELA ACERVO (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	119
FIGURA ANEXO C (8-12) – TELA RECEPTIVIDADE (PESQUISA DE SATISFAÇÃO).....	119
FIGURA ANEXO C (8-13)– TELA SERVIÇOS OFERECIDOS (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .	120
FIGURA ANEXO C (8-14)– TELA DISPONIBILIDADE (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	120
FIGURA ANEXO C (8-15) – TELA RAPIDEZ (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	121
FIGURA ANEXO C (8-16)– TELA QUESTÕES FINAIS (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	121
FIGURA ANEXO C (8-17)– TELA FINAL (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	122
FIGURA ANEXO E (8-18) – TEMPLATE PLANO DE AÇÃO .....	131
FIGURA APÊNDICE A (8-19)– PLANTA DA USP .....	141
FIGURA APÊNDICE A (8-20) – PLANTA DA POLI.....	142

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2-1 - ORÇAMENTO SIBi/USP - 2003 .....	18
QUADRO 4-1 – QUESTÕES DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	50
QUADRO 6-1 – CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OS FATORES DE DESCENTRALIZAÇÃO – VASCONCELOS (1979) .....	74
QUADRO 6-2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO .....	79
QUADRO 6-3 – COMPARATIVO GERAL (PESQUISA DE SATISFAÇÃO) .....	82
QUADRO 6-4 – QUADRO ATUAL DE FUNCIONÁRIOS ATUAL DO SVBIBL .....	88
QUADRO 6-5– QUADRO DE FUNCIONÁRIOS NECESSÁRIO PARA A EXTENSÃO DO HORÁRIO DE ATENDIMENTO .....	89
QUADRO 6-6 – OBRAS MAIS UTILIZADAS NA EPBC (2003) .....	94
QUADRO ANEXO G (8-1) – USUÁRIOS POTENCIAIS .....	135
QUADRO ANEXO G (8-2) – PONTUAÇÃO QUANTO AO USUÁRIO POTENCIAL POR BIBLIOTECA .....	135
QUADRO ANEXO G (8-3) - PONTUAÇÃO QUANTO AO ACERVO POR BIBLIOTECA .....	136
QUADRO ANEXO G (8-4) - PONTUAÇÃO DE FREQUÊNCIA POR BIBLIOTECA .....	136
QUADRO ANEXO G (8-5)– PONTUAÇÃO QUANTO A CIRCULAÇÃO – EMPRÉSTIMO E CONSULTA POR BIBLIOTECA .....	136
QUADRO ANEXO G (8-6) - PONTUAÇÃO QUANTO AO NÚMERO DE REGISTROS CADASTRADOS POR BIBLIOTECA .....	137
QUADRO ANEXO G (8-7) - PONTUAÇÃO POR NÚMERO DE DOCUMENTOS NORMALIZADOS POR BIBLIOTECA .....	137
QUADRO ANEXO G (8-8) – PONTUAÇÃO POR NÚMERO DE PESSOAS TREINADAS EM BASE DE DADOS POR BIBLIOTECA .....	137
QUADRO ANEXO G (8-9) – PONTUAÇÃO POR NÚMERO DE ATENDIMENTOS TELEFÔNICOS E LOCALIZAÇÃO DE PUBLICAÇÕES .....	138
QUADRO ANEXO G (8-10) – SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO .....	138
QUADRO ANEXO G (8-11) – QUADRO GERAL DE PONTOS .....	139

---

QUADRO ANEXO G (8-12)– SISTEMA NDC – PADRÕES MÍNIMOS DE RECURSOS HUMANOS	
.....	139
QUADRO ANEXO G (8-13) – PADRÕES MÍNIMOS DE RECURSOS HUMANOS PARA HORÁRIO	
ESTENDIDO .....	139
QUADRO APÊNDICE A (8-14)– DISTÂNCIAS ENTRE AS BIBLIOTECAS DA POLI, EM METROS	
.....	142
QUADRO APÊNDICE B (8-15) – POSSÍVEIS FORMAS DE AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS.....	143

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2-1 - QUADRO COMPARATIVO BIBLIOTECAS DO SVBIBL – ANO 2003 .....	11
GRÁFICO 2-2 – EVOLUÇÃO DO ACERVO DO SVBIBL .....	12
GRÁFICO 2-3 – LIVROS BIBLIOTECAS USP (2002)    GRÁFICO 2-4 – TESES BIBLIOTECAS USP            (2002).....	19
GRÁFICO 2-5 – PERIÓDICOS BIBLIOTECAS USP (2002) .....	19
GRÁFICO 2-6 – QUANTIDADE DE EMPRÉSTIMOS / QUANTIDADE DE ALUNOS GRADUAÇÃO (USP) - 2002 .....	20
GRÁFICO 2-7 – QUANTIDADE DE CONSULTAS / QUANTIDADE DE ALUNOS GRADUAÇÃO (USP) – 2002.....	21
GRÁFICO 2-8 – QUANTIDADE DE EEB’S FORNECIDOS – 2002 .....	21
GRÁFICO 5-1 – PÚBLICO RESPONDENTE (ANÁLISE GERAL) .....	54
GRÁFICO 5-2 – RESPOSTAS POR BIBLIOTECAS-(ANÁLISE GERAL) .....	55
GRÁFICO 5-3 – GRÁFICO UTILIZAÇÃO DE OUTRAS BIBLIOTECAS (ANÁLISE GERAL) .....	55
GRÁFICO 5-4 – GRÁFICO QUESTÃO CENTRALIZAÇÃO (ANÁLISE GERAL) .....	55
GRÁFICO 5-5 – DIMENSÕES RESPONDIDAS (ANÁLISE GERAL) .....	56
GRÁFICO 5-6 – GRÁFICO IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO – DIMENSÕES (ANÁLISE GERAL) .....	56
GRÁFICO 5-7 – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO DAS DIMENSÕES (ANÁLISE GERAL) .....	57
GRÁFICO 5-8 – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO – QUESTÕES (ANÁLISE GERAL)	58
GRÁFICO ANEXO D (8-1)– PÚBLICO RESPONDENTE (GRADUAÇÃO) E GRÁFICO ANEXO D (8-2)– GRÁFICO UTILIZAÇÃO OUTRAS BIBLIOTECAS (GRADUAÇÃO) .....	123
GRÁFICO ANEXO D (8-3)- GRÁFICO QUESTÃO CENTRALIZAÇÃO (GRADUAÇÃO) .....	123
GRÁFICO ANEXO D (8-4)– DIMENSÕES RESPONDIDAS (GRADUAÇÃO) .....	123
GRÁFICO ANEXO D (8-5)– MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO QUESTÕES (GRADUAÇÃO) .....	124

---

GRÁFICO ANEXO D (8-6) – PÚBLICO RESPONDENTE (MESTRADO) E GRÁFICO ANEXO D	
(8-7)– GRÁFICO UTILIZAÇÃO OUTRAS BIBLIOTECAS (MESTRADO).....	124
GRÁFICO ANEXO D (8-8)– DIMENSÕES RESPONDIDAS (MESTRADO).....	125
GRÁFICO ANEXO D (8-9) – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO QUESTÕES	
(MESTRADO).....	125
GRÁFICO ANEXO D (8-10)– PÚBLICO RESPONDENTE (DOUTORADO) GRÁFICO ANEXO D	
(8-11) – GRÁFICO UTILIZAÇÃO OUTRAS BIBLIOTECAS (DOUTORADO) .....	125
GRÁFICO ANEXO D (8-12) – DIMENSÕES RESPONDIDAS (DOUTORADO) .....	126
GRÁFICO ANEXO D (8-13) – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO QUESTÕES	
(DOUTORADO) .....	126
GRÁFICO ANEXO D (8-14) – PÚBLICO RESPONDENTE (PROFESSORES) GRÁFICO ANEXO D	
(8-15) – GRÁFICO UTILIZAÇÃO OUTRAS BIBLIOTECAS (PROFESSORES).....	126
GRÁFICO ANEXO D (8-16) – DIMENSÕES RESPONDIDAS (PROFESSORES) .....	127
GRÁFICO ANEXO D (8-17) – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO QUESTÕES	
(PROFESSORES) .....	127
GRÁFICO ANEXO D (8-18)– MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO (EPBC).....	128
GRÁFICO ANEXO D (8-19) – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO (EPEC).....	128
GRÁFICO ANEXO D (8-20) - MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO (EPEL).....	129
GRÁFICO ANEXO D (8-21) - MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO (EPMN) .....	129
GRÁFICO ANEXO D (8-22) - MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO (EPRO) .....	130
GRÁFICO ANEXO D (8-23) - MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO (EPQI) .....	130



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DEDALUS	Banco de Dados Bibliográfico da USP
ECA	Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo
EPBC	Biblioteca Central da Escola Politécnica
EPEC	Biblioteca de Engenharia Civil da Escola Politécnica
EPEL	Biblioteca de Engenharia Elétrica da Escola Politécnica
EPMI	Biblioteca de Engenharia de Minas da Escola Politécnica
EPMN	Biblioteca de Engenharia Mecânica, Naval e Oceânica da Escola Politécnica.
EPMT	Biblioteca de Engenharia Metalúrgica da Escola Politécnica
EPQI	Biblioteca de Engenharia Química da Escola Politécnica
EPRO	Biblioteca de Engenharia de Produção da Escola Politécnica
EPUSP	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
ESALQ	Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo
FCM	Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo
FD	Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo
FE	Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo
FEA	Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FFLCH	Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade

---

de São Paulo

FM	Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo
IQ	Instituto de Química da Universidade de São Paulo
MIP	Matriz Importância x Desempenho
SVBIBL	Serviço de Bibliotecas da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
SIBi/USP	Serviço Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo
USP	Universidade de São Paulo

## **RESUMO DOS CAPÍTULOS**

### **1. Introdução**

Neste capítulo é introduzido o objetivo principal do trabalho assim como os objetivos secundários, a justificativa na elaboração do trabalho, uma breve introdução aos problemas encontrados e por fim, uma breve descrição da metodologia utilizada e dos resultados esperados.

### **2. Histórico e descrição do Serviço de Bibliotecas da Poli**

É descrito com detalhes o histórico e o funcionamento da organização, aproveitando-se a oportunidade para oferecer um estudo sobre as tendências futuras das bibliotecas universitárias. Posteriormente a organização é enquadrada dentro de um contexto maior no qual está inserida, com menção à Universidade de São Paulo, SIBi/USP e por fim, da Escola Politécnica. comparando o SVBIBL com outras unidades da USP e apresentando números da organização. São definidos o conceito de serviço e os principais fluxos de processos existentes. e o capítulo é finalizado com a introdução ao conceito de estratégia organizacional.

### **3. Metodologia empregada para a solução dos problemas**

É elaborada uma revisão bibliográfica sobre serviços, valor e qualidade em serviços e são apresentados os modelos utilizados para a avaliação da qualidade nos serviços oferecidos.

### **4. Ferramentas utilizadas para a solução dos problemas.**

Neste capítulo são descritas as três ferramentas básicas utilizadas para a composição do trabalho: os questionários de identificação do público-alvo, as entrevistas e a pesquisa de satisfação.

---

## **5. Análise dos resultados**

Todas as análises dos resultados dos levantamentos de informações realizadas são demonstradas neste capítulo. A análise da pesquisa é realizada sob três óticas:

- Geral;
- Separada por tipo de usuário e;
- Separada por biblioteca setorial.

## **6. Sistematização de alternativas**

A sistematização de alternativas é realizada sob dois pontos de vista:

- Mudança radical: na qual é abordada a possibilidade de uma centralização das bibliotecas setoriais do SVBIBL em um único prédio, e suas prováveis conseqüências;
- Melhoria contínua: na qual para cada problema identificado no capítulo anterior é preparado um plano de ação, com detalhamento da melhoria proposta.

## **7. Conclusão**

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados do trabalho, tendo o mesmo sido encaminhado à Diretoria, com as possíveis propostas de implementação das sugestões apresentadas.

---

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação ao problema

O trabalho foi desenvolvido no Serviço de Bibliotecas da Escola Politécnica da USP (SVBIBL). Devido à dificuldade de controle de pessoal, quantidade limitada e insuficiente de funcionários e verbas e mau aproveitamento no oferecimento de alguns serviços, a Diretoria solicitou um estudo de centralização das bibliotecas setoriais do SVBIBL em um único prédio, argumentando que a fusão facilitaria o gerenciamento das pessoas e dos recursos propiciando uma melhor oferta de serviços a seus usuários.

A prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Márcia Terra da Silva, representando o departamento da Engenharia de Produção na Comissão de Bibliotecas, tomou conhecimento do interesse da Diretoria do SVBIBL na realização de um trabalho desta natureza e propôs o tema na sala de aula, o qual foi aceito por este autor. No decorrer do trabalho foram levantadas algumas questões, tais como: opiniões divergentes em relação ao tema da centralização, a existência de grupos distintos de usuários com diferentes visões quanto ao serviço oferecido e um conceito de serviço com visões divergentes entre a Diretoria do Serviço e seus usuários.

Procura-se então provocar uma reflexão sobre os serviços oferecidos e o papel exercido pelo SVBIBL, e, ao mesmo tempo, dar início ao processo de centralização das bibliotecas setoriais oferecendo um primeiro levantamento teórico a respeito. Neste processo foram envolvidos diferentes grupos de usuários: alunos de graduação, pós-graduação, especialização, professores - e também funcionários, membros da comissão de bibliotecas, diretoria do SVBIBL e diretoria da Escola.

Foram utilizadas diversas ferramentas: questionários aplicados nas bibliotecas setoriais, entrevistas pessoais, formulários eletrônicos com diferentes grupos de usuários e pesquisa de satisfação. Foram propostas melhorias sob duas óticas: mudança radical contendo um primeiro estudo sobre uma possível centralização das bibliotecas setoriais em um único prédio e melhoria contínua, através da identificação e proposta de melhorias para os principais problemas atuais.

---

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo principal**

Realizar uma profunda análise dos serviços oferecidos pelo SVBIBL propondo um conjunto de melhorias para as principais deficiências encontradas.

### **1.2.2 Objetivos secundários**

- Realizar um estudo sobre uma possível centralização das bibliotecas setoriais do SVBIBL;
  - Construir uma pesquisa de satisfação de clientes periodicamente de forma a verificar a percepção e a avaliação dos usuários quanto aos serviços oferecidos;
  - Propor planos de ação factíveis e efetivos, com base nos dados levantados nas pesquisas realizadas e que tragam melhorias contínuas à operação da biblioteca da Poli.
-

## **2 HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DO SERVIÇO DE BIBLIOTECAS DA POLI**

### **2.1 A origem dos registros de informação**

De acordo com Lancaster (1994), ao analisar a história das bibliotecas verifica-se que desde o seu surgimento, os homens que exercem o poder tentam destruí-las a fim de permanecerem no poder e manipular a sociedade. As bibliotecas restringiam as informações às altas classes sociais, ficando sob a tutela da nobreza, do clero e da magistratura. A princípio, os livros eram acorrentados às prateleiras para não serem emprestados, pois os responsáveis pelas bibliotecas temiam que os livros fossem danificados ou extraviados. Esse quadro perdurou até o século XVI, quando as bibliotecas sofreram grandes transformações tendo como características a Laicização - passaram a ter caráter legal e civil; a Democratização - passando de particulares para públicas e abertas a todos; Especialização - especializada em diferentes áreas do conhecimento e a Sociabilização - devendo ser dinâmica e circular. Contudo, só no século XVIII, iniciou-se a democratização da informação para as outras camadas da sociedade.

Durante o século XVIII e parte do século XIX os cadernos de notas e os catálogos de obras eram os suportes da memória; no início do século XX a documentação é a disciplina que organiza a memória das bibliotecas em fichas. Na metade do século XX, a introdução dos computadores provoca uma verdadeira revolução da memória: a possibilidade da memória eletrônica, distinta da memória humana por sua duração.

As rápidas mudanças que ocorrem atualmente nas áreas política, econômica, social e tecnológica fazem da biblioteca um ambiente de transformação permanente. A sociedade e a economia tornam-se, cada vez mais, baseadas em informações. O declínio acentuado dos custos de hardware e software e o crescimento extraordinário do acesso comercial auxiliam e aceleram esta transição. Essa tendência mundial revela, não apenas o desenvolvimento de coleção de uma biblioteca, mas uma mudança do modelo de comunicação científica ao longo dos últimos 300 anos que interfere diretamente na condução da gestão da biblioteca.

---

Akeroyd (2001) afirma que uma biblioteca pode ser entendida a partir de cinco vertentes, que garantem a sua plena atuação e inserção nos cenários local, nacional e internacional.

▪ **Biblioteca enquanto coleção e acervo (recursos):**

Trata-se da visão mais tradicional da biblioteca – um depósito de livros. Porém, atualmente, há um constante crescimento da quantidade e qualidade de materiais disponíveis na internet, tanto em sites de busca comuns quanto em portais mais especializados. Haverá a necessidade de criação de estruturas para tratar deste grande conhecimento emergente e as bibliotecas parecem ser as candidatas óbvias para tal necessidade.

▪ **Biblioteca como uma construção ou espaço:**

Apesar do grande avanço das chamadas bibliotecas virtuais, que são universalmente portáteis (todo indivíduo é capaz de acessar e manter sua própria visão institucional), ainda haverá a necessidade de espaços onde usuários possam reunir-se em grupos, espaços confortáveis para o pensamento e trabalho, um lugar que forneça o suporte sistêmico necessário. O espaço da biblioteca tradicional já está em declínio, mas vem incorporando uma enorme variedade de funções de acesso desde tecnologia da informação a suporte de carreira, de conselhos de estudantes a necessidades especiais.

▪ **Biblioteca como função, ou seja, como organizadora da informação:**

Se os principais processos das bibliotecas estão organizando o universo da informação para facilitar o acesso dos usuários, então é possível argumentar que as bibliotecas têm de prover as ferramentas relevantes para que a internet continue a desempenhar sua principal função. Criar e adicionar valor aos recursos da internet são fundamentais para o futuro sistema educacional. Isto implica em customização, excelente gerenciamento, reorganização, entre outros. O foco tende a concentrar-se no usuário, e não mais no acervo. Para os estudantes, as bibliotecas serão constituídas de internet e algo mais.

▪ **Biblioteca como serviço, atuando como suporte e como agente educacional na instituição a qual pertence;**

---



As bibliotecas necessitarão oferecer serviços ainda mais centralizados do que antes e dispor de altos níveis de suporte a aprendizagem, para uma população que vem se tornando mais distribuída e exigente. Elas deverão estar mais próximas aos seus usuários e o atendimento deverá ser mais personalizado.

## **2.2 Um tipo particular de biblioteca: a biblioteca universitária**

Baseada na última vertente, a biblioteca universitária tem por missão ser mediadora nos processos de construção de conhecimento ao possibilitar o acesso amplo e irrestrito à informação, ao mesmo tempo em que promove o aprendizado e a construção do conhecimento. No âmbito da universidade, as bibliotecas constituem uma organização social eminentemente prestadora de serviços que dá sustentação aos programas de ensino, pesquisa e extensão, por meio de suas coleções, produtos e serviços de informação. Embora estejam vinculadas ao modelo e à administração universitária, acabam se transformando de acordo com a dinâmica da academia.

Atualmente, as bibliotecas atuam cooperativamente com as instituições educacionais e o corpo docente a fim de viabilizar produtos e serviços capazes de atender às crescentes demandas de explosão informacional, sentidos principalmente pelo avanço da internet. Paralelamente, existe a necessidade de preparar os alunos para um ambiente profissional cada vez mais competitivo - o indivíduo deve desenvolver competências específicas que permitam seu engajamento e atuação de liderança no mercado de trabalho. A necessidade do estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais propicia uma ampliação do conhecimento e assegura um ambiente de aprendizagem virtual de qualidade.

Akeroyd (2001) constata algumas significativas alterações de custos e comportamento que afetam diretamente o ambiente da biblioteca. A informação vem se tornando mais barata, diversificada e abundante. As bibliotecas estão oferecendo uma maior quantidade de exemplares para os seus usuários, o que está gerando significativos ganhos nos custos de trabalho e reduzindo a dependência de empréstimos interbibliotecas. Maiores investimentos proporcionam uma maior quantidade de material e ao mesmo tempo, um menor esforço do quadro de pessoal.

---

De acordo com Creaser e Scott (1999), o uso das bibliotecas está em declínio. Um estudo realizado mostra que o nível médio de ocupação das bibliotecas britânicas era de 45% em 1992/93 passando para 39% em 1998/99. As bibliotecas deixaram de ser o primeiro recurso para usuários e estão se transformando em fonte complementar de conhecimento. Akeroyd (2001) conclui algumas tendências:

- Bibliotecas tornar-se-ão mais funcionais, ou seja, deverão possuir uma grande diversidade de ferramentas a fim de obter uma informação cada vez mais específica requerida pelos usuários de maneira rápida e correta.
- Bibliotecas tornar-se-ão concentradas nos usuários ao invés do acervo. Hoje em dia, um dos indicadores de medição do tamanho da biblioteca ou de sua importância é o seu acervo. Em breve, não será mais.
- A informação tornar-se-á mais barata, porém de qualidade questionável. Pode-se constatar isto facilmente com o sucesso e as quantidades de sites de busca (google, yahoo, altavista, etc) e o avanço extraordinário na internet apesar de haver informações cuja fonte e veracidade são desconhecidas. Caberá a biblioteca ser a selecionadora da informação.
- A rotina de trabalho estará focada na busca de incrementar a experiência do estudante. A biblioteca não será apenas uma fonte de informação, mas exercerá um papel complementar na formação do estudante.
- O principal processo de organizar a informação diversificar-se-á em criar foco no usuário e endereçar sistemas personalizados para todo o tipo de informação.

A principal função da biblioteca será fornecer uma informação cada vez mais específica de forma rápida e selecionada, de acordo com as necessidades dos usuários.

## **2.3 O Serviço de Bibliotecas da Escola Politécnica da USP**

### **2.3.1 Histórico do SVBIBL**

A Biblioteca da Escola Politécnica da USP foi criada pela Lei Estadual nº. 191, de 24/01/1893, e efetivamente instalada em 07/01/1895, no antigo solar do

---

Marquês de Três Rios. A criação de novos cursos levou à expansão da Escola e a sua instalação em mais de uma sede. A consequência para a Biblioteca foi a paulatina descentralização de seu acervo bibliográfico e a manutenção de coleções de obras especializadas junto às respectivas Cadeiras e, mais tarde, aos Departamentos.

A organização da Biblioteca desenvolveu então um sistema centralizado: as obras eram adquiridas e processadas na Biblioteca Central, mas permaneciam junto às cadeiras para consulta e empréstimo dos interessados.



**Figura 2-1 - Biblioteca da EPUSP (1895)**

Com a mudança para a Cidade Universitária essa dispersão acentuou-se, dando origem às novas Bibliotecas. Em 1965 foi criada a biblioteca do departamento de Engenharia Mecânica, em 1968 a biblioteca da Engenharia de Minas e em 1969 a biblioteca da Engenharia Metalúrgica e a de Engenharia Química. Esse número foi elevado para dez (10) Bibliotecas em 1989, com a criação dos Cursos Cooperativos em Cubatão. Em 1995 a Biblioteca que funcionava no Campus de Cubatão foi desativada e em 1996 as Bibliotecas de Engenharia Mecânica e de Engenharia Naval e Oceânica foram reunidas.

A necessidade de racionalizar a organização das Bibliotecas da EPUSP levou à criação do Serviço de Bibliotecas em 26 de fevereiro de 1988, com o objetivo de promover o funcionamento sistêmico das Bibliotecas da Escola, capacitando-as a oferecer serviços e produtos necessários ao desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

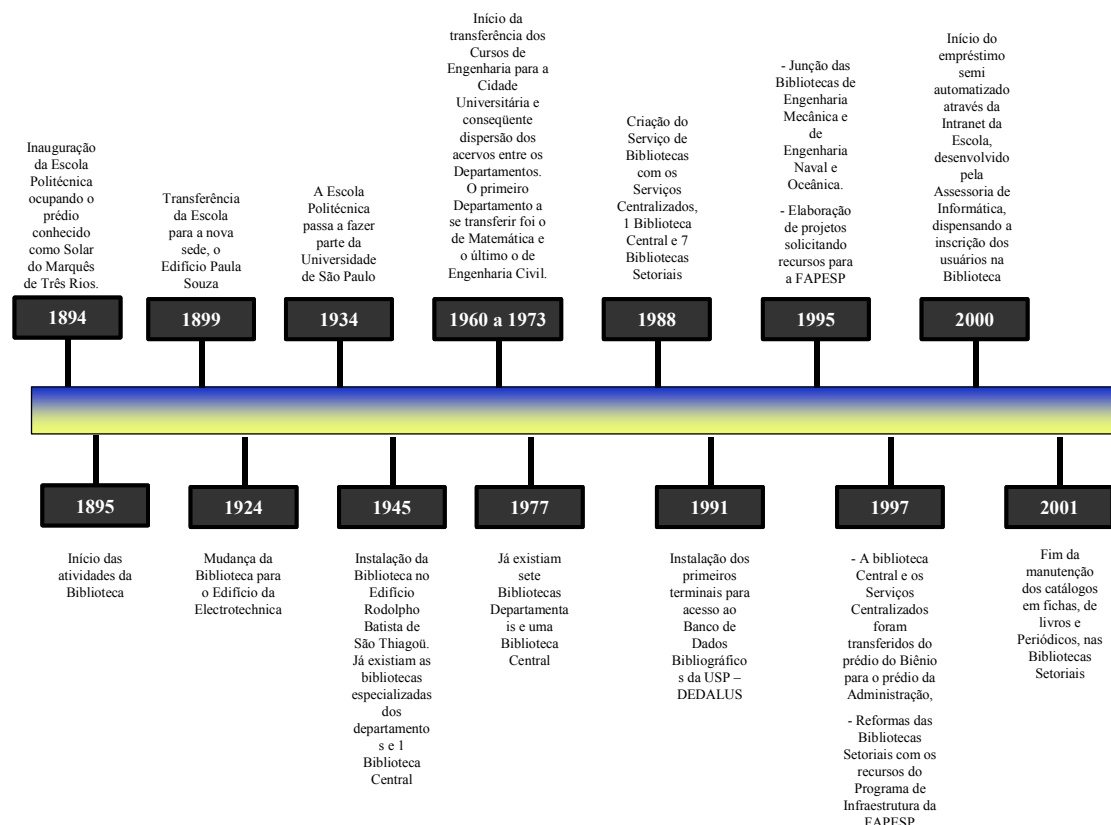


Figura 2-2 – Linha do Tempo com os principais fatos históricos da organização.

### 2.3.2 O SVBIBL

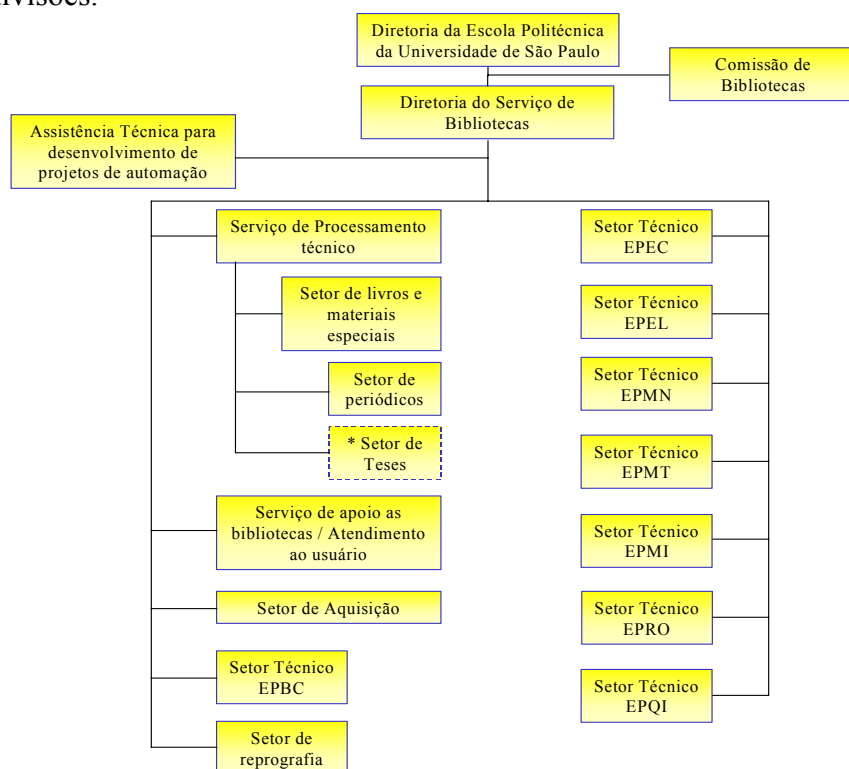
O SVBIBL tem por missão “Promover o desenvolvimento sistêmico das bibliotecas da EPUSP, capacitando-as a oferecer, a docentes, pesquisadores e alunos, os serviços e produtos necessários ao desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão”. O Serviço de Bibliotecas da EPUSP desenvolve um sistema centralizado de aquisição, processamento e divulgação do acervo e compõe-se de oito bibliotecas: uma central e sete setoriais:

- EPEC: especialidade em construção civil, estruturas e fundações, hidráulica e saneamento e transportes;
- EPEL: especialidade em engenharia elétrica e computação;
- EPMI: especialidade em mineração e petróleo;
- EPMN: especialidade em engenharia mecatrônica, naval e sistemas mecânicos;
- EPMT: especialidade em engenharia metalúrgica e materiais;

- EPQI: especialidade em engenharia química e alimentos e biotecnologia;
- EPRO: especialidade em administração da produção, ergonomia, controle da qualidade e outras áreas da engenharia de Produção;

A integração do Serviço às atividades da Escola é promovida pela Comissão de Biblioteca, composta de Professores Representantes dos Departamentos da EPUSP e da Diretora do Serviço.

O SVBIBL oferece os seguintes produtos e serviços necessários ao desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão: orientação ao usuário, consultas e empréstimos de materiais, busca automatizada em bases de dados “on-line” e CD-ROM, empréstimo entre bibliotecas, comutação bibliográfica, normalização de referências bibliográficas e trabalhos acadêmicos, reprodução de documentos, entre outros. Atende também aos alunos e docentes de cursos ministrados pelo PECE e Fundação Vanzolini, ao público em geral (para consulta) e mantém acordos de reciprocidade com várias unidades da USP. O organograma atual do SVBIBL é dado a seguir, com uma descrição de cada uma das sub-divisões.



**Figura 2-3 – Organograma do Serviço de Bibliotecas da Poli**

\* ----- Oficioso

▪ **Diretoria do Serviço de Bibliotecas:**

Cabe à diretoria técnica planejar e dirigir os serviços técnicos e administrativos, estabelecer, definir e aplicar a política de pessoal, administrar o orçamento e representar o Serviço de Bibliotecas.

▪ **Serviços Centralizados:**

Possibilita a integração dos serviços técnicos e a padronização das informações nas bibliotecas setoriais. É subdividido em:

- *- Assistência Técnica para Desenvolvimento de Projetos de Automação:*

Desenvolve projetos de automação e de capacitação dos funcionários para uso adequado dos recursos disponíveis, fornece suporte técnico quanto ao uso dos equipamentos e aplicação dos recursos de novas tecnologias.

- *Setor de Aquisição:*

É o setor responsável pela aplicação dos recursos orçamentários na aquisição centralizada de material bibliográfico e não bibliográfico. Organiza e mantém atualizados os bancos de fornecedores, as editoras e livrarias. Elabora e coordena a implantação de programas de formação, desenvolvimento e preservação do acervo informacional.

- *Serviço de Processamento Técnico:*

Responsável pelo processamento técnico centralizado de livros, materiais especiais, teses e periódicos de todas as bibliotecas setoriais do SVBIBL e pelo registro do acervo da EPUSP no DEDALUS.

- *Seção de Apoio às Bibliotecas / Atendimento ao usuário:*

Trata-se de um departamento mais gerencial cujas atividades mais comuns são: organizar o sistema de consulta e empréstimo de publicações, manter intercâmbios (nacionais e internacionais) para obtenção de cópias e documentos não disponíveis em seu acervo, controlar, atualizar e avaliar os dados estatísticos das atividades desenvolvidas nas bibliotecas da EPUSP, organizar e preparar material para cursos de orientação e de pesquisa bibliográfica, treinar bibliotecários e auxiliares no atendimento ao usuário. Atualmente, devido ao quadro restrito de

---

funcionários, estas atividades vêm sendo realizadas por todos os funcionários da Diretoria, de forma não planejada.

- *Setor de Reprografia:*

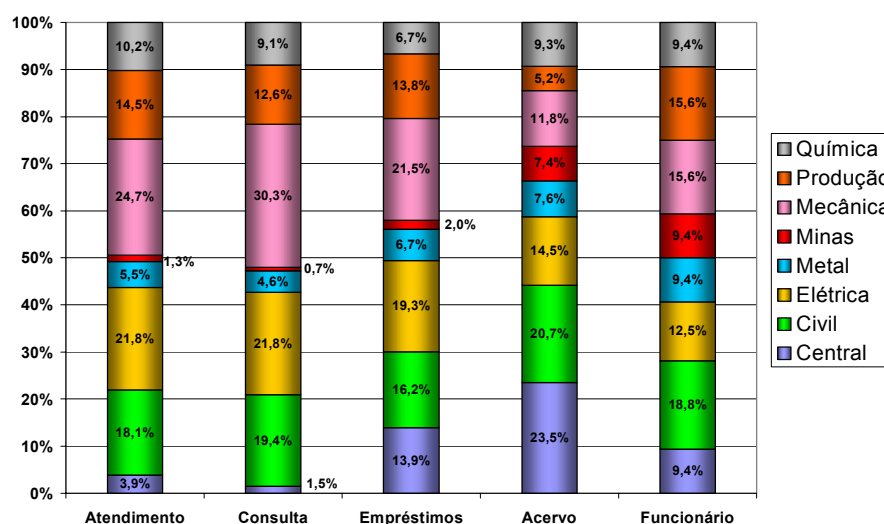
Reproduz partes do acervo bibliográfico, relatórios e outros documentos de interesse do Serviço e atende solicitações de comutação bibliográfica de usuários externos.

▪ **Setores / Seções Técnicas:**

- *Seção Técnicas de Bibliotecas Setoriais:* EPEC, EPEL, EPMI, EPMN, EPMT, EPRO, EPQI. As bibliotecas setoriais mantêm acervos especializados e direcionam seus serviços, em especial, ao atendimento dos docentes, pesquisadores, alunos e funcionários dos quinze departamentos da Escola. O foco das setoriais é no atendimento ao usuário. Devido ao quadro restrito de funcionários e ao acúmulo de atividades, as bibliotecas setoriais acabam realizando atividades que seriam de responsabilidade do Setor de Apoio, prejudicando o atendimento.

### 2.3.3 Números referentes ao Serviço de Bibliotecas da EPUSP.

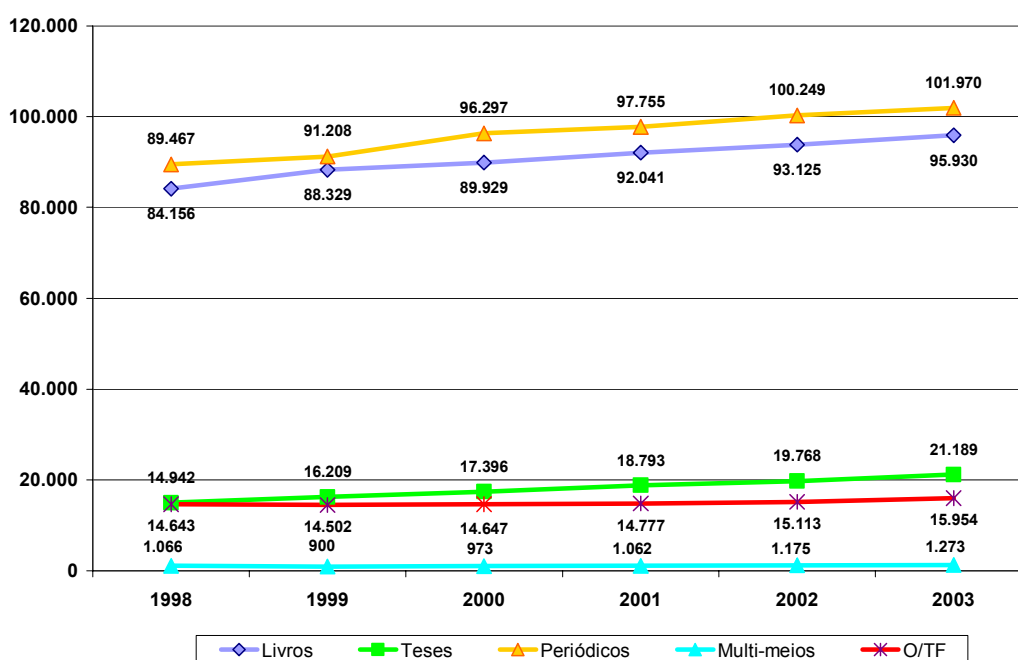
O Gráfico 2-1, compara as oito bibliotecas setoriais do Serviço de Bibliotecas da EPUSP, para o ano de 2003 envolvendo os seguintes níveis de comparação: atendimento, consulta, empréstimos, acervos e quantidade de funcionários. Os números refletem a participação de cada biblioteca setorial no total do SVBIBL.



**Gráfico 2-1 - Quadro comparativo bibliotecas do SVBIBL – Ano 2003**

O campo atendimento refere-se a qualquer forma de atendimento: consulta, empréstimo, EEB, inscrição, consulta telefônica, localização, publicação, busca bibliográfica, normalização técnica, treinamento informal, treinamento DEDALUS, treinamento em outras bases e palestras. O campo Consulta refere-se apenas aos materiais consultados. O campo Empréstimos aos materiais emprestados. Já o campo Acervo ao acervo total (livros, teses, periódicos, multi-meios e outros) e, por último, o campo Funcionários está relacionado à quantidade de funcionários. As porcentagens são relativas à participação de cada uma das bibliotecas no total do SVBIBL.

No Gráfico 2-1, verifica-se o maior uso da EPMN seguido da EPEL e da EPEC. O acervo concentra-se mais na EPBC e EPEC e a quantidade de funcionários está distribuída de forma aproximadamente igual entre as bibliotecas, ou seja, independente da sua utilização. Aqui não se consideram os funcionários que trabalham no período noturno, que são pagos pelas fundações dos respectivos departamentos.



**Gráfico 2-2 – Evolução do acervo do SVBIBL**

Analisando o gráfico acima, constata-se um aumento contínuo na quantidade de obras no acervo do SVBIBL. Porém, não se trata de um aumento



exponencial, e, conforme apresentado anteriormente, a tendência é o surgimento de outros tipos de acervo virtuais.

#### **2.3.4 Análise dos processos de serviço**

Santos (2003) afirma que a atual realidade na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação requer profissionais com maior domínio em TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) e em ferramentas de Gestão de Serviços de Informação, desde sua pesquisa, seu tratamento e, principalmente, sua disseminação aos usuários, que a cada dia se tornam mais exigentes e apressados na obtenção de informações pontuais e relevantes, ou seja, a informação exclusiva, eficiente e direcionada à sua necessidade.

Na gestão de serviços em bibliotecas, é fundamental e necessária uma nova concepção de prestação de serviços, fazendo uso das TIC e focando os usuários. É importante conhecer quem são os usuários, quais são suas necessidades, promover uma interação entre o fornecedor e o usuário da informação, dar ênfase ao receber e analisar as solicitações de serviço, detalhar as necessidades de cada usuário, especificar o tipo de pesquisa ou de material bibliográfico necessário e mais adequado àquele usuário. Além disso, com o uso da Internet, surge a necessidade de estar constantemente disponibilizando novos serviços, que atendam às necessidades dos usuários de forma eficaz. Para que isto ocorra é preciso realizar constantes avaliações e análises dos serviços e dos usuários. Devido às profundas modificações que as bibliotecas vem enfrentando, depara-se com a necessidade de avaliações e melhorias e/ou criação de novos serviços, principalmente quanto aos recursos da TIC, inseridos em todas as instituições, além da adequação e treinamento especializado para os recursos humanos, essenciais nesta nova gestão. Cabe ao bibliotecário saber usar e orientar. De acordo com Mostafa (2003), para que a gestão de serviços em bibliotecas tenha sucesso, qualidade e reconhecimento, é preciso fixar-se no usuário, na sua realidade e necessidade.

Gonçalves (2000) ressalta que o “processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes”. A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas agregam pessoas com competências, habilidades

---

e atitudes diferenciadas no manuseio de novas tecnologias para buscar melhorias na produtividade e na competitividade centrada no desenvolvimento, na criação e na manutenção de produtos e/ou serviços qualitativos prestados aos usuários. Cada organização precisa conhecer seus processos, isto significa mapear cada um dos processos, entender e diagnosticar quais são as atividades e tarefas desenvolvidas e executadas por pessoas, os envolvimento em cada etapa. Isto possibilita facilitar com maior grau de precisão interferir, alterar e modificar a condução dos elementos existentes em cada processo sendo este o objetivo desta seção: entender os principais processos do SVBIBL.

É considerado processo uma sequência de tarefas e atividades utilizadas na entrada (input), que agrega determinado valor e gera uma saída (output) para um cliente específico, utilizando os recursos da organização para gerar resultados concretos. Em bibliotecas existem diversos processos e sub-processos, como o setor de seleção e o de aquisição, os processos de tratamento técnico e o de atendimento aos usuários. A seguir, a descrição dos principais processos existentes no SVBIBL.

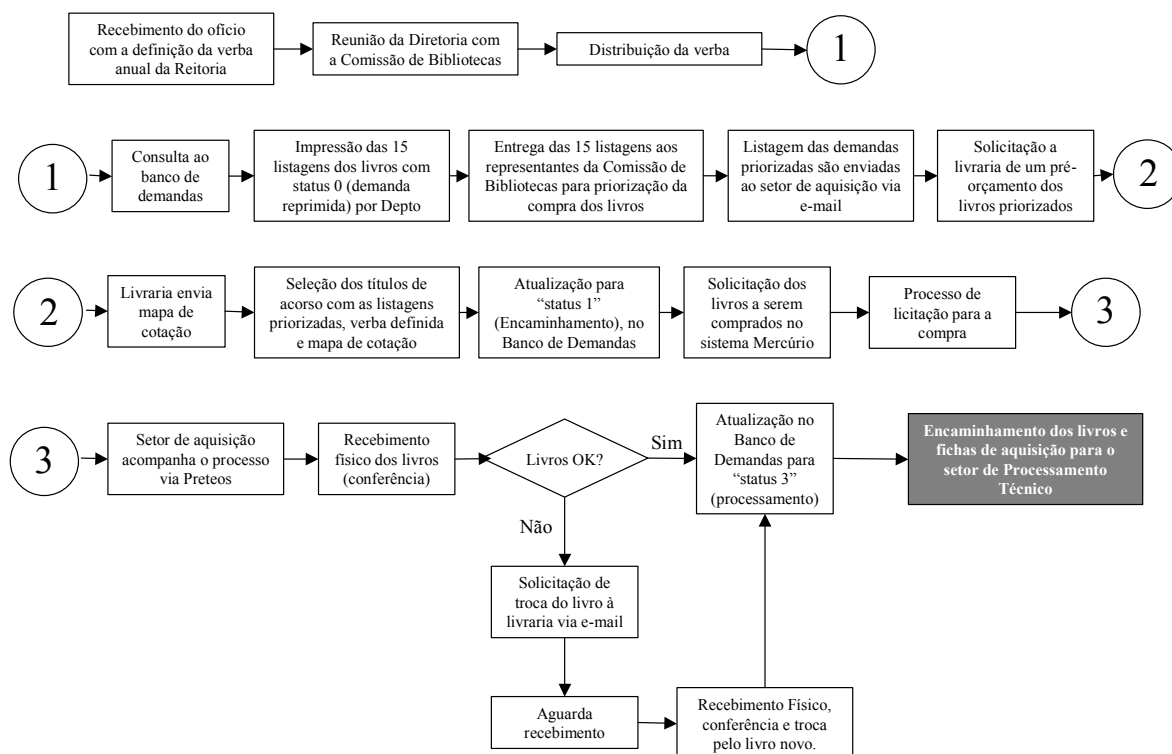
- **Pesquisa bibliográfica:** as bases de dados têm por objetivo dar suporte informacional aos trabalhos acadêmicos e desempenham um papel fundamental na elaboração de uma pesquisa bibliográfica. Podem ser de caráter gerais ou especializadas e estarem disponíveis em Cd-Rom ou on-line. Quanto ao conteúdo, as bases de dados podem ser referenciais - onde o resultado da pesquisa consiste numa lista de referências bibliográficas e o resumo dos trabalhos indexados - ou textuais - onde além das informações da base referencial - permitem o acesso ao texto completo do trabalho. O próprio usuário pode realizar a pesquisa ou contar com o auxílio do bibliotecário para o desenvolvimento da pesquisa.

- **Consulta de obras:** quando o usuário utiliza ou pesquisa materiais no recinto da Biblioteca, ele realiza uma consulta. O fluxo do processo está no anexo

- **Empréstimo de obras:** quando o usuário retira um material e devolve numa data posterior;

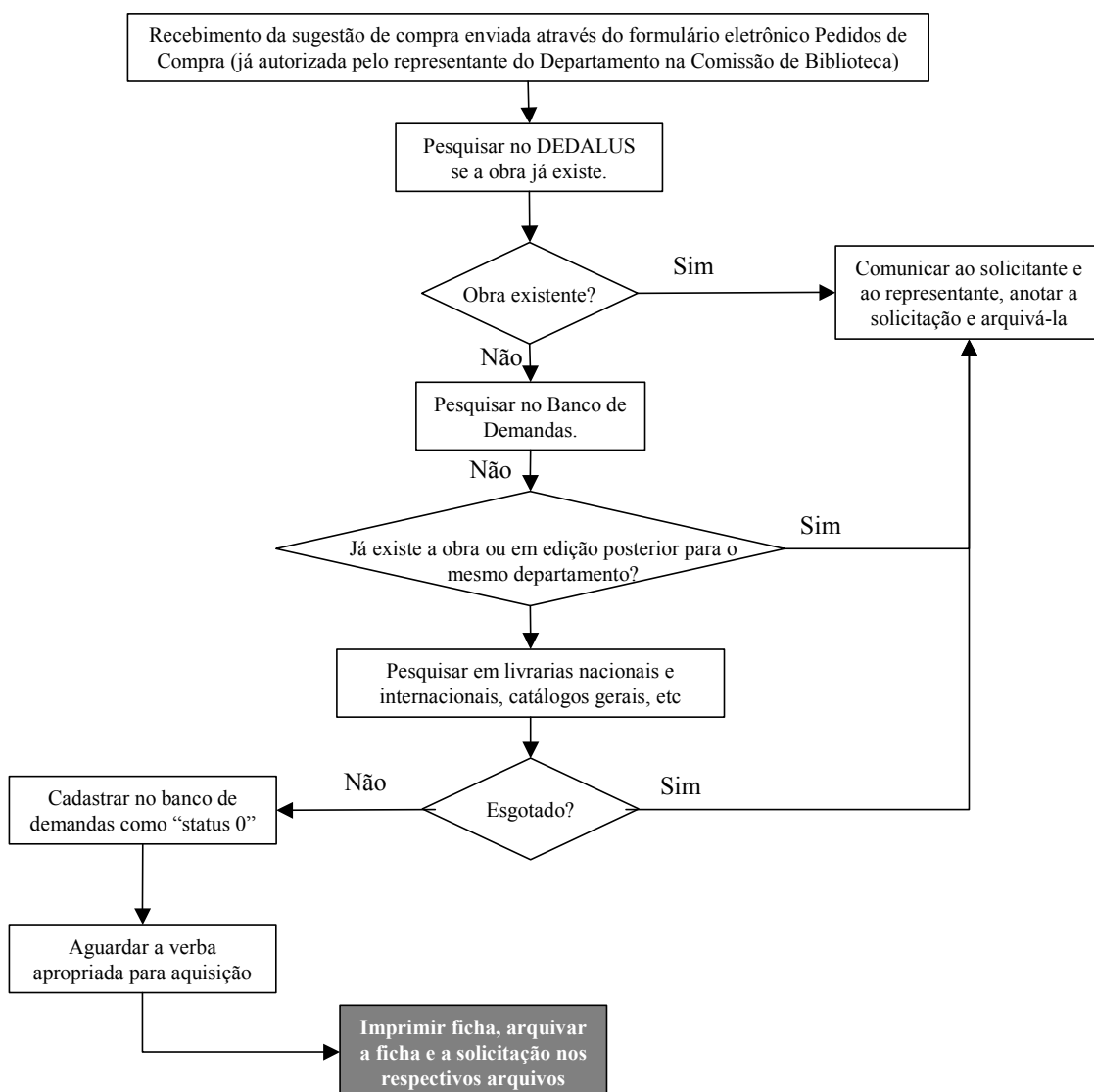
---

- **Aquisição:** trata-se de um processo extremamente importante ao SVBIBL, descrito a seguir:



**Figura 2-4 – Fluxo de aquisição de livros por compra, através da verba da Reitoria USP**

### - Aquisição de livros novos:



**Figura 2-5 – Fluxo de aquisição de livros novos**

Os fluxos dos outros processos relevantes encontram-se no anexo A.

Outros processos existentes que não foram detalhados devido a sua importância não-fundamental são: aquisição de livros por doação, produção docente, reserva de obras, estatística diária de consulta e empréstimo, compra de materiais, contratação de monitores, solicitação de encadernação de materiais bibliográficos, teses e dissertações, entre outros.

O valor da organização está no seu relacionamento com o cliente, portanto para que uma biblioteca desempenhe suas atividades satisfatoriamente, precisa-

conhecer o nível de seu relacionamento com o seu usuário. Cada usuário tem objetivos específicos ao buscar informações e a biblioteca precisa saber antecipar essas demandas. Analisar os processos nas organizações implica na identificação das lacunas existentes entre os objetivos e resultados esperados.

Para que se possam realizar mudanças, primeiramente é essencial compreender o funcionamento dos processos atuais, a fim de detectar pontos de melhoria que, solucionados, aumentem a satisfação dos usuários.

## **2.4 Contexto no qual a organização está inserida**

Esta seção é dedicada à descrição do ambiente o qual a organização se encontra, sua estrutura à sua finalidade.

Antes de estar inserido no ambiente da Escola Politécnica, o SVBIBL faz parte de um contexto muito maior, o da Universidade de São Paulo. A USP é a maior instituição de ensino superior e de pesquisa do País, sendo constituída por sete “campi”: Bauru, São Carlos, São Paulo, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto e em 2005 será inaugurado o campus USP Leste.

A USP foi criada em 1934 e iniciou suas atividades com algumas escolas já existentes, sendo a mais antiga a Faculdade de Direito, que data de 1827, e com a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, instituição que caberia a missão de integrar os conhecimentos literário, humanístico e científico da nova universidade, e que mais tarde se subdividiria em unidades autônomas.

De acordo com o site da USP, foram oferecidos nas unidades de ensino e de pesquisa em 1999 cerca de 617 cursos, sendo 130 de graduação, freqüentados por cerca de 40.000 estudantes, e 487 de pós-graduação, dos quais 257 de mestrado e 230 de doutorado. A USP forma anualmente na graduação uma média de 4.600 estudantes e é constituída por 4.705 professores e 14.659 funcionários.

Em 1981 surge o SIBi/USP (Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo). As bibliotecas que o compõem foram previstas no decreto de fundação da Universidade, em 1934. Inicialmente, foram incorporadas à USP algumas bibliotecas existentes, mas com o desenvolvimento da instituição ao longo dos anos, novas bibliotecas foram instaladas junto às respectivas Escolas e

---

Faculdades, totalizando hoje 39, com 70 pontos de atendimento, distribuídas nos seis “campi” universitários, com uma área física de 64.000 m<sup>2</sup>. Os acervos bibliográficos atingem aproximadamente 4,4 milhões de volumes em seu total (dos quais aproximadamente 5% corresponde ao acervo do Serviço de Bibliotecas da Poli), com material permanentemente atualizado, para oferecer o suporte necessário às atividades de ensino (179 cursos de graduação, 261 de Mestrado e 240 de Doutorado) e de pesquisa (cerca de 5.000 teses e 27.000 trabalhos publicados por ano). Sua missão é promover o acesso à informação, por meio de programas cooperativos e de racionalização, com o estabelecimento de políticas, compartilhamento de recursos e normalização de procedimentos, no âmbito das bibliotecas da USP.

Sua visão é “estabelecer modelo de sistema de bibliotecas a partir da definição de políticas, desenvolvimento de programas cooperativos intra e inter-institucionais para geração de produtos e serviços, centrados no interesse do usuário, e em consonância com normas e padrões internacionais de transcrição e de intercâmbio de informações bibliográficas e de comunicação de dados”.

A linha orçamentária destinada às atividades integradas do SIBi/USP, em 2003.

Item	Valor destinado em R\$
1. Periódicos – renovação de assinaturas	R\$ 33.920.000,00
2. Livros – Aquisição	R\$ 864.864,00
3. Encadernação	R\$ 285.245,00
4. Acesso on-line a serviços de informação	R\$ 268.105,00
5. Manutenção - software Aleph	R\$ 268.105,00
6. Capacitação de recursos humanos nas bibliotecas	R\$ 43.242,00

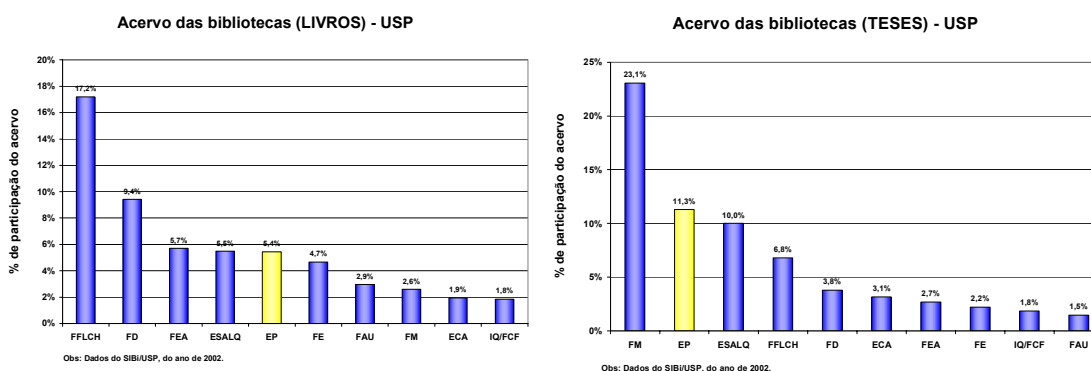
#### Quadro 2-1 - Orçamento SIBi/USP - 2003

Em 30/11/2003, as bibliotecas que compunham o SIBi/USP possuíam um acervo de 1.777.948 livros, 3.389.037 periódicos, 840.961 teses e outros tipos de material não periódico. No ano de 2003 houve 1.752.051 empréstimos, 4.715.858 consultas e 44.941 empréstimos entre bibliotecas. Havia 98.922 usuários internos e 5.883 externos. Fonte: [www.usp.br/sibi](http://www.usp.br/sibi)

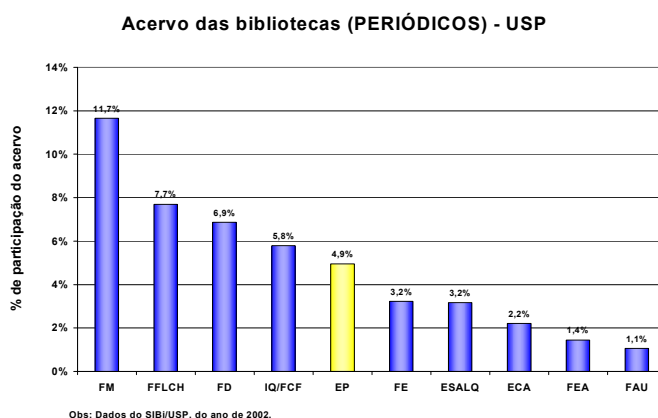
O SVBIBL pertence ao SIBi/USP e está sujeito aos seus projetos, políticas e programas. Este, por sua vez, exerce uma importante influência no funcionamento

sistêmico das universidades da USP e vem criando ao longo dos últimos anos instrumentos de controle e cooperação essenciais para o desenvolvimento das bibliotecas. Toda e qualquer mudança no SVBIBL deve estar de acordo com as diretrizes e política do SIBi/USP e com o funcionamento sistêmico entre todas as bibliotecas uspianas. Comparando o SVBIBL quanto a algumas variáveis com outras bibliotecas que compõem o SIBi/USP, temos:

- **Acervo:** As estatísticas do acervo estão classificadas por tipo de publicação: livros, teses, periódicos, multi-meios (vídeos, CD ROM, disquetes, etc) e outros (normas, catálogos, trabalhos de formatura, patentes, projetos, etc).



**Gráfico 2-3 – Livros Bibliotecas USP (2002)    Gráfico 2-4 – Teses Bibliotecas USP (2002)**

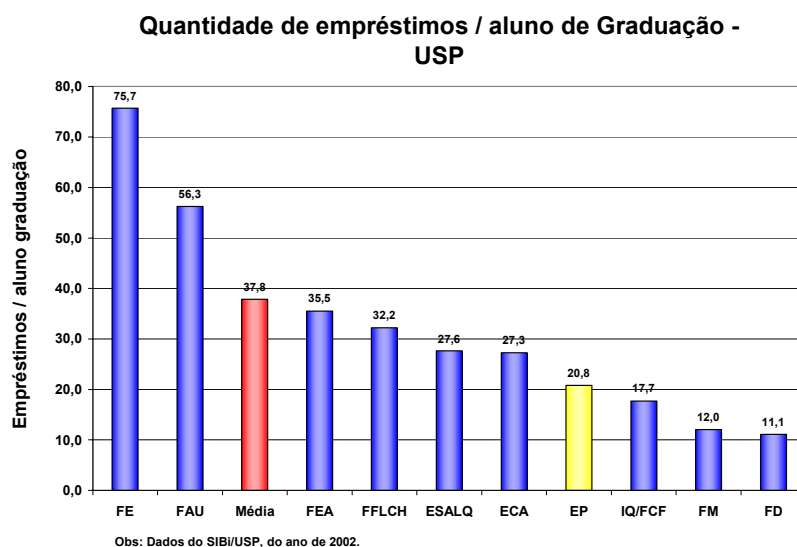


**Gráfico 2-5 – Periódicos Bibliotecas USP (2002)**

O acervo do Serviço de Bibliotecas da Poli é integrado por 93.125 livros (5,4% do total de 1.713.434 da USP), 19.749 teses (11,3% do total de 175.197 da USP) e 99.505 periódicos (4,9% do total de 2.011.010 da USP).

▪ **Atendimento:** Dados referentes a empréstimos, consultas e Empréstimos-entre-bibliotecas (EEB) fornecidos.

- Empréstimos: Em termos absolutos, a Escola apresentou em 2002 a quantidade de 94.268 empréstimos. Apenas a FFLCH (328.520 empréstimos) e a FEA (109.100 empréstimos) obtiveram maior quantidade. Porém, quando este número é analisado, sob o ponto de vista de quantidade de alunos de graduação existente, tem-se:

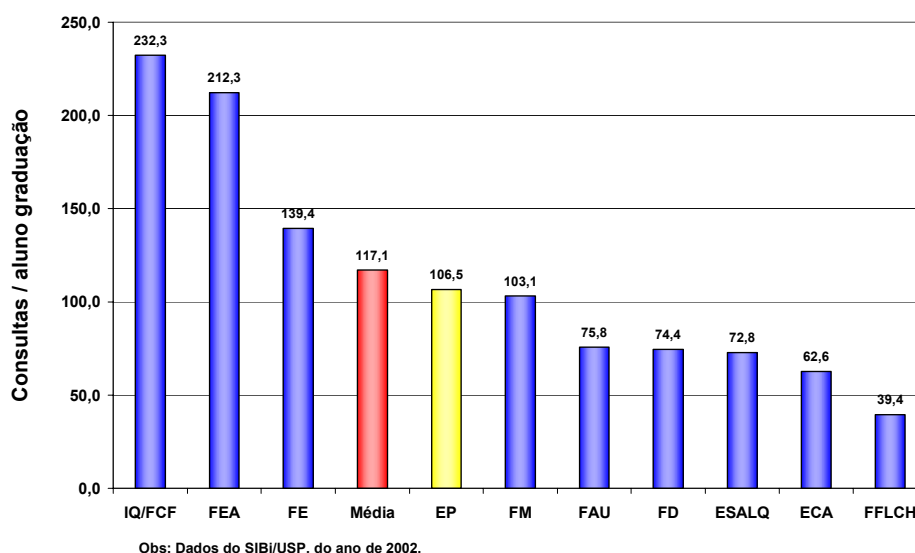


**Gráfico 2-6 – Quantidade de empréstimos / Quantidade de alunos Graduação (USP) - 2002**

A Escola apresenta uma baixa relação quantidade empréstimo / alunos de graduação.

- Consultas: Em termos absolutos, a Escola apresentou em 2002 a quantidade de 482.497 consultas. Apenas a FEA (652.250 consultas) obteve maior quantidade. Porém, quando este número é analisado sob o ponto de vista de quantidade de alunos de graduação existente, tem-se:

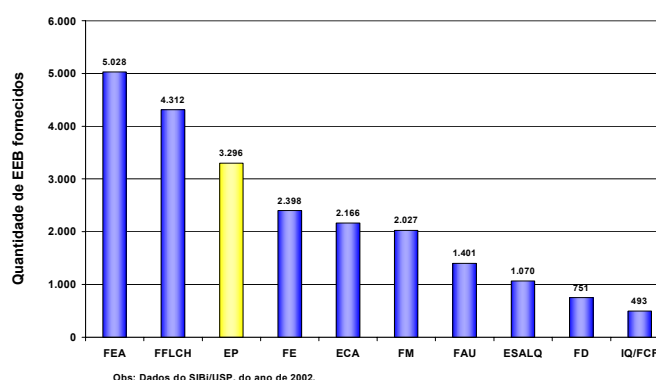




**Gráfico 2-7 – Quantidade de consultas / Quantidade de alunos Graduação (USP) – 2002**

A relação encontra-se mais próxima da média total em comparação com a anterior, o que mostra que os alunos politécnicos utilizam mais a biblioteca para realizar consulta. Este indicador está diretamente relacionado com a utilização da biblioteca para estudos e realização de trabalhos, uma vez que a consulta não permite que o livro saia da biblioteca, ou seja, o usuário estuda dentro da biblioteca.

- EEB: quando um usuário de uma outra unidade realiza um empréstimo na biblioteca:



**Gráfico 2-8 – Quantidade de EEB's fornecidos – 2002**

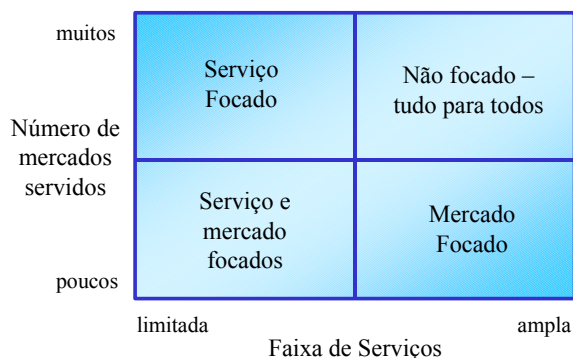
O SVBIBL é uma das bibliotecas que mais oferecem EEB para as outras bibliotecas.

Compreendido o histórico, o contexto e a atual situação, é possível iniciar uma análise mais detalhada do SVBIBL. Cabe aqui um adentro sobre as peculiaridades da organização em estudo. Trata-se de uma organização do setor

público, sujeita a regras e procedimentos superiores ao seu domínio, onde o lucro não é o principal objetivo e a concorrência existente é extremamente fraca. Portanto, as mudanças propostas certamente enfrentarão dificuldades em ser implantadas e a melhoria dos serviços está relacionada à qualidade do ensino da Escola.

## 2.5 O Conceito de Serviço

O conceito de serviço é uma declaração das intenções, “como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionário e acionistas”, segundo Heskett (1994). Define de certa forma o valor e seus elementos principais) que a empresa de serviço pretende criar e empregar. Embora muitas vezes relacionado, não deve ser confundido com a missão da organização, que muitas vezes centra-se nos valores e políticas da organização mais do que no detalhe de o quê e como a empresa pretende fazer para criar valor para seus clientes. Há quatro tipos de categorias para o conceito de serviço, conforme gráfico a seguir



**Figura 2-6 – Quatro conceitos de serviços**

Bibliotecas em geral, são enquadradas como não-focadas. A faixa de serviço oferecida é ampla (desde empréstimos, consultas, espaço para estudar até uma pesquisa bibliográfica refinada, comutação, entre outros) e número de mercados servidos também é alto, dentro do contexto da universidade. Por sua vez, as operações de serviço não focadas classificam-se em outras três:

- Foco no negócio: são desenvolvidos negócios distintos ao focar serviços específicos para segmentos de mercados particulares;

- Foco Operacional: as operações são divididas em diversas partes de modo que cada uma atenda a um conjunto de necessidades. Exemplo: hipermercados, que são “lojas dentro de lojas”;
- Foco no encontro: os funcionários são encorajados a reconhecer e lidar com várias necessidades de seus clientes, adaptando o encontro ao foco sobre necessidades específicas. É o caso das Bibliotecas.

O conceito de serviço cria um senso próprio e ajuda a manter o foco. É crucial que os funcionários estejam unidos e focalizados sobre ele. Johnston e Clark (2002) sugerem que quatro elementos deveriam estar presentes numa declaração de conceito de serviço.



**Figura 2-7 – Conceito de Serviço: duas perspectivas**

- 1) Elementos sobre a experiência do serviço: aspectos sobre a interação direta do cliente com o serviço;
- 2) Elementos sobre o resultado da prestação do serviço: o que se espera como saídas do processo de serviço;
- 3) Elementos sobre a operação do serviço: como o serviço deve ser prestado;
- 4) Elementos sobre o valor do serviço: aspectos sobre os possíveis benefícios obtidos pelo cliente com o serviço.
  - a. Maximizar os benefícios para o cliente;
  - b. Minimizar os custos financeiros e de sacrifício para o cliente;

c. Minimizar o custo para a organização.

No SVBIBL, o primeiro elemento refere-se a como o usuário interage com a biblioteca, ou seja, a visão que ele tem das bibliotecas da Poli, quais os usos e os porquês dos usos e como ele enxerga os serviços oferecidos pela biblioteca. O segundo elemento diz respeito àquilo que o usuário espera que a biblioteca lhe ofereça, quais aspectos são importantes, qual a qualidade exigida e também como a Diretoria enxerga as saídas dos processos. O terceiro elemento trata da maneira que o serviço deve ser realizado para atingir as saídas do elemento anterior. Está mais voltado para o processo em si do serviço. O quarto elemento, referente ao valor do serviço é uma mescla dos outros três e refere-se aos benefícios obtidos pelos clientes. Os usuários das bibliotecas de hoje em dia e no futuro estarão cada vez mais ansiosos por uma informação específica obtida de forma rápida e correta. Caberá a biblioteca oferecer este tipo de informação. O conjunto de questionários, entrevistas e pesquisas utilizadas procuram identificar estes interesses e expectativas tanto por parte dos usuários quanto por parte da Diretoria do SVBIBL.

### **2.5.1 O conceito de serviço do SVBIBL**

Pela própria definição do conceito de serviço de Johnston e Clark (2002), a visão do cliente nem sempre coincide com a visão que a organização espera que seus clientes tenham. É importante ressaltar que o conceito de serviço não é algo concluído, imutável. Uma vez que se trata de um retrato da atual visão da Diretoria e dos usuários, ele pode ser redefinido. Foram analisados os dois pontos de vista que constituem o conceito (de acordo com a Figura 2-7): o primeiro ponto que analisa como a organização vê a proposição do negócio e uma segunda opinião que trata da ótica da percepção do cliente quanto ao serviço oferecido.

Na ótica da organização, enxerga-se o SVBIBL inserido num contexto mais amplo, envolvendo USP, a Escola e a sua própria diretoria. Para tal, foram realizadas entrevistas com funcionários do SIBi/USP, funcionários da Diretoria da Escola, o Diretor da Escola – prof<sup>o</sup> Vahan Agopyan -, funcionários da Diretoria do SVBIBL além de todos os bibliotecários de todas as bibliotecas que compõem SVBIBL. As entrevistas buscavam descobrir o conceito que a biblioteca tinha para o entrevistado, o principal valor da instituição, os principais serviços oferecidos, além de identificar

---

os pontos fortes e fracos existentes atualmente, sendo uma importante e rica ferramenta de análise permitindo a extração de conclusões interessantes, além de uma base para a formulação das questões da pesquisa de satisfação.

A biblioteca apresenta grande importância para a Escola no que diz respeito ao estímulo à pesquisa e ao estudo e à disseminação do conhecimento sendo vista como um centro de informação, cuja principal função é a de fornecer a informação adequada às necessidades dos usuários. O usuário é visto com importância e é dever do bibliotecário prestar auxílio a qualquer tipo de solicitação – não importa como, o atendimento deve ser realizado, e da melhor maneira possível. Os principais problemas identificados pela Diretoria foram a falta de pessoal – a quantidade de vagas diminuiu devido à aposentadoria de funcionários e à ausência de contratações - , verba limitada impedindo um desenvolvimento maior, como por exemplo um maior avanço tecnológico, compra de softwares, equipamentos e mobiliários adequados, entre outros - e alguns processos-chave, como o setor de aquisição – encontram-se demasiadamente lentos, necessitando de reformulação.

Foi verificada também durante as entrevistas uma grande diferença de funcionamento, e até mesmo do serviço oferecido, de biblioteca para biblioteca. Realizando uma análise mais minuciosa, percebeu-se diferença no atendimento de funcionário para funcionário dentro de uma mesma biblioteca. A principal vantagem está no atendimento, que é bem realizado apesar das adversidades encontradas. Alguns membros da Diretoria e funcionários levantaram a questão da unificação física das bibliotecas em um único prédio, argumentando que:

- Haveria uma maior facilidade administrativa;
- Haveria um maior contato (encontro) entre os usuários da biblioteca;
- Vai ao encontro com a interdependência das disciplinas.

Sob a ótica dos usuários, foram realizadas entrevistas semelhantes com diferentes tipos de usuários (professores, alunos de especialização, pós-graduação, graduação), grupos de pesquisas, debates, questionários via e-mails e o objetivo era exatamente o mesmo. Foram identificados três grandes grupos de usuários, com características distintas:

---

- Estudantes de Graduação: Serviço automatizado, geralmente para localização de obras específicas ou estudos;
- Estudantes de Pós-Graduação: Serviços mistos. Utilizam frequentemente pesquisas bibliográficas, necessitando de auxílio de bibliotecários para necessidades específicas. Uso dos instrumentos de busca em base de dados. Utilizam também serviços básicos, como empréstimos, consultas e estudos.
- Docentes: Alto grau de customização. Buscas e localizações específicas. São os principais interessados pelos serviços prestados pela biblioteca.

De uma maneira geral, os usuários não enxergam a biblioteca com a mesma importância que a organização. A biblioteca é vista como um local adequado para estudos, onde o atendimento é bem realizado e a informática poderia estar mais evoluída. Os alunos de graduação apresentam pouco contato e nem todos conhecem ou sabem utilizar os serviços oferecidos. A Biblioteca é vista como uma selecionadora e divulgadora da informação.

A partir desta análise, é percebida uma diferença entre os conceitos de serviço dos usuários e da organização. Os primeiros estão satisfeitos com os serviços oferecidos, esperando algumas pequenas melhorias. Isto ocorre em grande parte devido à falta de incentivo ao uso da biblioteca. Já a segunda, possui uma expectativa maior quanto aos serviços oferecidos e pretende oferecer uma mudança drástica na atual estrutura.

O conceito de serviço pretende carregar uma mensagem clara a todas as partes e grupos interessados. O pacote de valor oferecido tem, então, que ser explicitado pelos gestores da operação para que possa de fato ser realizado. E isto não estava claro no início do desenvolvimento do trabalho. Diretamente relacionado a atual situação da organização, é necessário citar o programa POLI 2015. Trata-se de um planejamento estratégico adotado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo cujo objetivo é dado a seguir: “A Poli 2015 será referência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão universitária. Estará comprometida com o desenvolvimento sustentável nas dimensões social, econômica e ambiental. Terá administração flexível e integrada. O engenheiro da Poli 2015 terá formação

---

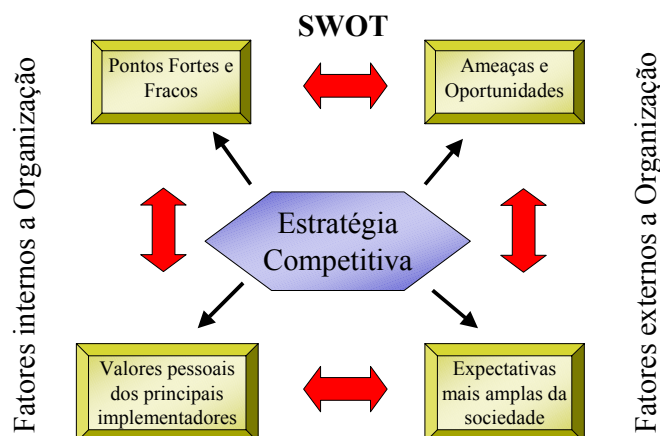
abrangente, tanto sistêmica quanto analítica, fundamentada em sólidos conhecimentos das ciências básicas para a Engenharia, com atitude de sempre aprender. Será competente no relacionamento humano e na comunicação. Terá postura ética e comprometimento cultural e social com o Brasil”. A metodologia utilizada está baseada no Balanced ScoreCard e foram definidos alguns indicadores de desempenho. Dentre eles, nota-se alguns claramente relacionados ao papel que o SVBIBL exerce, como por exemplo: “documentar, preservar e compartilhar o conhecimento” (Perspectiva de Processos internos – Gestão de conhecimento) e “dar à sociedade visibilidade dos benefícios gerados pela Poli” (Perspectiva de Processos internos – Divulgação do conhecimento). Torna-se claro o importante papel que a biblioteca exerce na estratégia da Escola, inclusive contribuindo para o alcance de seus objetivos. Sua estratégia e objetivos devem estar completamente alinhados com os da Escola, sempre visando à excelência em ensino, pesquisa e extensão, transformando-se em uma vitrine da qualidade da Escola.

O conceito de serviço deve também ser usado como uma ferramenta estratégica para criar alinhamento organizacional, avaliar as implicações das mudanças de design e impulsionar vantagem estratégica.

Segundo Laurindo & Carvalho (2003), a elaboração de uma boa estratégia competitiva depende do mapeamento do ambiente e do seu monitoramento constante, a fim de capitalizar rapidamente as oportunidades ou neutralizar as ameaças.

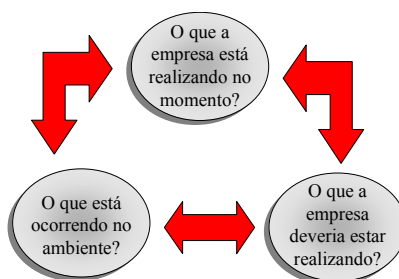
A análise conhecida como SWOT (Strength – Pontos fortes -, Weakness – Pontos Fracos -, Opportunities - Oportunidades and Threats - Tendências) tem como objetivo reconhecer limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças. A concorrência é praticamente inexistente no SVBIBL, contudo para oferecer melhores serviços é essencial reconhecer o ambiente atual, os pontos fortes e fracos da organização, agir sobre eles e saber aonde se quer chegar.

---



**Figura 2-8 – Contexto da estratégia competitiva**

Para a definição da estratégia competitiva, é preciso formular as seguintes questões:



**Figura 2-9 – Formulação da Estratégia**

O direcionamento estratégico declarado do SVBIBL é o de prover o acesso à informação ao cliente e facilitar a vida do cliente/usuário, de qualquer segmento, buscando oferecer soluções adequadas às suas necessidades e adotando uma atitude pró-ativa que se baseia em serviços/produtos inovadores. A orientação é ao cliente buscando a excelência no atendimento, o mais customizado possível, apoiado em padronização e automação de processos mais simples. A vantagem competitiva a ser conseguida pauta-se pela criação contínua de alternativas de facilitação de acesso aos serviços e produtos, com antecipação de necessidades. Relacionando esta estratégia

Segundo sua Diretoria, a análise SWOT está estabelecida da seguinte maneira:

- Pontos Fortes:
  - Uso racional dos limitados recursos financeiros;
  - Bom parque tecnológico;
  - Excelência do acervo;



- Parcerias e convênios externos e internos;
- Melhorias consideráveis no desempenho operacional;
- Desenvolvimento recente de novos produtos e serviços;
- Pontos fracos:
  - Quantidade insuficiente de recursos humanos;
  - Diferentes perfis profissionais atuando na organização;
  - Falta de controle e de um padrão nas atividades dos funcionários;
  - Falta de uma estratégia de marketing para divulgação e treinamento dos recursos oferecidos;
  - Falta de unificação da circulação de publicações;
- Oportunidades:
  - Grande oportunidade para desenvolvimento de novos serviços baseados principalmente no setor de informática;
  - Desenvolvimento de novas parcerias;
  - Desenvolvimento de bibliotecas digitais;
  - Alterações de estrutura da Universidade de São Paulo ou da Escola Politécnica, afetando o SVBIBL.
- Ameaças:
  - Avanços tecnológicos exigem preparo da organização e um mau aproveitamento desta oportunidade pode resultar em prejuízos em termos de qualidade do serviço oferecido;
  - Instabilidade econômica, política e social afetando a universidade e conseqüentemente a Escola e sua Biblioteca;

Pretende-se com esta análise fornecer um recorte detalhado da atual situação do SVBIBL, um entendimento do ambiente no qual se encontra e também aonde o SVBIBL deseja chegar. Para tal, além de um estudo sobre as tendências das bibliotecas universitárias, fez-se também uma análise de sua estratégia e do seu

---

conceito de serviço atual. Constatou-se algumas divergências e necessidade de mudanças. Os capítulos subsequentes demonstram a metodologia utilizada para a captação das expectativas e satisfação dos diferentes tipos de usuários e do próprio SVBIBL, detectando os fatores críticos existentes para que se atinja seus objetivos.

### **3 METODOLOGIA EMPREGADA**

#### **3.1 A natureza dos serviços**

O termo serviço é encontrado na literatura para designar vários fenômenos, cada um com diferente significado. Kotler (1998) define serviço como: “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para que se tenha uma melhor compreensão do que seja serviço, é necessária a análise das diferenças entre os serviços e bens físicos. Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados e que devem ser consideradas para uma gestão de serviços eficaz. Vários autores apresentam seu próprio conjunto de características, dentre eles Kotler (1998), Grönross (1995), Ghobadian et al (1994), Ganesi & Corrêa (1996), Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), Zheithaml, Parasuramam e Berry (1990) entre outros. Sintetizando a abordagem desses autores, que apresentam algumas características iguais e outras complementares, pode-se considerar que os serviços possuem as seguintes peculiaridades:

- ✓ Intangibilidade;
  - ✓ Participação do cliente no processo;
  - ✓ Produção e consumo simultâneos (não há estoque);
  - ✓ Capacidade perecível com o tempo;
  - ✓ Escolha do local ditada pela localização dos clientes;
  - ✓ Avaliação dos resultados é feita simultaneamente, estando muito exposta aos clientes, dificultando a verificação dos resultados ou correção de falhas;
  - ✓ Depende muito do pessoal. Cultura, habilidades técnicas, aptidões, conhecimento, disposição, humor e até nível educacional dos prestadores de serviços podem afetar sua qualidade;
-

- ✓ Dificil padronização e medição de suas operações.

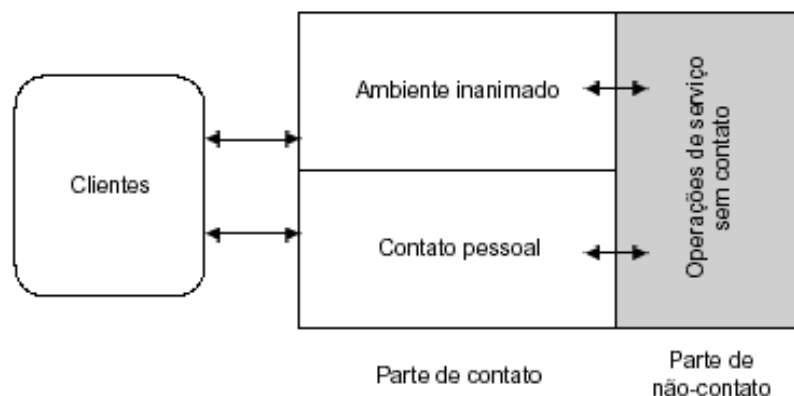
No entanto, apesar de diferentes, serviços e produtos estão intimamente relacionados. Dificilmente uma organização oferece 100% de serviço ou 100% de produto para seus clientes, mas sim “pacotes de serviço”. Este pacote é definido, de acordo com Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente, consistindo em:

- Instalações de apoio: recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço ao cliente – numa biblioteca são os equipamentos disponíveis, mobiliários, estantes, entre outros.
- Bens facilitadores: material adquirido ou consumido pelo comprador, ou itens fornecidos pelos clientes – no caso específico de bibliotecas é a informação, os livros, periódicos, etc.
- Serviços explícitos: benefícios facilmente percebidos pelos clientes, ou características essenciais ou intrínsecas ao serviço – atendimento realizado, qualidade da informação recebida, estado do livro ou qualquer outro tipo de material, etc.
- Serviços implícitos: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente como, por exemplo, o ambiente tranquilo de uma biblioteca, a facilidade de estudo, o sentimento de cultura, de troca de informação, etc.

O pacote de serviço recebido é que determinará a satisfação do cliente. Neste pacote está incluso o atendimento que os funcionários dedicam aos usuários, o ambiente da biblioteca, as instalações, aquilo que o cliente espera receber em uma biblioteca, a qualidade e diversidade dos serviços oferecidos, entre outros.

No entanto, uma organização não pode controlar totalmente a participação do cliente na produção do serviço. Também os funcionários e outros recursos que interagem com o cliente no momento da prestação do serviço podem variar significativamente num mesmo tipo de serviço em diferentes ocasiões. Um sistema que produz serviços é definido, segundo Tseng et al (1999) da seguinte forma:

---



**Figura 3-1 – Sistema de produção de serviços**

O modelo mostra que as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o consumidor (front-office) e outra que não tem (back-office).

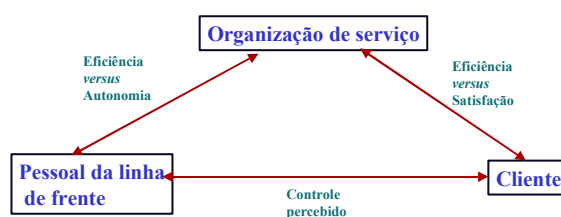
O front-office é onde ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer no contato pessoal ou no contato não-pessoal. O contato pessoal pode ser direto (“face-a-face”) ou indireto (como por exemplo, no atendimento por telefone). O contato não-pessoal acontece nas interações que o cliente tem com o ambiente físico e com os recursos físicos e equipamentos. As atividades de linha de frente têm fundamental importância para a percepção da qualidade do serviço pelo consumidor. A dificuldade de padronização das atividades de linha de frente requer uma maior autonomia dos funcionários de contato, a fim de garantir maior flexibilidade ao atender as necessidades dos clientes. Para bibliotecas estas atividades são cruciais e constituem o diferencial. Conforme vimos, a tendência é que este contato adquira cada vez mais importância, uma vez que a biblioteca deverá atender às necessidades dos usuários, selecionando uma informação cada vez mais específica e acessível, ou seja, o diferencial será no atendimento.

As atividades do back-office servem para apoiar o processo de prestação do serviço, sendo que há pouco ou nenhum contato entre a organização e cliente (como por exemplo, a cozinha de um restaurante). As atividades de retaguarda, muitas vezes se assemelham com os processos de manufatura, tendo maior facilidade de padronização e adaptação de técnicas utilizadas na indústria. Grönroos (1995) afirma que a retaguarda também é composta por outras atividades além do suporte físico, como o suporte gerencial (atividades dos gerentes que não são visíveis para os

clientes) e o suporte de sistemas (como por exemplo, sistemas de informações gerenciais). Atualmente, estas atividades no SVBIBL concentram-se nos serviços centralizados sendo que os usuários não possuem acesso e quase não têm conhecimento dos processos utilizados.

Outro conceito de grande relevância ao se examinar o sistema de operações de serviços, é o de linha de visibilidade, inicialmente introduzido na literatura por Shostack (1984). O termo “linha de visibilidade” é usado para indicar a separação entre a linha de frente e a retaguarda. Assim, as atividades de linha de frente (que são visíveis para o cliente) estão à frente da linha de visibilidade e as atividades de retaguarda (que são invisíveis para o cliente) estão atrás da linha. Para a biblioteca, a linha de frente é o atendimento e a retaguarda são as atividades de aquisição de livros, processamento técnico, catálogo, suporte a informática, etc.

Os serviços se caracterizam, em sua maioria, pelo encontro entre fornecedor e cliente. Esta interação, que na mente do cliente, define a qualidade do serviço, é chamada de “momento da verdade”, por Normann (1983). O encontro, quase sempre breve, é o momento em que o cliente está avaliando o serviço e formando opinião sobre a qualidade deste. Cada momento da verdade é uma oportunidade para influir na maneira pela qual o cliente percebe a qualidade do serviço. A Figura 3-2 situa as relações entre as três partes no encontro do serviço e sugere possíveis fontes de conflito.



**Figura 3-2 – A tríade do encontro de serviço**

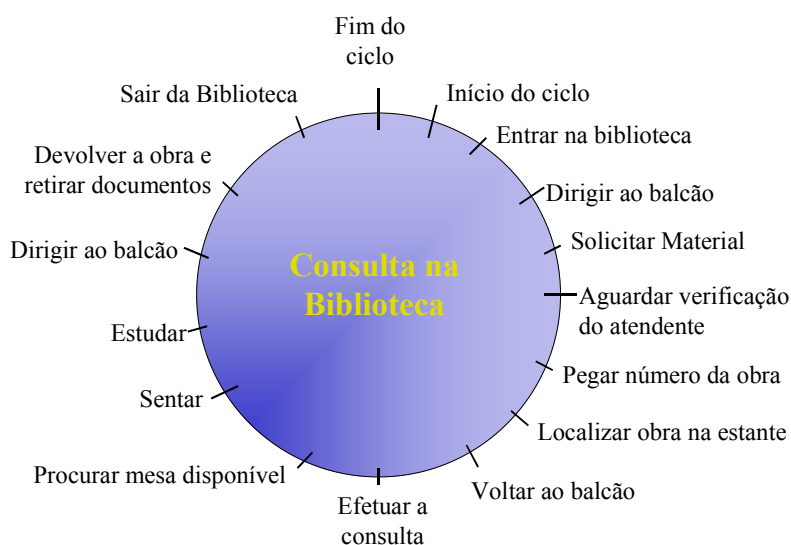
- Encontro dominado pela organização: Liderança em custos, procedimentos operacionais rigorosos - padronização - sem autonomia. Os serviços personalizados não estão disponíveis devendo-se ensinar o cliente. Geralmente há uma baixa satisfação para pessoal da linha de frente;
- Encontro dominado pelo pessoal de linha de frente: Para reduzir a quantidade de desgastes, possuem grau significativo de controle. O

cliente precisa confiar no prestador. A operação não vê o cliente numa posição subordinada. Há uma despreocupação com a eficiência.

- Encontro dominado pelo cliente: extremo de padronização podendo levar ao auto-atendimento e o extremo de personalização leva a um aumento de custos e redução da eficiência.

A sequência de momentos da verdade, de acordo com a visão do cliente, constitui o ciclo da verdade, ferramenta muito útil para analisar a produção do serviço e possíveis pontos de falhas que acabam interferindo na qualidade final do serviço oferecido.

Um exemplo típico de ciclo da verdade, demonstrando as diversas etapas de um dos inúmeros possíveis encontros de serviço em uma biblioteca é dado na figura abaixo:



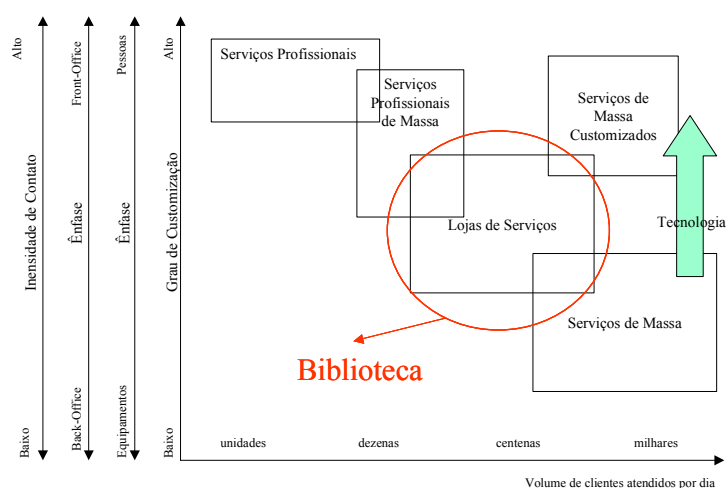
**Figura 3-3 – Momento da verdade – Consulta de livros na biblioteca**

A ocorrência de uma falha qualquer no ciclo compromete a qualidade do serviço oferecido. Por exemplo, se ao entrar na biblioteca o usuário encontrar um ambiente sujo, ou então ao tentar localizar a obra na estante constatar desordem ou ao procurar uma mesa para estudar verificar que não há nenhuma disponível ou estão em mau estado de conservação, etc, qualquer uma dessas falhas causa má impressão em relação ao serviço oferecido que é uma simples consulta de material.

Com base nas informações acima, é possível considerar uma tipologia de serviços baseada na posição que uma operação de serviço encontra-se em dois

contínuos tradicionalmente considerados úteis para tipificar operações de manufatura: os contínuos de volume e variedade. Há basicamente três tipos de classificação:

- Serviços de Massa: grande número de clientes é atendido, de forma padronizada, visando ganhos de escala. Não se pode customizar praticamente nada e o contato que se tem é praticamente só com a tecnologia e instalações. Grande ênfase nas atividades de controle, feitas em back-office. Exemplo: transportes de massa (metrô);
- Serviços profissionais: serviços prestados de forma completamente customizada, personalizando o atendimento e o pacote de serviço às necessidades e desejos de cada cliente em particular. Exemplo: consultoria especializada;
- Lojas de Serviços: é onde se encontra a maioria das operações de serviço. Tratam de volume intermediário de clientes, ênfase em pessoas versus equipamento e intensidade de contato. Exemplo: Bibliotecas. Existem diferentes tipos de clientes, cada um exigindo um diferente tipo de atendimento. O volume de atendimento também varia de muitos empréstimos, por exemplo, a poucas pesquisas bibliográficas sobre um tema específico.



**Figura 3-4 – Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade / customização do serviço**



### 3.2 Valor e qualidade em serviços

A qualidade de serviço é difícil ser avaliada e torna-se necessário definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno essencialmente intangível. Nesse sentido, são estabelecidos determinantes para a qualidade em serviços.

Zarifian (2001) propõe uma definição do valor do serviço, baseada numa dupla abordagem:

- Valor do Serviço a partir das conseqüências: o serviço é uma transformação nas condições de atividade do destinatário, cujas conseqüências (efeitos) são consideradas válidas e positivas por ele ou pela coletividade;
- Valor do Serviço a partir dos recursos: o serviço é a organização e a mobilização mais eficiente possível de recursos visando interpretar, compreender e produzir a transformação mencionada no item anterior. A eficiência dessa modificação é avaliada pela direção da organização, por seus empregados e pelo cliente.

A eficiência deve ser avaliada em função das conseqüências esperadas pelos clientes-usuários e a sua busca é a origem da pertinência do serviço. Para atingir a eficiência é necessário:

- **Identificar e conhecer a atividade do cliente-usuário:**

É preciso ter acesso ao conhecimento da atividade do destinatário, para agir com pertinência sobre as condições de execução dela. Esta necessidade pode levar a empresa a desenvolver um conjunto de técnicas de levantamento de informações sobre o destinatário do serviço. Uma comunicação-autêntica com o cliente-usuário, mesmo que de curta duração, é o ponto de partida para qualquer abordagem da eficiência. O questionário de público-alvo, que será explicado no próximo capítulo, tem como objetivo justamente identificar e conhecer o por quê do uso das bibliotecas dos usuários do SVBIBL.

- **Interpretar e compreender:**

Identificar o sentido que o cliente-usuário dá à transformação que ele deseja na sua atividade, sua expectativa. A maneira mais prática e operacional para

---

desenvolver essa compreensão consiste em identificar os “problemas” do cliente. Que problemas são esses? Como se pode dar uma resposta a eles? Através das entrevistas e pesquisa de satisfação, também explicados no próximo capítulo, procurou-se identificar como os usuários enxergam a atual situação dos serviços oferecidos pelo SVBIBL e o capítulo 6 – Análise dos resultados – compreende o detalhamento das ferramentas utilizadas.

▪ **Produzir uma solução**

O principal objetivo a ser perseguido consiste em produzir uma solução a um problema “compreendido”, que se relaciona com a atividade do cliente-usuário, para poder gerar efeitos positivos. O capítulo 7 – Sistematização de alternativas – organiza a alternativa proposta e propõe uma análise e sugestão de melhorias.

▪ **Gerar a transformação**

Não é suficiente que a solução seja intelectualmente elaborada. Falta ainda efetuar a transformação efetiva das condições de atividade do cliente-usuário. Envolve toda a organização da empresa de serviço, em particular a atividade de retaguarda e do pessoal mais técnico.

Quanto à avaliação da qualidade do serviço, Zeithaml *et al* (1990) identificam 10 dimensões:

- Confiabilidade: prestar o serviço conforme o prometido, com precisão, consistência e segurança;
  - Grau de resposta: prontidão no atendimento;
  - Tangibilidade: refere-se a qualquer evidência física do serviço, como instalações, funcionários e equipamentos que estão envolvidos no processo;
  - Competência: grau de capacitação da organização para prestar o serviço;
  - Empatia: respeito, educação, consideração durante a prestação do serviço;
  - Credibilidade: confiança no prestador do serviço;
  - Segurança: Ausência de risco, perigo ou dúvida;
-

- Acessibilidade: facilidade de acessar ou contatar fisicamente o serviço;
- Comunicação: clientes informados de acordo com linguagem apropriada.
- Compreensão: esforço para entender as necessidades e desejos do cliente.

Esses determinantes propostos não são resultados de uma pesquisa empírica, mas resultam da integração de estudos disponíveis.

Ghobadian et al. (1994) confirmam que a maioria das definições de qualidade irá recair na abordagem baseada no usuário (ou cliente), afirmando que a qualidade percebida pelo cliente deve corresponder ou superar suas expectativas. Slack et al. (1997) procuram conciliar as diferentes abordagens de Garvin na seguinte definição: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Esta definição contém o termo expectativas, o que leva à comparação com o termo percepções, fazendo-se necessário um exame do que seja qualidade percebida. Slack et al. (1997) ressaltam que um problema que acontece ao se basear a definição de qualidade em expectativas é que as expectativas podem variar para diferentes consumidores. E além das expectativas poderem ser diferentes, as percepções, ou seja, a forma que os clientes “percebem” um produto, também podem variar para diferentes clientes. No caso dos serviços, as percepções entre diferentes clientes podem variar ainda mais, devido ao fato dos serviços serem intangíveis. Segundo os mesmos autores, há três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Para Vergueiro e Carvalho (2001), as bibliotecas universitárias precisam criar, definir e/ou reestruturar as práticas de trabalhos e métodos gerenciais que passem a responder de maneira rápida e eficiente às demandas da sociedade na qual estão inseridas, bem como às características e necessidades específicas de seus usuários. Para tanto, é importante a identificação e aplicação de indicadores de

---

qualidade aos serviços e produtos das bibliotecas universitárias, os quais direcionam as avaliações e as identificações dos perfis de usuários.

Muitas dificuldades são encontradas na aplicação destes conceitos em unidades de informação vinculadas a instituições de ensino superior. Entre elas podemos citar os poucos recursos destinados para investimentos na área. De acordo com Di Chiara et al (1998), as bibliotecas universitárias classificam-se como organizações sem fins lucrativos que tratam de bens e serviços cuja prioridade é atender as necessidades de seus clientes. Nas organizações de serviços, o critério de desempenho não é o lucro, mas o modo como seus clientes são servidos. Nas unidades de informação, os usuários são considerados clientes. O nível de satisfação do cliente é o critério de julgamento da qualidade em serviço. Como nem todos os determinantes da qualidade podem ser medidos quantitativamente, alguns podem ser medidos por meios de julgamento de adequação. São medidas obtidas por meio de levantamento junto aos clientes, numa tentativa de quantificar as percepções dos clientes em cada momento de verdade, resultando em indicadores de qualidade percebida.

### **3.3 Modelos de avaliação de qualidade de serviços**

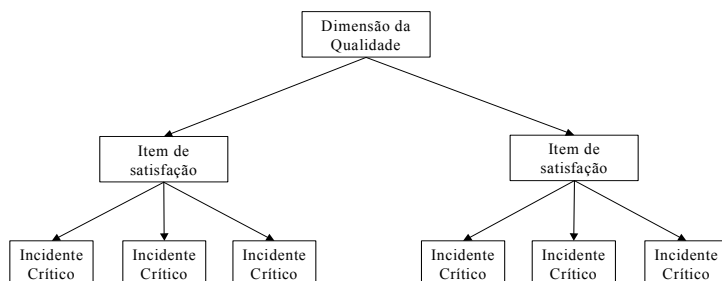
#### **3.3.1 Método dos incidentes críticos**

Para avaliar adequadamente a qualidade de serviços de uma organização é preciso “ouvir a voz do cliente”. A abordagem de Hayes (1992) baseia-se em dados coletados em entrevistas com os clientes da organização. Para ele, “‘clientes’ é um termo genérico que se refere a qualquer pessoa que recebe um serviço ou produto de alguma outra pessoa ou grupo de pessoas”. Para avaliar a satisfação dos clientes de uma organização, Hayes (1992) propõe um método estruturado denominado de “incidentes críticos”. O questionário proposto contém apenas uma pergunta: “Cite de cinco a dez exemplos positivos e cinco a dez exemplos negativos que lhe chamaram a atenção em sua relação com a organização”.

Segundo Hayes (1992), incidentes críticos são categorizados em itens de satisfação, que em seguida são agrupados nas dimensões da qualidade. Incidentes positivos e negativos podem ser incluídos em um mesmo item de satisfação. Por

---

exemplo, os incidentes “esperei muito para ser atendido” e “fui atendido prontamente” referem-se ao mesmo item de satisfação: “tempo de espera para ser atendido”.



**Figura 3-5 – Método dos incidentes críticos**

### 3.3.2 O modelo SERVQUAL

Para auxiliar as empresas a detectar as fontes dos problemas na qualidade dos serviços e assim buscar a melhoria, Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram um modelo da qualidade de serviços que agrupa os problemas da qualidade em cinco lacunas – denominado SERVQUAL. O modelo parte da comparação do serviço percebido com o serviço esperado, onde as expectativas do cliente são influenciadas por necessidades pessoais, experiência anterior, comunicação boca-a-boca e comunicações externas.

Zeitham; Parasuraman; Berry (1990) realizaram um estudo exploratório sobre como os consumidores avaliam a qualidade em serviços e explicitaram critérios considerados pelos consumidores que os autores classificaram de dimensões. São elas:

- Aspectos tangíveis: aparência das instalações físicas e do pessoal;
- Confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme o prometido e de forma acurada;
- Receptividade: boa vontade em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente;
- Garantia ou segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e responsabilidade;
- Empatia: atenção individual dada aos clientes.

O instrumento SERVQUAL pode ser usado para computar os pontos da qualidade em serviços em diferentes níveis de detalhe: para cada par de declarações, para cada dimensão, ou combinando todas as dimensões. Examinando estes vários intervalos de pontos, a organização não só assegura que toda a qualidade em serviços foi percebida pelos seus clientes, mas também identifica as dimensões chaves, onde ela deverá focar seus esforços em aumentar a qualidade. Também pode ser usado numa variedade de outras formas: para comparar expectativas e percepções dos clientes, comparar sua pontuação do SERVQUAL com a de outros competidores, examinar os segmentos de clientes com diferentes percepções de qualidade, avaliar a percepção de qualidade dos clientes internos, entre outros.

### 3.3.3 O modelo LibQual+

Uma aplicação específica do modelo SERVQUAL para bibliotecas é o LibQual+. Segundo publicação da *Association of Academic Health Sciences Libraries Joins Library Service Quality R&D* de 26 de novembro de 2001, a ARL, Associação de Bibliotecas de Pesquisa, criada em 1932, representa mais de 120 das maiores bibliotecas da América do Norte. Entre outros programas e serviços, a ARL promove acesso equitativo para apoio em conhecimento sobre ensino, pesquisa e extensão articulando coalizões, influenciando o desenvolvimento de política de informação, suporte para inovação e melhoria da atuação das bibliotecas de pesquisa.

Todos os esforços foram empregados para estender a pesquisa de aplicação do SERVQUAL para medir e administrar a qualidade dos serviços de bibliotecas universitárias. Cook, C. e Heath, F. (1999) da Texas A&M University junto com Vicki Coleman (1999) apresentam os resultados da experiência da administração da escala SERVQUAL. O estudo da Texas A&M analisou as percepções da qualidade nos serviços de bibliotecas com 700 participantes representando quatro grupos diferentes de usuários. O estudo afirma que o instrumento deve ser modificado, já que se trata de uma ferramenta desenvolvida para uso no setor privado – necessitando de ajustes para uso no setor público. Durante a administração do SERVQUAL pela Texas A&M foram obtidos scores com altos níveis de confiabilidade, mas a análise falhou na busca das cinco dimensões previstas pela escala confirmando a necessidade de alguns ajustes para servir ao interesse dos

---

usuários e administradores das bibliotecas universitárias. Daí a proposta de desenvolver outro projeto a partir das experiências da Texas A&M Bibliotecas Universitárias, dando início ao projeto LibQual+.

O instrumento foi redefinido e administrado em 12 instituições inscritas no projeto piloto, na primavera de 2000, e os resultados analisados no verão. O instrumento, agora chamado de LibQual+, é revisado a cada iteração da pesquisa. O projeto foi concebido para ser desenvolvido ao longo de três anos e cada reedição da pesquisa haverá um grupo maior de participantes e um instrumento mais aperfeiçoado de pesquisa.

O relatório preliminar do projeto Libqual+ aponta unicamente três dimensões de serviço em bibliotecas:

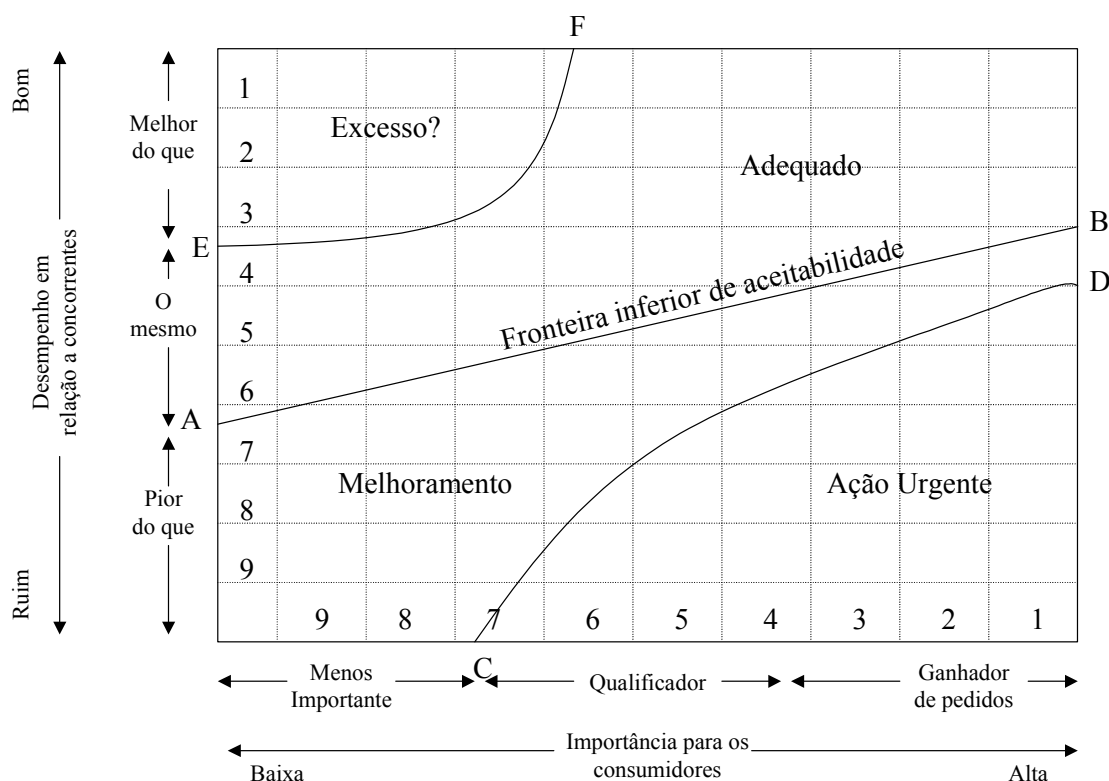
- Tangíveis: aparência física das instalações, equipamento e materiais de comunicação;
- Confiança: capacidade para desempenhar o serviço prometido com exatidão;
- Afeto aos serviços de biblioteca: aspectos mais subjetivos do serviço, como responsabilidade, garantia e empatia.

Nas entrevistas conduzidas pelos investigadores, nas instituições, foram detectadas duas dimensões adicionais: acesso a coleções e biblioteca como lugar – um conceito que transcende a definição de tangíveis na escala original. Após a primeira aplicação da pesquisa (nas 12 instituições), o instrumento ficou constituído por 56 questões que pretendiam avaliar quatro dimensões: afeto ao serviço, biblioteca como ambiente controle pessoal e acesso à informação. A pesquisa de satisfação foi formulada baseada nestes conceitos.

#### **3.3.4 A matriz importância-desempenho**

Para análise dos dados da pesquisa foi utilizada como modelo a matriz importância x desempenho. De acordo com Slack *et al.* (1996) a prioridade para melhoramento que deveria ser dada a cada fator competitivo pode ser avaliada a partir de sua importância e de seu desempenho. Isso pode ser demonstrado em uma matriz importância-desempenho que posiciona cada fator competitivo de acordo com seus pontos ou classificação nesses critérios.

---



**Figura 3-6 – Matriz Importância – Desempenho**

A “fronteira inferior de aceitabilidade” é a fronteira entre desempenho aceitável e inaceitável. Quando um fator competitivo é classificado como relativamente não importante essa fronteira vai ser na prática baixa. Inversamente, quando julgamos fatores competitivos que são classificados como importantes, elas vão ser acentuadamente mais prejudiciais se tiverem níveis baixos de satisfação. Abaixo desta fronteira mínima de aceitabilidade (AB) há uma necessidade de melhoramento, acima da fronteira não existe uma necessidade imediata de qualquer melhoramento. Porém, nem todos os fatores competitivos que caem abaixo da fronteira têm a mesma prioridade de melhoramento. A fronteira representada pela linha CD distingue uma zona de prioridade urgente e uma zona de melhoramento menos urgente. De maneira semelhante, acima da linha AB, nem todos fatores têm o mesmo grau de prioridade. A linha EF pode ser vista como uma fronteira aproximada entre níveis de desempenho que são vistos como “bom” ou “adequado” de um lado, e aqueles vistos como “bons demais” ou “excessivos” de outro. A matriz consiste em quatro zonas de prioridades muito diferentes:

Zona “Adequada”:



O primeiro objetivo de qualquer programa de melhoramento é mover o desempenho para cima ou para baixo desta fronteira. No curto e médio prazo, os fatores competitivos nesta área deveriam ser considerados satisfatórios, porém a longos prazos a organização deverá desejar levá-los no sentido da fronteira superior da zona.

Zona de “Melhoramento”:

Todos fatores que caem abaixo desta fronteira inferior são candidatos a melhoramento, mas não com prioridades altas.

Zona de “Ação Urgente”:

Aqui se concentram os fatores mais críticos. Em curto prazo deve-se levantar os fatores competitivos nesta zona pelo menos até a zona de melhoramento. Em médio prazo eles precisam ser melhorados além da fronteira inferior da zona “adequada”.

Zona “Excessiva?”:

Fatores que caem nesta zona indicam que seu desempenho atingido é muito maior do que pareceria necessário ser garantido. Pode ser que recursos demais estão sendo empregados para atingir tal nível

Para o caso particular da análise, não faz sentido comparar o SVBIBL com os concorrentes, como sugere a matriz importância x desempenho. A escala utilizada na pesquisa, como será vista mais adiante, varia de 1 a 4, tanto para importância como para desempenho. Avaliando o desempenho como uma variável não dependente de concorrentes, aceita-se como pontos passíveis de melhoria as questões com mais de 30% de rejeição (o que na escala proposta reflete uma grau de satisfação inferior a 2,8 – aproximadamente).

---

## **4 FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS**

### **4.1 Questionário público-alvo**

Antes da aplicação da pesquisa de satisfação de clientes, foram elaborados e aplicados dois tipos de levantamento de dados simultaneamente: um questionário de público-alvo e um roteiro de entrevistas.

O questionário de público-alvo (Anexo B) ficou disponibilizado em todas as bibliotecas setoriais no período de 03/06/04 a 08/07/04. O objetivo do questionário era o de conhecer de forma bem específica quem eram os usuários das bibliotecas, o objetivo do uso, as épocas de maior uso e possuía os seguintes campos:

- Data / dia da semana;
  - Horário de chegada;
  - Frequência de uso (vezes por semana);
  - Tempo média de permanência (minutos);
  - Categoria (enquadrava o usuário em uma das seguintes categorias: aluno Poli graduação, aluno Poli especialização, aluno Poli mestrado, aluno Poli doutorado, aluno Poli especial, aluno USP – outras unidades, aluno externo, professor Poli, professor USP, professor externo, funcionário Poli, funcionário USP, antigos alunos USP e outros). Procurou-se especificar com grande detalhe cada um dos diferentes tipos de usuários.
  - Ano letivo;
  - Finalidade do uso (dividida em: pedir orientação ao usuário, empréstimos, devolução, renovação, consulta, estudos, localização de obras e documentos, pesquisa bibliográfica, reprodução de documentos, empréstimo entre bibliotecas, uso de computadores de forma geral, outros). É possível que numa mesma visita a biblioteca o usuário realizasse diversas atividades;
-

- Por que destas finalidades: trata-se do campo mais subjetivo que busca descobrir a explicação do uso da biblioteca por parte do usuário.

Antes da aplicação do questionário, foi preparado um guia explicando aos bibliotecários como realizar o levantamento das informações. Além disso, o autor conversou com cada um dos bibliotecários, explicando o objetivo do trabalho que estava desenvolvendo, a importância de um bom levantamento das informações e a forma a qual o questionário deveria ser preenchido, de forma a deixar claro os objetivos do questionário e estimular a sua aplicação aos usuários.

## 4.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas procurando abranger uma grande variedade de usuários, num clima informal. Houve entrevistas pessoais, em grupos de discussão e também via e-mail. Cinco perguntas básicas foram aplicadas em todas as entrevistas, a saber:

- 1) O que é uma biblioteca para você?
- 2) Quais são os principais serviços que uma biblioteca oferece?
- 3) Qual o principal valor de uma biblioteca?
- 4) Quais são os pontos fracos da biblioteca? (pode ser da biblioteca que você mais utiliza, ou todas da Poli em geral).
- 5) Quais os pontos fortes?

Além disso, foi abordada a questão da centralização das bibliotecas num único prédio físico, havendo uma grande diversidade de opiniões com suas respectivas justificativas.

Foram entrevistados o prof<sup>o</sup> Vahan Agopyan (atual diretor da Escola), membros da comissão de bibliotecas (prof<sup>o</sup> Arlindo Tribess – atual presidente da comissão -, prof<sup>o</sup> José Reinaldo – representante do PME -, prof<sup>o</sup> Nelson Achcar – representante do PEF -, prof<sup>a</sup> Marcia Terra – representante do PRO – e prof<sup>o</sup> Laerte Sznclwar – antigo representante do PRO), professores em geral de diversos departamentos, Cristina Villela (atual diretora do SVBIBL), Márcia Grandi (atual diretora do Serviço de Biblioteca e Documentação da FFLCH – que está passando

---

pela última etapa de centralização das bibliotecas em um único prédio), todos os bibliotecários que constituem o SVBIBL, alunos de graduação do primeiro ao último ano, grupo de alunos de pós-graduação do departamento PRO e grupo de alunos de especialização.

### 4.3 Pesquisa de Satisfação

Para alcançar o objetivo proposto, foi feita uma revisão da literatura, bem como consultas a métodos e modelos já experimentados na avaliação da qualidade em serviços. Com base nisso, elaborou-se um instrumento de avaliação adaptado à realidade da instituição onde a pesquisa ocorre, com base principalmente nos modelos SERVQUAL e LibQual+. Através de uma pesquisa por trabalho de campo utilizando como base o método dos incidentes críticos, foram coletados dados primários utilizando o instrumento elaborado.

O objetivo da medida de satisfação é consultar os clientes por meio de algum instrumento e identificar pontos de insatisfação para, em última instância aperfeiçoar o serviço oferecido. . Heskett; Sasser; Hart (1990) sugerem quebrar o gelo do contato com o cliente: cabendo a criar canais de comunicação com o cliente e mantê-los ativo e funcionando; treinar funcionários de alto contato, pois é na interação dos funcionários de alto contato com o cliente que a necessidade de recuperação ocorrerá e fechar o ciclo de reclamações, uma vez que elas são raras e valiosas, devendo toda e qualquer reclamação ser atendida.

Algumas características que devem ser levadas em consideração na elaboração de uma pesquisa de satisfação:

- Amostragem de pesquisa com clientes:
  - Estrutura da amostra: definir os componentes da amostra. Se há grandes clientes, deve-se concentrar o levantamento nos clientes principais. Por outro lado, se todos os clientes recebem o mesmo tipo de serviço, deve-se estruturar a amostra com abrangência horizontal;
- O que avaliar: é preciso desagregar o serviço em suas partes – momentos de verdade – e descobrir quais critérios de avaliação associados a eles e qual a importância relativa que o cliente associa a cada um deles.

- Meios de comunicação com o cliente:
  - Via telefone: adequada apenas quando se deseja obter de forma rápida uma quantidade limitada de informação simples;
  - Via correio: pode-se pesquisar qualquer tipo de consumidor a um custo baixo, pode-se ter respostas mais completas, porém apresenta baixo retorno;
  - Entrevistas pessoais: método mais eficiente de levantar opiniões permitindo elaborar perguntas amplas e complexas e coletar respostas elaboradas em grande número.
  - Via internet: obtém-se de forma rápida uma quantidade limitada de informação simples, custo baixo e número de resposta costuma ser baixo.
- Frequência de realização dos levantamentos: depende de alguns aspectos. Tamanho da população pesquisada (levantamentos muito frequentes podem indispor o cliente e influenciar negativamente a avaliação do serviço), frequência de uso do serviço prestado (quanto maior a frequência, maior a possibilidade de mudança na avaliação de satisfação do cliente, maior deve ser a frequência do levantamento de opinião), grau de manutenção ou de mudanças na qualidade do serviço, custos do levantamento, importância do serviço e do prestador para o cliente, entre outros.

O universo da pesquisa realizada compreendeu todos os possíveis usuários do SVBIBL. A população total é composta por 9.573 pessoas consideradas em potencial do SVBIBL, assim distribuídos:

- 4.5424 alunos de graduação, 1.915 alunos de especialização, 1.312 alunos de mestrado, 827 alunos de doutorado, 495 docentes, 500 funcionários.

Os dados utilizados na pesquisa foram coletados utilizando a versão definitiva do questionário (Anexo C), através do qual pretendeu-se medir a qualidade dos serviços prestados pelo SVBIBL, segundo a percepção dos usuários. Para a elaboração do instrumento de coleta de dados, foram consultados alguns

---

questionários divulgados pela internet por universidades americanas, dentre eles o questionário baseado no modelo SERVQUAL. Do conjunto de questões, foram selecionadas algumas que se aproximam da realidade brasileira e mais especificamente da comunidade politécnica. Foram incluídas também questões sugeridas por usuários da biblioteca, funcionários e professores que já efetuaram algum tipo de pesquisa na área. As questões formuladas foram submetidas a aprovação da Diretoria do SVBIBL e aos professores consultados. Após discussões, algumas questões foram suprimidas por parecerem redundantes, outras redigidas de maneira mais adequada e outras re-elaboradas de forma mais concisa e abrangente.

O modelo proposto para a pesquisa pretende avaliar sete dimensões que são: ambiente (questões 1 a 6), instalações (questões 7 a 12), acervo (questões 13 a 19), receptividade e empatia (questões 20 a 25), serviços oferecidos (questões 26 a 36), disponibilidade e acesso às dependências (questões 37 a 39) e rapidez (questões 40 a 43).

- 
- 1 Local agradável
  - 2 Local seguro
  - 3 Local silencioso
  - 4 Um local que estimula o estudo
  - 5 Ambiente favorável ao estudo em grupo
  - 6 Ambiente que estimula encontros com outros estudantes/professores
  - 7 Instalações adequadas para trabalho individual
  - 8 Instalações adequadas para trabalho em grupo
  - 9 Aparência Física do ambiente (condições gerais do prédio, limpeza, acústica, etc)
  - 10 Equipamentos adequados (computadores, máquina reprográfica, etc)
  - 11 Local confortável
  - 12 Mobiliário adequado (mesas, cadeiras, estantes, ar condicionado, etc)
  - 13 Coleções em boas condições de uso
  - 14 Compatibilidade do acervo com as bibliografias das disciplinas em curso
  - 15 Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas
  - 16 Acervo atualizado
  - 17 Fácil localização do material nas estantes
  - 18 Acesso a materiais de assuntos diferentes (outras ênfases) numa mesma Biblioteca
  - 19 Disponibilidade de outros meios de acesso ao material bibliográfico.
  - 20 Funcionários preparados para atender com segurança as necessidades e interesses dos clientes
  - 21 Receptividade (atenção) dos funcionários
  - 22 Atendimento Personalizado
  - 23 Empenho dos funcionários para solucionar dúvidas ou sugerir algo além do solicitado
  - 24 Desempenho eficaz dos funcionários (capacidade de solucionar problemas)
  - 25 Clareza e precisão nas respostas dos funcionários
  - 26 Empréstimos entre bibliotecas
  - 27 Treinamento para acesso à informação (base de dados, catálogos eletrônicos, portais periódicos, outros)
  - 28 Comutação bibliográfica (fornecimento de cópias)
  - 29 Normalização de documentos
  - 30 Homepage adequada
  - 31 Auto-suficiência do usuário para utilizar recursos on-line fora da Biblioteca
  - 32 Divulgação dos recursos oferecidos
  - 33 Conhecimento dos recursos oferecidos
  - 34 Confiabilidade nos serviços oferecidos
  - 35 Entrega do serviço no prazo adequado
  - 36 Intercâmbio entre as bibliotecas setoriais da Poli
  - 37 Placas indicando a localização das bibliotecas nos blocos
  - 38 Localização próxima aos blocos de salas de aula
  - 39 Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários
  - 40 Tempo baixo de espera para ser atendido
  - 41 Funcionários ágeis no atendimento ao cliente
  - 42 Pronto atendimento aos pedidos de urgência
  - 43 Rapidez no fornecimento de cópias de documentos de outras bibliotecas (comutação)
- 

#### Quadro 4-1 – Questões da Pesquisa de Satisfação

Além das 43 questões, há quadros de sugestões e comentários para cada dimensão e mais duas perguntas à parte:

- Você utiliza outras bibliotecas da Poli? Se sim, quais e com qual frequência?
- A reunião das bibliotecas da Poli em um único espaço físico lhe parece favorável, desfavorável ou indiferente?

A fim de estimular a resposta a pesquisa, foi solicitado ao respondente, no início da pesquisa, que escolhesse no mínimo três dimensões acima – as quais considerasse as mais importantes, para responder as questões referentes ao tema. Com isso, diminuía-se a quantidade de questões a serem respondidas tornando a pesquisa menos cansativa e ao mesmo tempo, criou-se uma forma de priorizar as dimensões mais importantes. Procurou-se também elaborar um questionário didático e dinâmico de forma a diminuir possíveis erros de preenchimento, além de estimular o preenchimento do respondente.

Foi enviado um e-mail contendo o arquivo do questionário da pesquisa a toda a população da Escola. Também foram disponibilizados questionários impressos nas bibliotecas setoriais. Ao todo, foram obtidas 327 respostas.

Para cada questão, era solicitado ao respondente que escolhe a **importância** para a questão na seguinte escala: Muito importante (4), Importante (3), Pouco importante (2) e Sem importância (1). E o **desempenho** na seguinte escala: Muito satisfeito (4), Satisfeito (3), Pouco Satisfeito (2) e Insatisfeito (1).

Procurou-se criar uma escala com quantidade par de opções de forma a não tendenciar respostas centrais. Também se procurou criar a escala com pouca quantidade de opções (apenas quatro) de maneira a tornar as respostas mais ágeis e simples, não gerando dúvidas para o respondente.

As perguntas foram formuladas de maneira a não induzir o respondente à determinada resposta, ser claras no entendimento do conceito argüido pelo respondente, garantir que o respondente é relevante e evitar excesso de preciosismo levando ao erro. Conforme visto a amostra foi representativa, seguindo as proporções do universo real da Escola.

---

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 O Serviço de Bibliotecas segundo a ótica dos usuários**

Para a análise sob a ótica do usuário, havia três tipos de instrumentos: questionários aplicados nas bibliotecas, entrevistas realizadas e pesquisa de satisfação. Cada uma será descrita e comentada nos itens seguintes.

#### **5.1.1 Resultados dos questionários aplicados**

No período de disponibilidade do questionário, algumas bibliotecas aderiram ao movimento de greve que ocorria na USP, afetando a continuidade do preenchimento. Bibliotecas que não foram paralisadas, como por exemplo a biblioteca da Elétrica, tiveram um aumento do movimento, uma vez que o período de greve coincidiu com o período de final de semestre, que concentra a entrega de trabalhos e realização de provas finais e, portanto, um uso maior das bibliotecas.

Logo, o autor optou por tomar o questionário como um método qualitativo de informações que facilitou na elaboração das questões da pesquisa de satisfação além de ser uma fonte importantíssima de informações relativas ao tipo de usuário existente e uso da biblioteca.

Ao todo, houve o levantamento de 637 (seiscentas e trinta e sete) visitas. Além da aplicação pelos bibliotecários, o autor aplicou o questionário pessoalmente em dias e períodos aleatórios nas bibliotecas da Produção, Elétrica, Química e Metal.

Pode-se verificar um predomínio no uso de alunos de graduação principalmente para realização de trabalhos e estudo. Nas épocas das provas, o movimento aumentou consideravelmente. O tempo de permanência variava bastante, mas em média é de uma hora e trinta minutos (este tempo variava de poucos minutos quando o usuário realizava um empréstimo ou uma consulta chegando a quatro horas ou mais quando o usuário realizava uma pesquisa bibliográfica complexa ou trabalhos e estudos).

---



### **5.1.2 Resultado das entrevistas realizadas**

Assim como o questionário de público-alvo, as entrevistas constituíram uma rica ferramenta que auxiliou na formulação das questões da pesquisa de satisfação, trouxe a tona uma vasta diversidade de opiniões, possibilitou o entendimento de algumas necessidades específicas, permitiu a identificação da divergência do conceito de serviço existente e antecipou a existência de alguns problemas detectados na pesquisa. Esta ferramenta, junto com o contato cotidiano do autor no ambiente das bibliotecas setoriais e na Diretoria do Serviço, mostrou-se crucial para o entendimento da situação do SVBIBL.

Após a pesquisa, visando esclarecer alguns pontos duvidosos, foram realizadas mais algumas entrevistas – desta vez somente com usuários – para comprovar as questões surgidas durante a análise dos dados da pesquisa.

### **5.1.3 Resultados da pesquisa de satisfação**

A análise foi realizada de três maneiras, uma envolvendo a situação geral, incluindo todos os dados, uma outra por tipo de biblioteca onde se procurou verificar o comportamento de cada biblioteca em separado e por fim, uma por tipo de usuário – alunos de graduação, alunos de mestrado, alunos de doutorado e professores.

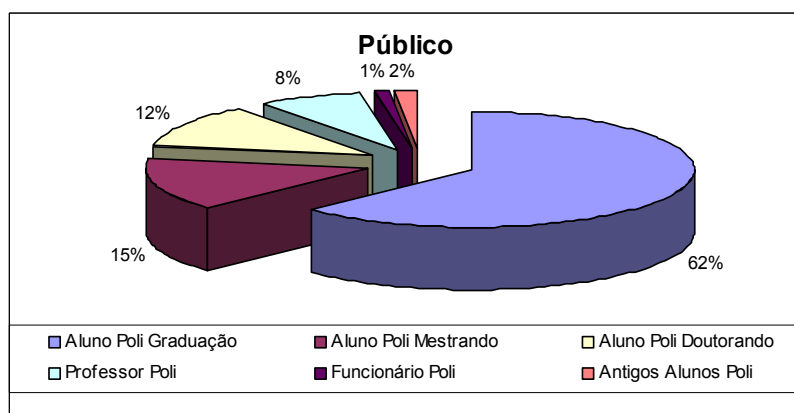
Em cada uma das análises, foi feito o seguinte estudo:

- Divisão do público respondente: verifica a porcentagem de cada grupo que respondeu a pesquisa;
  - Resposta por biblioteca: mostra a participação de cada uma das bibliotecas no total de respostas;
  - Dimensões respondidas: mostra o percentual de cada dimensão escolhida no total de respostas;
  - % que utiliza outras bibliotecas da Poli: havia uma questão que perguntava se o usuário utilizava alguma outra biblioteca setorial da Poli;
-

- % a respeito da centralização das bibliotecas: havia uma questão que perguntava ao usuário se a fusão das bibliotecas lhe parecia favorável, desfavorável ou indiferente;
- Matriz importância x desempenho de todas as questões.

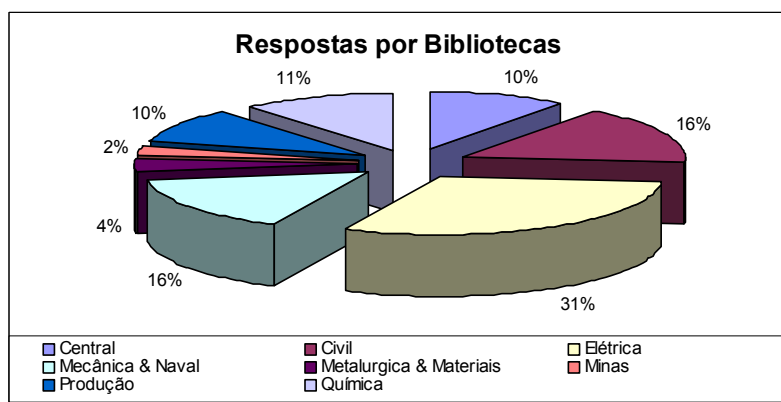
### 5.1.3.1 Análise Geral

Foi obtido um total de 327 respostas. É importante considerar que, devido ao fato de os respondentes serem em sua maioria alunos de graduação, a análise aqui apresentada pode estar tendenciosa para este tipo de público. Isto será solucionado nas análises específicas dos públicos –alvo, em separado.



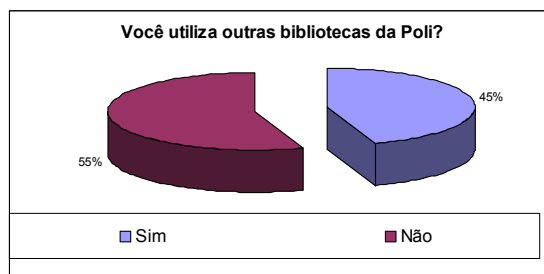
**Gráfico 5-1 – Público respondente (Análise Geral)**

A proporção dos respondentes está de acordo com a proporção da comunidade da Escola, ou seja, 62% do total são alunos de graduação, 15% mestrado, 12% de doutorado, 8% de docentes e outros. Isto reflete que o maior público da biblioteca são os alunos de graduação. Cada público possui necessidades específicas e estas serão demonstradas em um outro tipo de análise posteriormente.



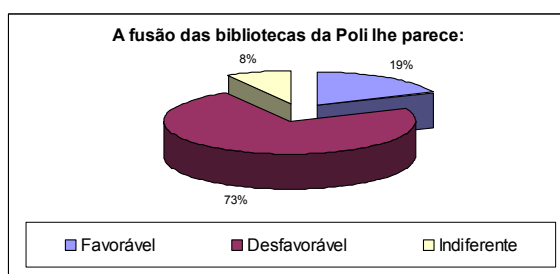
**Gráfico 5-2 – Respostas por bibliotecas-(Análise Geral)**

Há um predomínio da Biblioteca da Elétrica. É importante ressaltar que no período de aplicação dos questionários, algumas bibliotecas do SVBIBL encontrava-se em greve (bibliotecas da Civil, Mecânica & Naval e Produção). A biblioteca da Elétrica, junto com as três que encontravam-se em greve são responsáveis pelos maiores movimentos.



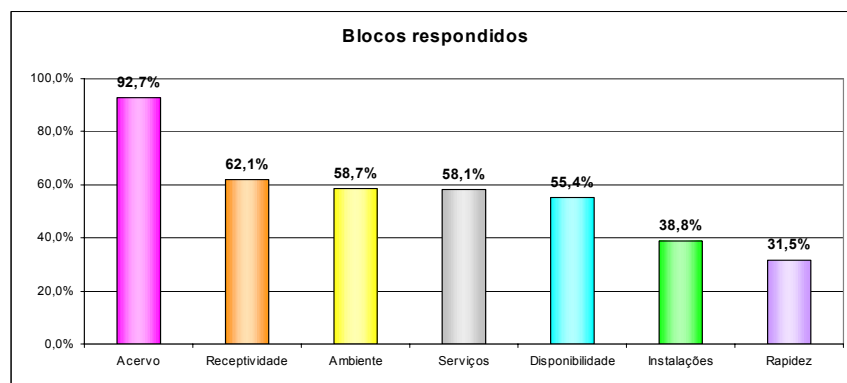
**Gráfico 5-3 – Gráfico utilização de outras bibliotecas (Análise Geral)**

Quanto à utilização de outras bibliotecas da Poli, a maioria (55%) não utiliza e, dentre as pessoas que utilizam outras bibliotecas o uso é esporádico para empréstimos de obras de disciplinas que são oferecidas por outros departamentos ou para utilizar uma biblioteca com condições melhores ou mais silenciosa para estudo.



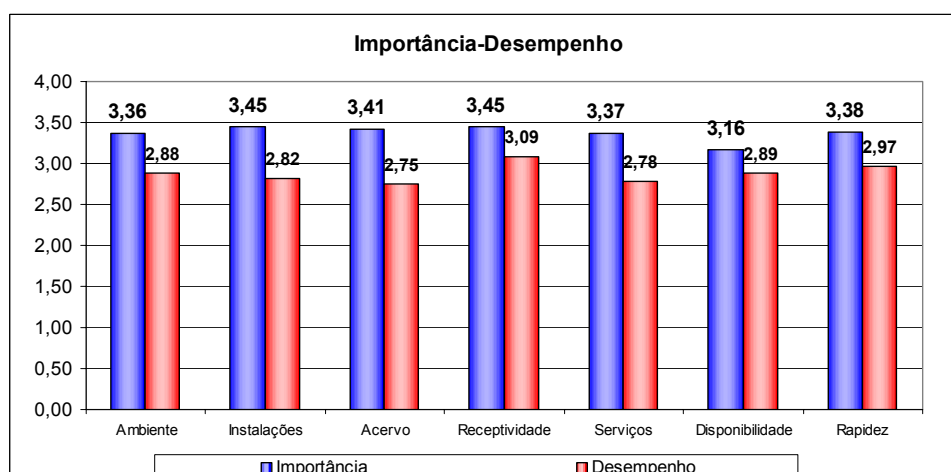
**Gráfico 5-4 – Gráfico questão centralização (Análise Geral)**

Quanto à unificação das bibliotecas, 73% dos respondentes apresentaram opinião desfavorável. Porém, quando a pergunta foi feita de forma direta e as respostas apresentaram argumentos imaturos e pessoais. Este assunto será discutido com mais detalhe no próximo capítulo.



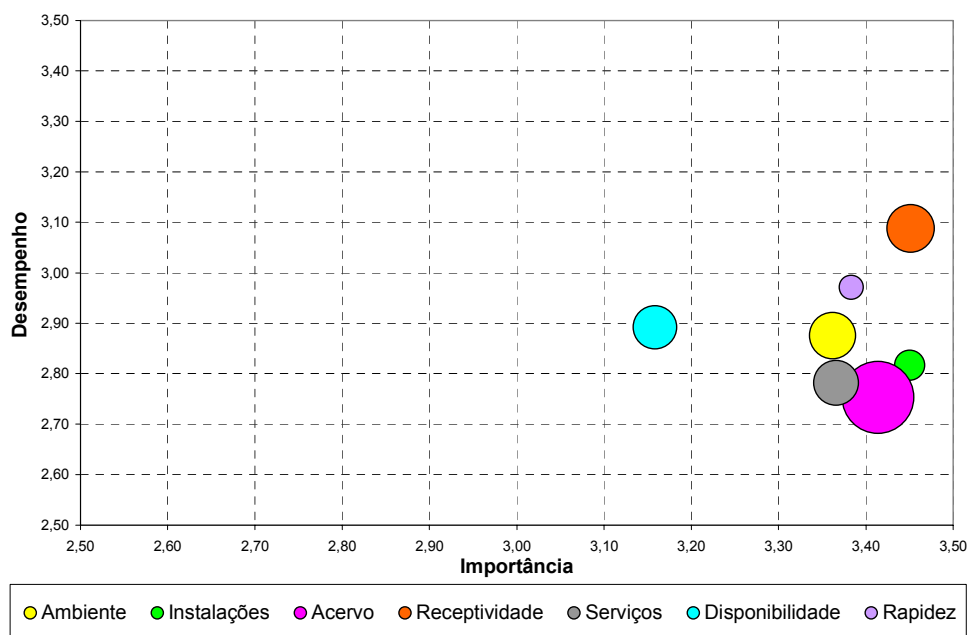
**Gráfico 5-5 – Dimensões respondidas (Análise Geral)**

O gráfico anterior representa o percentual dos blocos selecionados para resposta. A dimensão acervo foi selecionada por 92,7% como uma das três mais importantes. Resumindo as três dimensões consideradas as mais importantes para o SVBIBL foram: acervo, receptividade e empatia dos funcionários e ambiente. As menos importantes foram instalações físicas e rapidez. Vale ressaltar que o nível de importância variou de acordo com tipo de público-alvo analisado e de biblioteca para biblioteca.



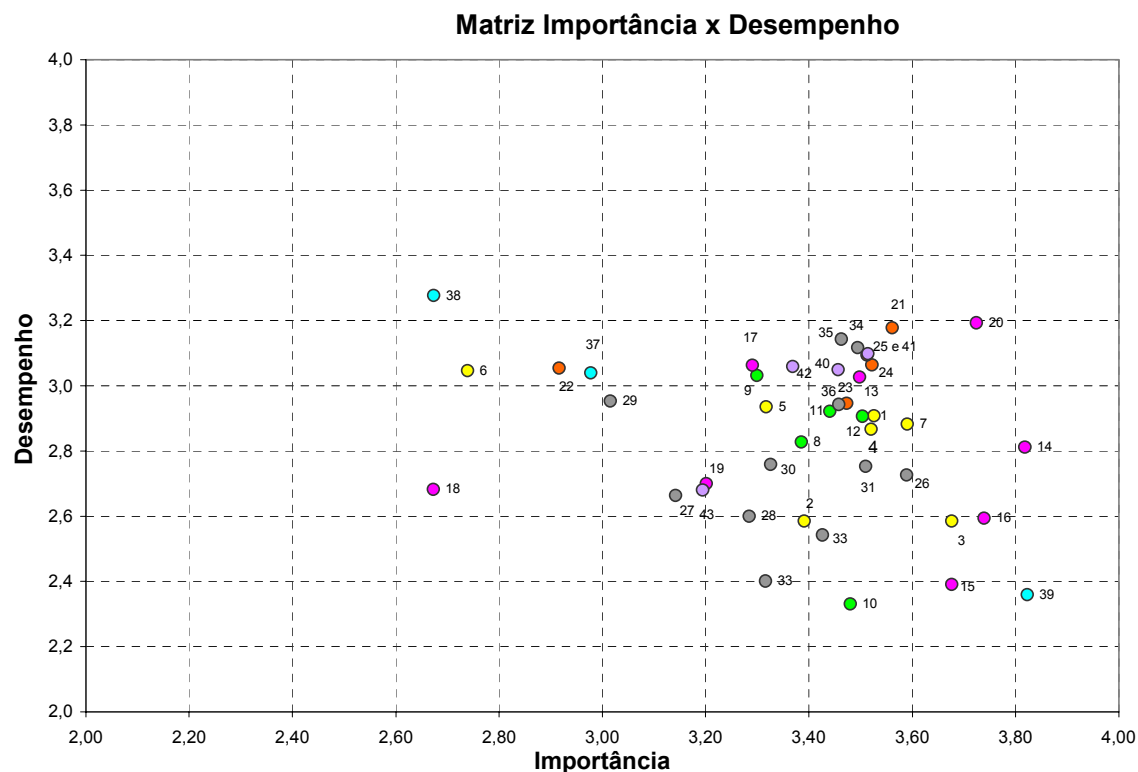
**Gráfico 5-6 – Gráfico Importância e Desempenho – Dimensões (Análise Geral)**

O gráfico acima mostra a média de todas as respostas, para cada uma das dimensões. Constata-se que a dimensão acervo apresenta a segunda maior importância e o pior desempenho. Trata-se de um ponto de atenção. Já a dimensão receptividade apresenta a maior importância, porém também o melhor desempenho. Estes números são para as respostas de cada dimensão e representam uma média aritmética das respostas.



**Gráfico 5-7 – Matriz Importância x Desempenho das Dimensões (Análise Geral)**

A matriz Importância x Desempenho para as dimensões, mostra a localização de cada uma das dimensões. O tamanho do ponto representa a quantidade de respostas que a dimensão teve proporcionalmente, um ponto maior teve maior quantidade de respostas. Verifica-se que as dimensões mais críticas (que apresentam uma grande importância e um baixo desempenho) são acervo, serviços oferecidos e instalações físicas. Receptividade e empatia dos funcionários também apresenta uma importância alta, porém seu desempenho é também alto.



**Gráfico 5-8 – Matriz Importância x Desempenho – Questões (Análise Geral)**

A matriz Importância x Desempenho para as questões mostra a localização de cada uma das quarenta e três questões do questionário. Serão focadas as questões que se localizaram no quadrante inferior direito (importância alta e desempenho baixo), que são as de maior importância e pior desempenho entre as questões apresentadas. Lá estão as seguintes questões:

- Questão 39: Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários. Esta é um ponto em comum em todas as análises e merece atenção especial;
- Questão 15: Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas;
- Questão 16: Acervo atualizado;
- Questão 5: Ambiente favorável ao estudo em grupo;
- Questão 10: Equipamentos adequados (microcomputadores, máquina reprográfica, etc) – apresenta importância um pouco mais baixa que as demais, porém seu desempenho é um dos piores;

○ Questão 14: Compatibilidade do acervo com as bibliografias das disciplinas em curso – apesar de ter um desempenho mediano, sua importância é alta;

#### **5.1.3.2 Análise por público-alvo**

Foi realizada a mesma análise anterior, porém considerando agora cada um dos seguintes públicos-alvos, em separado:

- Alunos graduação (totalizando 205 respostas);
- Alunos de mestrado (totalizando 48 respostas);
- Alunos de doutorado (totalizando 40 respostas);
- Professores (totalizando 25 respostas).

O objetivo era o de descobrir as diferentes necessidades e o perfil de cada um dos públicos, de forma a elaborar medidas específicas. Os gráficos e matrizes importância x desempenho encontram-se no Anexo D.

##### **5.1.3.2.1 Alunos Graduação**

O público respondente é maior nos últimos anos (4º e 5º anos) do que nos anteriores. Isto porque nesta época o uso é mais importante e freqüente – os alunos elaboram trabalhos mais complexos e específicos além da realização do próprio trabalho de formatura que exige uma pesquisa bibliográfica e um uso mais constante da biblioteca. Já para os alunos dos primeiros anos, o uso limita-se a estudos e empréstimos de obras básicas. A utilização de outras bibliotecas é idêntica à análise geral. Quanto a unificação, o percentual da população que é desfavorável é ainda maior, alcançando 81%. Isto porque para alunos de graduação, o uso fica geralmente limitado a biblioteca departamental e é muito mais cômodo para o aluno ter uma biblioteca no seu prédio. Não há interesse em um espaço melhor, com maior quantidade e qualidade dos serviços oferecidos, porém a uma distância maior do prédio onde são lecionadas as aulas.

---

O acervo aparece novamente como o mais escolhido, porém com um percentual um pouco mais baixo do que o da análise geral. Ambiente é mais importante do que receptividade para este público.

A MIP fornece as seguintes questões para atenção:

- Questão 39: Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários. Este é um ponto em comum em todas as análises e merece atenção especial;
- Questão 15: Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas;
- Questão 32: Divulgação dos recursos oferecidos – apesar de ter uma importância mais baixa que as anteriores, o desempenho é o mais baixo de todos.

#### **5.1.3.2.2 Alunos de mestrado**

A utilização de outras bibliotecas mantém praticamente a mesma distribuição. (56% não utiliza outras bibliotecas, enquanto 44% utilizam), porém dentre os que utilizam o principal motivo são consultas específicas sobre determinados assuntos, aqui entrando um pouco o papel da interdisciplinaridade.

Quanto à unificação, 73% dos respondentes são desfavoráveis. O acervo foi a dimensão mais respondida, com um percentual superior a média geral (95,8% contra uma média de 92,7%). Serviços apresentam-se como a segunda dimensão mais importante, mostrando já o grau de customização e até mesmo de maior utilização da biblioteca que os alunos de graduação. Próximos a serviço estão receptividade (diretamente relacionada a um bom atendimento) e disponibilidade. Esta última está relacionada ao fato de alunos de mestrado utilizarem mais as bibliotecas, requererem esforços maiores dos funcionários e, portanto a biblioteca deve estar mais disponível a este usuário. A dimensão ambiente que era mais importante para alunos de graduação, não é tão importante para este tipo de usuário, pois o uso é feito de outra forma.

A MIP mostra as seguintes questões críticas:

- Questão 10: Equipamentos adequados (microcomputadores, máquina reprográfica, etc) – apresenta o pior desempenho. Estes alunos realizam muita pesquisa
-



bibliográfica e necessitam de computadores e máquinas apropriados. Os arquivos baixados são grandes, ocupam muita memória e os computadores das bibliotecas são lentos e limitados em recursos. Não há recursos para impressão e para reproduzir algum documento é preciso sair da biblioteca. Agrava-se o fato de não haver sequer máquinas reprográficas próximas às bibliotecas em alguns departamentos (como Elétrica e Minas).

- Questão 39: Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários. Este é um ponto em comum em todas as análises e merece atenção especial;

- Questão 32: Divulgação dos recursos oferecidos – apesar de ter uma importância mais baixa que as anteriores, o desempenho é o segundo mais baixo de todos.

- Questão 15: Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas;

- Questão 16: Acervo atualizado;

- Questão 2: Local seguro – não constava nas análises anteriores, aparecendo nesta com um desempenho abaixo das demais;

- Questão 33: Conhecimento dos recursos oferecidos. Conhecimento e divulgação são diferentes. Os alunos de mestrado além de sentirem falta da divulgação dos serviços que as bibliotecas oferecem sentem falta também de um conhecimento dos recursos, os quais poderiam facilitar a localização de artigos, realização de atividades diversas, enfim, recursos que certamente poderiam facilitar seu aprendizado e realização do curso;

#### **5.1.3.2.3 Alunos de doutorado**

A distribuição dos respondentes que utilizam outras bibliotecas do SVBIBL inverte – 55% utilizam outras bibliotecas contra 45% que não utilizam. Isto pode ser explicado pela própria natureza de um curso de doutorado que envolve uma maior interdisciplinaridade e conseqüentemente maior utilização de outras bibliotecas, devido à existência de assuntos diferentes. O percentual desfavorável à unificação cai para

---

54% dos respondentes. A razão desta queda é a mesma da anterior. O uso de alunos de doutorado é basicamente para pesquisas bibliográficas e consulta e empréstimos de obras específicas. Sendo possível realizar esta busca num único espaço, otimiza-se o uso. Mesmo assim, a maioria é desfavorável.

Todos (100% dos respondentes) escolheram o acervo como uma das três dimensões mais importantes da biblioteca. Assim como na análise dos alunos de mestrado, serviços oferecidos e receptividade aparecem em seguida. Ambiente também não é tão importante como para alunos de graduação.

A matriz importância x desempenho apresenta os pontos bem mais dispersos que nas demais. Há uma quantidade maior de questões que não são importantes para este tipo de usuário e as críticas, se restringem a:

- Questão 10: Equipamentos adequados (microcomputadores, máquina reprográfica, etc) – apresenta o pior desempenho. Estes alunos realizam muita pesquisa bibliográfica e necessitam de computadores e máquinas apropriados. Os arquivos baixados são grandes, ocupam muita memória e os computadores das bibliotecas são lentos e limitados em recursos. Não há recursos para impressão e para reproduzir algum documento é preciso sair da biblioteca. Agrava-se o fato de não haver sequer máquinas reprográficas próximas às bibliotecas em alguns departamentos (como Elétrica e Minas).

- Questão 39: Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários. Este é um ponto em comum em todas as análises e merece atenção especial;

- Questão 16: Acervo atualizado;

#### **5.1.3.2.4 Professores**

Apesar de não ser um público tão numeroso quanto os demais, representa uma estratégia para o SVBIBL.

O percentual de professores que não utiliza outras bibliotecas é 68%, contra 32%. Isto reflete a importância que os docentes dão à biblioteca departamental. Devido

---

a especialização de cada professor em determinada linha de pesquisa, a utilização fica mesmo restrita a biblioteca setorial. Quanto à unificação das bibliotecas, percebe-se uma divisão do corpo docente. Praticamente metade é favorável (48%) e a outra metade é desfavorável (52%);

As dimensões respondidas seguem a mesma proporção que a dos alunos de doutorado, com o acervo atingindo 100% e em seguida, serviços oferecidos e receptividade dos funcionários. A diferença é que a dimensão ambiente mostra-se mais importante para o corpo docente.

A matriz importância x desempenho tem as questões mais urgentes:

- Questão 3: Local silencioso. Aparece como uma questão muito importante e com o mais baixo desempenho de todas as questões;
- Questão 39: Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários. Esta é um ponto em comum em todas as análises e merece atenção especial;
- Questão 16: Acervo atualizado;
- Questão 14: Compatibilidade do acervo com as bibliografias das disciplinas em curso. Trata-se de um ponto interessante, uma vez que os próprios docentes mostram-se insatisfeito com esta incompatibilidade, mostrando uma necessidade urgente de uma melhor comunicação e um acordo entre o SVBIBL e os docentes;
- Questão 15: Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas;
- Questão 10: Equipamentos adequados (microcomputadores, máquina reprográfica, etc) – apresenta uma importância um pouco mais baixa que as demais, porém seu desempenho é um dos piores;
- Questão 1: Local agradável;

#### **5.1.3.3 Análise por biblioteca**

---

Foi realizada uma mesma análise para cada uma das bibliotecas que compõe o SVBIBL em separado, a fim de verificar as diferenças existentes entre elas e propor melhorias específicas para cada uma delas. Para sumarizar a análise de dados, serão mostrados gráficos relevantes e as matrizes importância x desempenho (Anexo E) de cada uma.

#### **5.1.3.3.1 Biblioteca Central**

A EPBC teve 33 respostas. A grande maioria (97% dos respondentes) foram alunos de graduação, refletindo o uso desta biblioteca principalmente pelos alunos de 1º e 2º anos. Quanto aos blocos respondidos, acervo continua como sendo o mais importante, porém em seguida vem ambiente. A MIP mostra as seguintes questões críticas:

- Questão 15: Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas;
- Questão 39: Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários;
- Questão 27: Treinamento para acesso à informação (base de dados, catálogos eletrônicos, portais de periódicos, entre outros)
- Questão 32: Divulgação dos recursos oferecidos – apesar de ter uma importância mais baixa que as anteriores, o desempenho é relativamente baixo.

Uma característica interessante que foi constatada na análise dos dados da EPBC está no comportamento em relação à questão 38 (Localização próxima aos blocos de sala de aula). Em todas as análises anteriores, a questão localizava-se no quadrante superior esquerdo, ou seja, não tinha muita importância e o desempenho estava bom. Porém, como a EPBC localiza-se a uma distância maior dos blocos de aula, a questão ganhou em importância e caiu em desempenho.

#### **5.1.3.3.2 Biblioteca Civil**

A EPEC teve 53 respostas. A maioria (68%) não utiliza outras bibliotecas do SVBIBL, ficando restrito ao uso desta biblioteca em específico. A disponibilidade é a

---

segunda dimensão mais importante, isto porque a biblioteca da Civil apresenta grande uso e seu horário de funcionamento é das 08:00 às 21:30, de segunda a sexta. A MIP forneceu as seguintes questões críticas:

- Questão 10: Equipamentos adequados (microcomputadores, máquina reprográfica, etc);
- Questão 32: Divulgação dos recursos oferecidos;
- Questão 33: Conhecimento dos recursos oferecidos;
- Questão 15: Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas;

A questão 39 (Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários) não é crítica, pois a biblioteca é aberta no período noturno.

#### **5.1.3.3.3 Biblioteca Elétrica**

A EPEL teve 100 respostas, sendo a biblioteca com maior número de respostas. A MIP forneceu as seguintes questões críticas:

A questão 39: Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários é a mais crítica entre todas as bibliotecas. Isto porque a biblioteca é uma das mais utilizadas e seu horário de funcionamento é limitado das 08:00 às 18:00 de segunda a sexta; a questão 15: quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas; questão 3: local silencioso. Pelo fato de ser uma das mais utilizadas, o fluxo de pessoas é grande assim como a utilização das salas de estudo em grupo, facilitando o barulho e questão 16: acervo atualizado;

Destaque para a questão 9: Aparência física do ambiente (condições gerais do prédio, limpeza, acústica, etc), como sendo a de melhor desempenho.

#### **5.1.3.3.4 Biblioteca Mecânica e Naval**

A EPMN, que teve 53 respostas, forneceu a MIP com as seguintes questões críticas:

---

○ Questão 10: Equipamentos adequados, questão 16: Acervo atualizado, questão 14: Compatibilidade do acervo com as bibliografias das disciplinas em curso e questão 15: Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas.

#### **5.1.3.3.5 Biblioteca Produção**

Analisando o gráfico das dimensões, a EPRO (com 32 respostas) apresentou a dimensão receptividade como a segunda mais respondida, depois de acervo. As questões críticas, fornecidas pela MIP, são:

- Questão 15: Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas;
- Questão 26: Empréstimo entre bibliotecas. Há um fator específico para esta questão. Na biblioteca da Produção, existe muito EEB com a biblioteca da FEA, uma vez que a similaridade de assuntos é grande. E o EEB com a FEA é um dos mais burocráticos e difíceis de se realizar. Porém, de uma forma geral, o EEB foi muito criticado justamente pela burocracia.
- Questão 43: rapidez no fornecimento de cópias de documentos de outras bibliotecas (comutação).

Assim como na EPEC e EPMN, a questão 39 (Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários) não é crítica, pois a biblioteca é aberta no período noturno, ao contrário, apresentando um bom desempenho.

#### **5.1.3.3.6 Biblioteca Química**

Algumas características da EPQI, que teve 36 respostas.

O percentual de alunos que não utilizam outras bibliotecas do SVBIBL é de 75%, muito maior que nas outras análises. Esse número pode ser justificado pela distância da biblioteca da Química as demais. Quanto as dimensões, os números são similares a biblioteca da Produção, com a dimensão “ambiente” no mesmo nível da dimensão “serviços oferecidos”.

A MIP forneceu as questões críticas:

---

A questão 39: Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários é a mais crítica entre todas as bibliotecas. Isto porque a biblioteca é uma das mais utilizadas e seu horário de funcionamento é limitado das 08:00 às 18:00 de segunda a sexta. A questão 8: instalações adequadas para estudo em grupo. Isto porque a biblioteca da Química possuía salas de estudo em grupo e, após uma reforma, elas foram retiradas, impactando na satisfação dos usuários. A questão 10: equipamentos adequados (microcomputadores, máquina reprográfica, etc). A questão 15: quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas;

#### **5.1.3.3.7 Bibliotecas Minas e Metal**

Devido à baixa quantidade de respondentes destas bibliotecas, optou-se por não divulgar os dados, uma vez que podem não refletir corretamente a realidade. Porém, algumas características observadas:

- Questões 10, 16 e 39 são críticas na biblioteca da Metalurgia e as questões da dimensão rapidez apresentam os melhores desempenhos;
- Questões 10, 4 (um local que estimula o estudo), 32 e 39 aparecem como críticas. Destaque para a receptividade dos funcionários, citada por todos os respondentes.

## **5.2 O Serviço de Bibliotecas segundo a direção**

A pesquisa de satisfação teve como objetivo verificar como os diferentes usuários enxergam os serviços oferecidos pelo SVBIBL. Esta seção dedica-se a verificar como a própria direção enxerga estes serviços oferecidos aos usuários e também os principais problemas existentes que afetam os serviços, do seu ponto de vista.

Esta conclusão deu-se exclusivamente através de entrevistas com funcionários da Diretoria do SVBIBL e bibliotecários.

A diretoria do SVBIBL argumenta que as principais dificuldades são:

- Controle de pessoal: a atual situação dificulta o controle de funcionários e até mesmo de atividades;
- Gerenciamento de competências: há diferentes tipos de funcionários havendo dificuldade em gerenciá-los;
- Falta de consistência no atendimento das bibliotecas ramais;
- Quantidade limitada e insuficiente de funcionários e verbas gerando uma necessidade de re-alocação de oferecer uma maior quantidade de serviços e de melhor qualidade com os mesmos recursos disponíveis;
- A biblioteca é vista como um suporte ao ensino. Se ela desempenhar excelentemente o seu papel, ela estaria colaborando no desenvolvimento das aulas, no incentivo e na qualidade das pesquisas, forneceria um melhor apoio aos professores e departamentos, entre outros;
- O usuário é visto com grande valor e cabe a biblioteca oferecer total auxílio, e de qualidade. Tem a noção de que o aluno não conhece bem os serviços que ela oferece e, devido às condições atuais, torna-se difícil mudar esta cultura;
- Dificuldades no acompanhamento do processo de inovação tecnológica, devido ao despreparo de funcionários e falta de verba para modernização tecnológica;
- A Diretoria é a favor de uma centralização das bibliotecas setoriais do SVBIBL em um único prédio, argumentando que a fusão facilitaria o gerenciamento das pessoas e dos recursos propiciando uma melhor oferta de serviços a seus usuários, a interdisciplinaridade é uma tendência e a unificação concentraria todo o acervo em um único espaço facilitando e estimulando sua consulta e por fim que a biblioteca tornar-se ia um espaço de troca de informações, de encontro entre toda a comunidade politécnica. Esta questão será discutida com mais detalhe no próximo capítulo.

### **5.3 Definição dos principais pontos de melhoria**

Confrontando a visão dos usuários e a visão da diretoria, chega-se a alguns pontos de melhoria. A análise da pesquisa de satisfação permitiu a

---

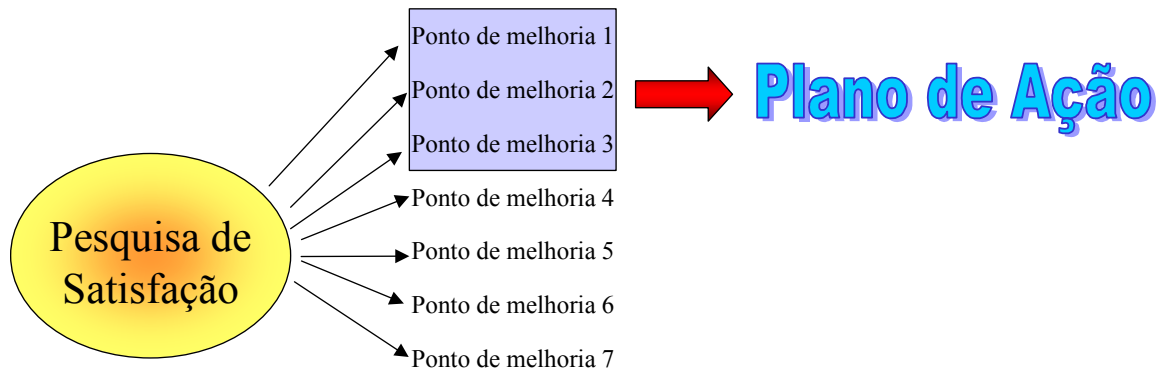


conclusão de que o principal problema é o horário de atendimento inadequado às reais necessidades dos usuários. Outro ponto foi a importância e o desempenho relativamente fraco da dimensão acervo. Esta dimensão está diretamente relacionada com os processos de aquisição. Outra questão bastante citada foi a divulgação e conhecimento dos recursos oferecidos pela biblioteca e má adequação dos equipamentos existentes. A seguir, encontra-se a lista dos principais pontos de melhoria existentes atualmente no SVBIBL, sendo que eles serão agrupados em problemas, para os quais serão elaborados planos de ação.

- Horário de atendimento;
- Compatibilidade do acervo com as bibliografias da disciplina em curso;
- Quantidade insuficiente de exemplares das disciplinas básicas (Acervo);
- Divulgação dos recursos oferecidos;
- Equipamentos pouco adequados (computadores, máquinas reprográficas, etc);
- Falta de espaço para estudo individual na EPBC;
- Acervo fechado ao público na EPBC;
- Má conservação de materiais em algumas bibliotecas;
- Falta de salas de estudo em grupo na EPMI e EPQI;
- Empréstimo-entre-bibliotecas (EEB) muito burocrático;
- Pouco avanço na utilização de recursos tecnológicos;
- Falta de avaliação periódica da satisfação dos usuários;
- Competências dos funcionários mal gerenciadas.

Para tratar estes pontos de melhorias identificados, será seguido o seguinte esquema:

---



**Figura 5-1 – Agrupamento dos pontos de melhoria**

A pesquisa de satisfação, em conjunto com entrevistas e questionários, identificou uma série de pontos de melhoria. Estes foram agrupados em problemas maiores, para os quais foram elaborados planos de ação.

## 6 SISTEMATIZAÇÃO DE ALTERNATIVAS

### 6.1 Possíveis alternativas de mudanças nas operações de serviços

Existem duas formas complementares de se enxergar a melhoria: Mudança radical e Melhoria Contínua.

A melhoria contínua, ou *kaizen*, é uma abordagem evolutiva, mais incremental que radical e, normalmente, vem associada aos conceitos de qualidade total. O objetivo é incentivar os funcionários a usar, continuamente, as ferramentas da qualidade para procurar formas de melhorar, passo a passo, a qualidade na execução dos processos existentes. Os principais benefícios são obtidos ao longo de algum tempo.

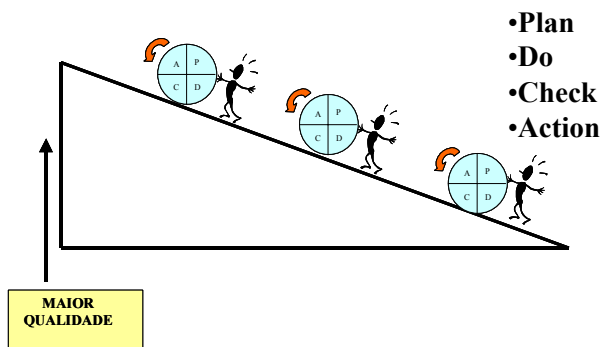


Figura 6-1 – Ciclo PDCA

Para resumir a natureza contínua e cíclica do melhoramento contínuo, utiliza-se o ciclo PDCA. O ciclo inicia-se no estágio P (de planejar) que envolve formular um plano de ação para melhorar o desempenho. O próximo estágio é o D (de *do*, fazer) que consiste em implementar o plano de ação. Após, vem o estágio C (de *check*, checar) onde a solução implementada é avaliada e verifica-se a melhoria foi realmente atingida. Finalmente, o estágio A (de *action*, agir) onde se consolida a mudança e caso não seja bem sucedida, as lições aprendidas são formalizadas antes do início do ciclo novamente.

O uso da reengenharia, ou de alterações radicais nos processos, visa à inclusão de inovações nos processos de forma a possibilitar a obtenção de melhores resultados em prazos mais curtos, apesar de impor riscos maiores. Estas abordagens não são

exclusivas ou excludentes. Entre as alterações radicais, é essencial que os processos evolutivos de melhoramento contínuo funcionem para garantir que se possa tirar o máximo possível do novo processo até a próxima reinvenção.

## **6.2 Uma proposta de mudança radical: centralização das bibliotecas**

Conforme dito no capítulo anterior, durante o desenvolvimento do trabalho, a direção do SVBIBL, alguns professores e outras pessoas entrevistadas, são favoráveis a centralização das bibliotecas setoriais da Poli em um único prédio. A pesquisa de satisfação abordou essa questão, embora não fosse a idéia da pesquisa condicionar tal mudança à opinião dos respondentes, sendo inclusive esta questão tratada no último quadro da pesquisa – após todas as respostas. Primeiramente será apresentado um estudo sobre a questão, uma comparação das vantagens e desvantagens que uma possível centralização traria e a aplicação deste estudo no contexto da Escola. Trata-se de uma alteração radical no processo de prestação de serviços, havendo a necessidade da transformação da cultura existente, além de grande investimento financeiro.

### **6.2.1 Estudo sobre centralização x descentralização**

Mintzberg (2003) define o termo *descentralização* de três modos fundamentalmente diferentes:

- 1) Quando o poder formal se distribui ao longo da cadeia de autoridade (descentralização vertical);
- 2) Quando o poder dos gerentes de linha flui para pessoas fora da estrutura de linha (descentralização horizontal);
- 3) Para referir-se a dispersão física dos serviços.

A definição aqui tratada refere-se exclusivamente a esta última, não alterando em nada a estrutura de poder do SVBIBL.

Existem seis bases para se realizar um agrupamento:

- Agrupamento por conhecimento e habilidade: exemplo de hospitais que se agrupam em diferentes departamentos (ortopedia, cardiologia, psicologia, etc);

- Agrupamento por processos de trabalho ou função: exemplo de uma empresa manufatureira agrupada em fundição, soldagem, oficina mecânica, etc;
- Agrupamento por tempo: exemplo de turnos das fábricas;
- Agrupamento por output: novamente o exemplo da empresa manufatureira agrupada pela suas linhas de produtos – carros, motos, caminhões, etc;
- Agrupamento por cliente: exemplo de seguradora cujas vendas são separadas por apólices individuais e em grupos;
- Agrupamento por local: os grupos são formados conforme as regiões geográficas. Exemplo de uma equipe de futebol onde jogadores atuam em diferente partes do campo – defesa, meio de campo, ataque.

No caso do SVBIBL, a atual localização das bibliotecas está relacionada a agrupamento por conhecimento (acervo) - cada biblioteca localiza-se próxima ao departamento a que atende.

Vasconcelos (1979) cita algumas vantagens e desvantagens da descentralização. Vantagens: atendimento mais rápido, atendimento mais adaptado às necessidades da unidade, desenvolvimento de uma maior capacitação gerencial, efeitos positivos sobre a motivação. Desvantagens: há uma maior capacidade ociosa dos recursos humanos e de equipamentos, dificuldades de padronização, maior dificuldade na coordenação de atividades interdisciplinares, efeitos negativos sobre a motivação.

A estrutura de uma organização é influenciada pelas condicionantes: objetivos e estratégia, natureza das atividades e da tecnologia, ambiente externo e fator humano. Podem-se relacionar as condicionantes da estrutura, conforme apresentado no quadro abaixo:

<b>Condicionantes da estrutura</b>	<b>Situação que favorece a descentralização</b>
Objetivos e Estratégia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clareza dos objetivos;</li><li>- Aceitação dos objetivos;</li><li>- Facilidade de medir resultados;</li></ul>

	- Facilidade de estabelecer as ações para alcance dos resultados.
Natureza das atividades e da tecnologia	- Maior diversidade das atividades; - Menor interdependência das atividades.
Ambiente externo	- Menor flutuação da demanda; - Maior volume de demanda de serviços; - Maior turbulência; - Maior dispersão geográfica; - Maior dificuldade de comunicação.
Fator Humano	- Maior capacidade técnica; - Maior capacidade de coordenação; - Maior grau de informalidade na estrutura; - Melhor clima organizacional.

**Quadro 6-1 – Condicionantes da estrutura organizacional e os fatores de descentralização – Vasconcelos (1979)**

As bibliotecas universitárias enfrentam o desafio de se transformarem em organizações mais flexíveis e dinâmicas, capazes de inovar e buscar a mudança necessária. Às suas funções tradicionais devem ser incorporadas novas funções, compatíveis com os outros paradigmas da informação e novos papéis devem ser assumidos por elas, o que certamente afetará de alguma forma sua estrutura, cultura organizacional, bem como sua interação com os ambientes interno e externo.

Se levada ao extremo, a supercentralização pode conduzir ao engessamento dos sistemas, de tal modo que perdem sua capacidade de manejar situações locais, o que criará um efetivo distanciamento entre a biblioteca e os clientes. Por outro lado, a descentralização excessiva pode ser eficiente e ágil no manejo das situações locais, mas carece de maiores mecanismos de dirigibilidade e dificuldades de padronização das atividades e procedimentos, assim como no relacionamento interdepartamental. As decisões que envolvem centralização e descentralização acabam por envolver questões de eficiência e eficácia.

Foram selecionados dois artigos a respeito do tema. O primeiro, “Library mergers in higher education institutions: different theories, beliefs and practices” (Adriaan Swanepoel), podendo ser traduzido como “Fusões de bibliotecas em instituições de ensino superior: diferentes teorias, crenças e práticas” e o segundo, “Arguments for libraries centralisation in the digital era” (Raf Dekeyser) traduzido como “Argumentos para centralização de bibliotecas na era digital”.

Swanepoel (2002) mostra que a maioria das centralizações de bibliotecas é realizada sem planejamento, prosseguindo-se na intuição – fato que se deseja excluir por completo para o SVBIBL, sendo uma das razões deste trabalho. Os relatos sobre fusão de bibliotecas freqüentemente são limitados aos estudos de casos particulares e não oferecem muita generalização ou teoria. Além disso, os estudos empíricos mostram que a prática e a teoria a respeito das centralizações em países diferentes não convergem sempre e que as experiências com as centralizações variam de acordo com as características específicas do país e até mesmo da própria universidade em questão.

Existem dois tipos de centralização: as voluntárias, quando duas ou mais instituições iniciam uma fusão elas mesmas e as forçadas, quando o ímpeto vem de algum corpo exterior. Além disso, as causas que originam uma centralização, também são distintas: crescimento ou falência, iniciativas pró-ativas ou reativas, entre outras. Dependendo da origem, o processo é diferente. No SVBIBL, a idéia da centralização partiu da própria diretoria como uma alternativa de maior controle e conseqüentemente uma melhor oferta de serviços, ou seja, o processo de fusão seria imposto de cima para baixo e a causa é a partir de uma iniciativa pró-ativa, procurando aperfeiçoar os serviços e a estrutura já existente.

Certos fatores de sucesso são considerados importantes ou cruciais em uma centralização:

- Preparação: a preparação do ambiente, antes de executar efetivamente a centralização é essencial para o seu sucesso. Outro fator é a nova liderança e design organizacional das companhias combinadas;

---

- Suporte e estabilidade: a centralização não deve ser empreendida em um ambiente instável da universidade;
- Missões complementares: em uma centralização de crescimento é essencial que as missões das bibliotecas envolvidas sejam complementares;
- Comunicação: tentativa de persuadir os funcionários e influenciar significativamente na adoção de uma cultura nova, da mudança em si dos processos e do nível de stress que estes possam experimentar;
- Liderança: toda a diretoria deve estar envolvida no processo de mudança;
- Compreensão das questões culturais: entender as diferentes culturas e onde e como integrá-las rapidamente é crucial para o sucesso da centralização;
- Visibilidade e gerenciamento firme: uma centralização bem sucedida é caracterizada por uma gerência visível e forte que pode coletar as culturas diferentes, assim como criar um sentimento comum da identidade e de estrutura organizacional.

É muito provável que, durante uma centralização de bibliotecas, a liderança e as habilidades gerenciais dos bibliotecários sejam testadas ao limite em função da complexidade e da duração do processo. A centralização de bibliotecas, além da incorporação de duas ou mais coleções, de alterações na equipe de funcionários e na distribuição das atividades, resulta simultaneamente na construção de novas premissas e em alguns casos até na adoção de outro sistema de informática. A maioria dos fatores que contribui para o sucesso de uma centralização, não é limitada a um período ou a um evento particular de tempo, cabendo aos gerentes de biblioteca aplicá-los continuamente.

Quanto ao período necessário para efetuar a centralização ainda existem muitas controvérsias. Alguns autores defendem que o processo de centralização deve ser lento e realizado em etapas, de modo a fazer com que a comunidade vá se adaptando ao processo e assimile a nova cultura. Outros defendem uma duração mais curta porque os danos da incerteza e do potencial da equipe de funcionários seriam menores, constrói-se a confiança no processo, as expectativas dos usuários e daqueles

---



que iniciaram o processo da centralização são respondidas de imediato fornecendo sustentação aos líderes que controlam o processo, além de evitar mudanças após o acordo formalizado.

Outras questões que devem ser consideradas num processo de centralização, além do gerenciamento do tempo, são:

- Determinar as limitações externas, como disponibilidade de recursos;
- Determinar a habilidade dos funcionários e a capacidade de adaptação relacionada ao processo;
- Reconhecer as complexidades e realidades de um processo de centralização.

Um dos argumentos favoráveis a uma centralização, freqüentemente encontrado, é o de que haverá economias de escala. Estas, por sua vez, ocorrem quando os custos médios de fornecer uma unidade de serviço sobem menos rapidamente do que os resultados, enquanto as deseconomias ocorrem quando os custos médios se elevam mais rapidamente do que as atividades de saída da biblioteca. As atividades das bibliotecas que são freqüentemente citadas como possíveis áreas de economias de escala no processo de centralização são:

- Eliminação de duplicação das coleções;
- Cancelamentos das subscrições eletrônicas separadas e licenças locais;
- Integração dos serviços duplicados.

Uma centralização nem sempre contribuirá a economias substanciais no aspecto de recursos humanos. A equipe de funcionários geralmente é relacionada aos números de estudantes ou aos locais físicos. As instituições novas centralizadas necessitarão de mais recursos administrativos a fim manter a razão da organização unida. De uma forma geral, a centralização de bibliotecas resultará em economias da escala quando uma ou mais das seguintes circunstâncias forem aplicadas:

- Quando o serviço da biblioteca for centralizado, e não separado geograficamente;

- Um ou mais dos edifícios da biblioteca envolvidos puderem ser eliminados;
- Mais de duas bibliotecas forem envolvidas;
- Uma centralização não for demasiadamente complexa nos termos das tarefas e das estruturas;
- Houver uma compatibilidade entre os sistemas informatizados das bibliotecas envolvidas;
- Dispensas da equipe de funcionários puderem ocorrer no nível da equipe de funcionários sênior;
- Duplicação das coleções for extensiva;
- Os custos da transição puderem ser mantidos a um mínimo necessário.

A economia de escala ocorre somente a médio ou longo prazo. Alguns economistas sugerem que os custos da transição de expandir algumas instituições e de fechar outras são provavelmente consideráveis e tendem a superar todos os benefícios financeiros no curto prazo.

Dekeyser (1998), trata de um caso real no qual foi construída uma biblioteca central para o campus de ciências exatas da Katholieke Universiteit Leuven, Bélgica. Havia diferentes bibliotecas setoriais que correspondiam satisfatoriamente às necessidades dos usuários até que os diretores iniciaram um questionamento sobre a possibilidade de uma biblioteca única ser capaz de oferecer serviços muito melhores para seus usuários. A idéia seguiu adiante e foi montada uma comissão para tratar do assunto, a qual gerou uma série de documentos envolvendo toda a população universitária, citando os argumentos a favor e contra a uma centralização de bibliotecas. O caso é muito semelhante ao encontrado no SVBIBL, porém devem-se respeitar as particularidades locais da biblioteca em questão.

<b>Argumentos favoráveis à centralização</b>	<b>Argumentos contra a centralização</b>
Maior interdisciplinaridade das ciências	As distâncias percorridas seriam maiores. Agrava-se o fato de o campus ser

	espaçoso, desestimulando o uso e dificultando o acesso.
Disponibilidade maior de funcionamento (estendendo o horário para o período noturno, abertura aos Sábados, entre outros)	O atendimento seria menos pessoal.
Maior versatilidade e flexibilidade dos funcionários.	Necessidade de um espaço físico adequado a suportar toda a estrutura.
Atendimento consistente e padronizado.	Concentração de uma grande quantidade de pessoas em um único lugar.
Aumento dos serviços oferecidos.	Aumento do barulho.
Economia no tempo de consulta e localização do material.	A organização interna será mais difícil de ser administrada
Maior facilidade na implementação das melhorias tecnológicas.	
As maiores distâncias percorridas serão no futuro compensadas pela facilidade do acesso remoto à informação eletrônica.	
Melhores serviços externos. A comunidade torna-se cada vez mais dependentes de excelência das bibliotecas universitárias com suas informações científicas	
Maior possibilidade de expansão futura. O espaço dos atuais departamentos está completamente ocupado e não possuem espaço para expansão.	
A biblioteca tornar-se-ia um espelho da Escola, refletindo a qualidade de seu ensino.	
A biblioteca tornar-se-ia um ponto de encontro, de troca de informações entre toda a comunidade da Escola.	

**Quadro 6-2 – Vantagens e desvantagens da centralização**

### **6.2.2 Visão de cada um dos grupos de usuários sobre vantagens e desvantagens de uma unificação das bibliotecas setoriais da Poli**

Fornecida uma visão inicial sobre a questão centralização, esta seção dedica-se a trazer esse estudo para a situação específica do SVBIBL.

Partindo-se da análise da estrutura organizacional atual, observa-se que o percurso da organização iniciou-se em 1893 com uma estrutura simples, evoluindo para uma dispersão total no momento em que as setoriais eram bibliotecas departamentais. Conforme mostra a linha do tempo, no segundo capítulo, esta dispersão foi facilitada pela mudança da Escola para a Cidade Universitária, na década de 70. A idéia de uma centralização partiu da diretoria da SVBIBL, sendo que sua adequação estrutural é questionada principalmente em função de pressões relativas à carência e ao enxugamento de seu quadro funcional, acrescentando-se a atual dificuldade de gerenciamento.

Com a alteração do cenário econômico financeiro da universidade, da carência de recursos humanos, aliada às mudanças tecnológicas, surgem os questionamentos quanto à adequação da atual estrutura à sobrevivência e crescimento da organização. Somam-se a estes fatores as dificuldades de controle e padronização de processos e atividades nas setoriais, além da distância geográfica entre a diretoria / serviços centralizados e as bibliotecas setoriais.

Partindo-se da estratégia do SVBIBL, que se concentra principalmente em persistir na orientação ao usuário procurando sempre a melhoria contínua e a criação de novos serviços/produtos, objetiva-se com a centralização obter melhor controle das atividades e sua padronização, ao mesmo tempo em que se almeja um melhor aproveitamento dos recursos humanos em atividades mais especializadas, no sentido de customização e criação de novos serviços e produtos. Também pretende encurtar as distâncias hoje existentes (de natureza espacial e relacional) pela proximidade e maior disponibilidade de pessoal. As facilidades de acesso hoje existentes serão na centralização compensadas pelo oferecimento de novos produtos e serviços a distância, via internet, e a personalização da prestação de serviços aos clientes. A integração

---

entre linha de frente e retaguarda será maximizada pela proximidade física. As entrevistas e a pesquisa de satisfação procuraram captar a visão dos usuários do SVBIBL quanto a este assunto. Nas entrevistas, de maneira informal, era questionada a opinião do entrevistado sobre uma possível centralização. Algumas questões da pesquisa estavam voltadas para este tópico, a saber:

- Questão 6 (Ambiente): Ambiente que estimula encontro com outros professores / estudantes – procura captar a importância para o respondente da biblioteca como um ponto de encontro, um ambiente social;
- Questão 18 (Acervo): Acesso a materiais de assuntos diferentes (outras ênfases) numa mesma biblioteca – verificava a importância da interdisciplinaridade para os usuários;
- Questão 22 (Receptividade e Empatia): Atendimento personalizado – verificava se um atendimento mais pessoal era importante. Uma das consequências de uma centralização é justamente um atendimento menos personalizado devido ao volume r de informações e fluxo de pessoas maiores.
- Questão 38 (Disponibilidade): Localização próxima aos blocos de salas de aula – esta era a questão mais diretamente relacionada com a centralização e um dos principais fatores contra a centralização das bibliotecas setoriais da Poli.
- Questão 39 (Disponibilidade): Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários – sem dúvida nenhuma a questão mais crítica, também relacionada ao processo de centralização uma vez que um dos argumentos da Diretoria para centralizar as bibliotecas é que o horário de atendimento poderia ser ampliado com o mesmo número de recursos humanos existente atualmente.

**Além disso, ao final da pesquisa havia uma questão direta quanto à unificação das bibliotecas do SVBIBL, acrescida da solicitação de uma justificativa para a resposta. Analisando novamente a matriz importância x desempenho da análise geral (**

Gráfico 5-8), temos que as questões 38, 6, 18, 22 apresentam as importâncias mais baixas e os desempenhos melhores. As questões 36 e 41 apresentam uma importância um pouco maior, porém seu desempenho está acima da média. Somente a

---

questão 39 é crítica. Porém, durante a análise foi constatado algo interessante. Na análise da questão 38 para a biblioteca central, o ponto deslocou-se para baixo e para a direita, ganhando importância e perdendo desempenho. Ou seja, como o desempenho da questão está satisfatório, ela torna-se pouco importante. Basta diminuir seu desempenho para o usuário perceber a sua importância.

	CENTRALIZAÇÃO?			UTILIZA OUTRAS BIBLIOTECAS?	
	A favor	Contra	Indiferente	Sim	Não
Central	15,2%	69,7%	15,2%	57,6%	42,4%
Civil	17,0%	79,2%	3,8%	32,1%	67,9%
Elétrica	25,0%	67,0%	8,0%	44,0%	56,0%
Mecânica	17,3%	76,9%	5,8%	61,5%	38,5%
Metal	23,1%	76,9%	0,0%	53,8%	46,2%
Minas	0,0%	75,0%	25,0%	50,0%	50,0%
Produção	21,9%	68,8%	9,4%	43,8%	56,3%
Química	8,3%	80,6%	11,1%	25,0%	75,0%
Graduação	10,2%	81,0%	8,8%	44,9%	55,1%
Mestrando	20,8%	72,9%	6,3%	43,8%	56,3%
Doutorando	32,5%	55,0%	12,5%	55,0%	45,0%
Professor	48,0%	52,0%	0,0%	32,0%	68,0%

### Quadro 6-3 – Comparativo Geral (Pesquisa de Satisfação)

Quanto à questão referente à centralização, os números não sofrem grandes alterações, de biblioteca para biblioteca, com exceção da Química que apresenta um percentual mais baixo a favor da centralização, pois devido a sua localização separada da Escola, sofreria muito mais com as distâncias envolvidas. Quando é feita a mesma análise para os diferentes públicos, percebe-se que os alunos de graduação são em sua ampla maioria contra a centralização (81%), porém este percentual vai diminuindo na medida em que o público vai se tornando mais especializado, chegando a 52% nos professores.

Quanto à utilização de outras bibliotecas do SVBIBL, além da departamental, os números sofrem pouca alteração tanto entre as bibliotecas quanto entre os públicos, novamente com exceção da Química, que apresenta o percentual mais baixo de utilização de outras bibliotecas (25%).

Os principais comentários dos que responderam serem favoráveis a uma centralização foram:

✓ A locomoção seria otimizada assim como o tempo de busca ao material procurado (acesso e rapidez);

✓ O contato com estudantes e professores de outras ênfases seria mais fácil, assim como a consulta e empréstimos de materiais de outras ênfases (ambiente, a biblioteca seria um ponto de encontro, um foco cultural);

✓ O aprofundamento nas pesquisas seria favorecido devido à maior diversidade de material disponível e facilmente acessível (incentivo ao estudo e a interdisciplinaridade);

✓ Otimizaria pessoal e permitiria funcionar também nos períodos noturnos e aos finais de semana (disponibilidade – horário de atendimento);

✓ Otimizaria espaço, recursos financeiros e funcionários. Melhoraria sensivelmente o atendimento ao usuário e a busca por novos serviços (receptividade e empatia);

Os principais comentários dos que responderam serem contra a centralização foram:

✓ O fato de a biblioteca da Química estar longe das demais dificultaria o processo (acesso dificultado);

✓ O nível de ruído seria maior, além de ter maior espera de reservas de livros (ambiente)

✓ O acesso seria mais difícil (acesso);

✓ “Existe a comodidade de ter uma biblioteca no prédio onde se estuda. Se fosse uma só centralizada, o tempo gasto para ir a biblioteca seria maior, e os alunos se sentiram desestimulados”. – Comentário sem alterações – relacionado a acesso.

✓ “A distribuição atual é muito prática e focalizada nos estudos de cada um.” - Comentário sem alterações – acesso e ambiente.

✓ Os funcionários não seriam tão pessoais (receptividade e empatia dos funcionários)

---

- ✓ A interdisciplinaridade ainda é relativamente pequena (uso);
- ✓ Cada unidade tem sua peculiaridade e um ambiente – diferentes culturas apesar de constituírem uma mesma Escola (uso e diferentes tipos de clientes);

É fato que as maiores e melhores universidades mundiais apresentam bibliotecas centralizadas. Porém, é preciso entender o contexto de formação e as características específicas de cada local. É provável que a unificação das bibliotecas setoriais traga economia de escala, uma vez que: já existem serviços centralizados, como aquisição e processamento técnico, a unificação envolveria oito bibliotecas, que têm suas atividades no mesmo sistema informatizado.

Quanto ao investimento, será necessária a construção, ou ao menos a expansão, de um prédio, envolvendo uma considerável soma de investimento. Vale lembrar, que algumas bibliotecas setoriais passaram por um processo recente de reformas, realizadas através de uma verba fornecida pela FAPESP especificamente para esta finalidade. Atualmente esta verba não existe mais tornando-se necessário um estudo de viabilidade econômica – seja com a diretoria da Escola, com a reitoria da USP ou até mesmo através de programas de parcerias públicas ou privadas para a concretização deste processo.

Outro fato constatado durante a realização do trabalho é que a diretoria do SVBIBL e a diretoria da Escola estão convencidas a seguir adiante com a idéia da centralização. Porém, percebe-se que a idéia ainda não está completamente firmada entre os demais membros da comunidade politécnica. Os próprios funcionários do SVBIBL divergem em relação à centralização, sendo alguns favoráveis e outros completamente contrários. Quando o assunto é levado para a Comissão de Bibliotecas, percebe-se a mesma situação. Quando o assunto alcança os usuários do Serviço, constata-se a primeira vista uma não aceitação da idéia. Isto porque, da forma como a estrutura organizacional está configurada atualmente está atendendo relativamente bem às necessidades dos usuários e, portanto, ele não vê motivos para mudanças. Outro ponto importante a ser levantado é que os principais usuários do SVBIBL ainda são

---



alunos de graduação e estes não conhecem a fundo os serviços oferecidos, os quais são sub-utilizados.

Logo, percebe-se a necessidade da maturação do conceito de centralização tanto pelo próprio SVBIBL, quanto por seus usuários. Apenas em nível de comparação, a biblioteca da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH), está finalizando o processo de centralização das antigas bibliotecas setoriais em um único prédio físico, construído especificamente para este objetivo. O processo de centralização iniciou-se no ano de 1975 e está previsto para ser finalizado no início de 2005, levando 30 anos. Uma estratégia que poderá ser adotada é iniciar a unificação em módulos, começando, por exemplo, com a junção da EPMI e EPMT, que se encontram próximas entre si, e analisar o impacto desta centralização antes de centralizar todas as setoriais do SVBIBL.

O objetivo aqui foi o de apresentar, à comunidade politécnica, a idéia e um primeiro parecer sobre o assunto por parte de seus usuários, assim como oferecer uma primeira fundamentação do tema seguindo de base para demais estudos.

### **6.3 Uma proposta de melhoria contínua**

Esta seção dedica-se à apresentação dos planos de ação, elaborados a partir da análise dos principais problemas listados na seção 5.3. De acordo com a análise da pesquisa e em conjunto com a Diretoria, foram priorizados os três principais:

- 1) Horário de atendimento;
- 2) Ausência de uma política de aquisição de livros;
- 3) Divulgação dos recursos oferecidos.

Será analisado cada ponto de melhoria citado anteriormente, em busca das causas de cada questão levantada. Embora o diagrama de causa-efeito- apresentado por Slack et al (1999) - tenha sido a ferramenta mais adequada, o SVBIBL, tal como é hoje, apresenta necessidades específicas que demandam especificação das categorias para causas possíveis:

---

- Dinheiro: Há uma escassez orçamentária crônica e o uso de verbas é restrito para uma determinada finalidade. A maior parte da verba provém da reitoria da USP e o SVBIBL adequa-se, realizando suas atividades com a verba disponível.
  - Força de trabalho: Os principais funcionários são contratados pela USP, através de concurso, por tempo indeterminado ou temporários também através de concurso. Há uma grande variedade de competências, a competição entre eles é relativamente fraca e a carreira tem ascensão basicamente por tempo de serviço.
  - Métodos: Grande parte dos processos e métodos existente diz respeito a USP ou a Escola Politécnica, dificultando a possibilidade de mudança pelo SVBIBL
  - Equipamentos: Os equipamentos disponíveis nas bibliotecas são antigos e desatualizados. Não há máquina reprográfica na maioria das bibliotecas, os computadores apresentam recursos limitados, dificultando seu uso. A questão esbarra novamente na restrição orçamentária e nos métodos existentes, muitas vezes extremamente burocráticos.
  - Materiais: Essa categoria é pouco utilizada no caso das bibliotecas, mas pode relacionar-se ao acervo e outros materiais existentes. Verificou-se que apesar de sua excelência, o acervo apresenta ainda uma grande importância para os usuários e algumas falhas que necessitam ser solucionadas como: pouca quantidade disponível, desatualização, mal estado de alguns livros, entre outros.
  - Usuários: Refere-se principalmente a professores, alunos de graduação e alunos de pós-graduação. Ao mesmo tempo em que são clientes, atuam como participantes do processo de produção do serviço. Por exemplo, professores utilizam livros e realizam pesquisa bibliográfica, mas ao mesmo tempo fazem parte da Comissão de Biblioteca e priorizam a compra de livros. Usuários reclamam de barulho, mas eles próprios fazem barulho. A educação dos usuários assim como sua participação, exercem influência direta na prestação do serviço.
-

### **6.3.1 Planos de Ação**

O modelo de formulário utilizado para o desenvolvimento do plano de ação está no Anexo F, e contém os seguintes campos:

- Descrição do problema: deve conter a descrição exata do problema;
- Possíveis causas (Por quê?): mostra os fatores que originaram o problema. O plano de ação deve ser focado nestas causas;
- Quando geralmente ocorre?: se o problema ocorre pontualmente ou é contínuo e a época que ocorre;
- Plano de ação: campo mais importante mostrando o conjunto de alternativas que deverão ser tomadas para solucionar o problema;
- Resultado esperado: mostra o que se espera atingir com o plano de ação. Nem sempre o resultado esperado é solucionar o problema;
- Recursos necessários: quais os recursos (tempo, material, recursos humanos, dinheiro, etc) para realizar o plano de ação;
- Período de implantação: início e término previsto para realizar o plano;
- Responsáveis: pela elaboração e implementação do plano.

Após a data de término prevista para o plano de ação, será necessária a elaboração de um relatório contendo a descrição da atual situação e o resultado do plano de ação. Caso o resultado não seja atingido ou plano de ação não esteja finalizado, deverá haver uma justificativa. O acompanhamento deverá ser constante.

## **6.4 Análise dos planos de ação**

### **6.4.1 Horário de Atendimento**

A necessidade de expansão do horário de atendimento já era uma questão conhecida da Diretoria. No entanto, a solução deste problema não é fácil de ser implantada, pois esbarra em limitações orçamentárias, em regulamentos da USP e na resistência dos funcionários. Atualmente, o SVBIBL conta com cinco bibliotecas

---

funcionando no período de segunda a sexta, das 08h às 18h. As bibliotecas da Civil, Mecânica & Naval e Produção têm horário estendido até às 21:30min. Porém, este horário de atendimento adicional deve-se a contratação de pessoal suplementar temporário, conseguida com recursos extra-orçamentários de fundações vinculadas a Escola Politécnica (Fundação Vanzolini, FUSP e FDTE (PECE)). Convém ressaltar que tais contratações não têm garantia de continuidade, além de demandar um esforço periódico no treinamento de funcionários que em curto espaço de tempo são substituídos, em virtude do tipo de contrato efetuado. Este horário de funcionamento deixa de atender satisfatoriamente todo o grande público que frequenta a Escola à noite e aos sábados.

Pelo exposto, evidencia-se a necessidade da criação de condições para a expansão do quadro de pessoal do SVBIBL, permitindo a extensão do horário de funcionamento das bibliotecas setoriais para até às 22:00 horas, de segunda a sexta-feira, possibilitando o acesso de toda a comunidade às suas coleções, produtos e serviços em horário mais adequado às suas necessidades. Recentemente foi elaborada uma proposta para a Diretoria da Escola, solicitando a reativação de vagas perdidas no passado. Os funcionários do período noturno são contratados temporários, o que mantém o problema citado acima.

O quadro atual de funcionários, excluindo-se os funcionários contratados pelas fundações Vanzolini (EPRO), PECE-FDTE (EPEC) e FUSP (EPMN), é distribuído da seguinte maneira.

	<b>Bibliotecário</b>	<b>Técnico</b>	<b>Auxiliar</b>	<b>TOTAL</b>
Serviços Centralizados	8	2	3	13
EPBC	1	1	1	3
EPEC	1	2	1	4
EPEL	1	1	2	4
EPMN	1	1	1	3
EPMT	1	0	2	3
EPMI	1	1	1	3
EPRO	1	1	1	3
EPQI	1	0	2	3
<b>TOTAL</b>	16	9	14	39

**Quadro 6-4 – Quadro atual de Funcionários atual do SVBIBL**

O estudo de padrões mínimos de recursos humanos (para maiores detalhes, vide Anexo H) realizado pelo SVBIBL mostra o seguinte quadro de funcionários necessário para a extensão do horário de funcionamento:

	Quantidade de funcionários		
	Quadro atual*	Quadro mínimo necessário (08:00 às 18:00hs)	Quadro mínimo necessário (08:00 às 22:00hs)
Bibliotecária supervisora	0	8	8
Bibliotecária de referência	8	8	8
Técnico documentação e informação	7	14	22
Auxiliar documentação e informação (serviços)	11	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>46</b>

\* No quadro atual não foi considerado os funcionários dos serviços centralizados.

#### **Quadro 6-5– Quadro de funcionários necessário para a extensão do horário de atendimento**

Organizando os funcionários para diferentes horários, de forma que se tenha o mínimo necessário para o funcionamento da biblioteca em todos os horários, verifica-se que haveria a necessidade de contratação de oito bibliotecários, quinze Técnicos em Documentação e Informação. Através de um levantamento realizado no SVBIBL, verificou-se que o salário médio de uma bibliotecária gira em torno de R\$2.500,00 mensais, de um Técnico em torno de R\$1.250,00, podendo variar de funcionário para funcionário. Portanto, somando-se os salários e encargos trabalhistas, uma quantia de aproximadamente R\$77.000,00 mensais destinada à contratação de funcionários em conjunto com uma reorganização do horário e local de trabalho dos atuais funcionários, permitirá a extensão do horário de atendimento. Ressalta-se que, o Serviço de Pessoal da Escola, diz que não se pode obrigar um funcionário a mudar seu horário de trabalho, uma vez que este é definido no momento da contratação do funcionário. A alteração do horário deve ser realizada através de negociação e da livre e espontânea vontade dos funcionários.

É sabido que a universidade em geral vem passando por dificuldades financeiras e a biblioteca encontra-se inserida neste contexto. Logo, a captação de verba através de canais alternativos torna-se algo fundamental. O exemplo de captação realizado pelo 3º Setor é algo que deveria ser tomado como padrão. A principal fonte

de renda de organizações deste setor provém de doações, tanto de pessoas físicas quanto jurídicas. As organizações realizam campanhas onde é demonstrada a importância da doação, há um trabalho intenso na formação da imagem institucional, diferentes métodos de doação são desenvolvidos (depósito com boleto, débito automático em conta, cartão de crédito, etc). Enfim, trata-se de um meio alternativo que vem ganhando muita importância devido a atual situação das universidades públicas brasileiras. O plano de ação proposto é:

	Horário de atendimento		
Descrição	Horário de funcionamento das bibliotecas não está adequado às necessidades dos usuários. O horário de funcionamento coincide com horário de aulas, dificultando o acesso dos alunos.		
Possíveis Causas (Por quê?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reação a mudança dos funcionários;</li> <li>- Quantidade insuficiente de funcionários;</li> <li>- Não criação de vagas pela USP;</li> <li>- Falta de verba;</li> <li>- Existência de poucos métodos alternativos de captação de dinheiro;</li> <li>- Pouca negociação com funcionários;</li> <li>- Existência de cursos no período noturno;</li> <li>- Aumento da carga horária dos cursos.</li> </ul>		
Quando geralmente ocorre?	Continuamente, durante o ano letivo.		
Plano de ação	Três possibilidades distintas: 1) Criação de vagas e contratação de funcionários; 2) Redistribuição do atual quadro de funcionários (ou planejar um esquema de rodízios), buscar parcerias (exemplo: fundações) para expansão do horário de atendimento, com a contratação de novos funcionários. Elaborar uma proposta para a Diretoria da Escola até final de 2004..		
Resultado Esperado	- Tornar o horário compatível com as necessidades dos usuários. Inicialmente a proposta de funcionamento é das 08:00 às 22:00 horas.		
Recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vagas (Responsabilidade da Reitoria USP);</li> <li>- Funcionários (tanto para contratação quanto para a redistribuição);</li> <li>- Captação de recursos através de fontes alternativas (verbas de outras origens senão USP, patrocínios, fundações, doações, entre outros).</li> </ul>		
Período de Implantação	Início :	nov/04	Responsáveis
	Término	jun/05	
			Diretoria Biblioteca e Diretoria Escola

**Figura 6-2 – Plano de ação (Horário de atendimento)**

#### **6.4.2 Ausência de uma política de aquisição de livros**

Não há uma política formal para aquisição de materiais e conforme visto na pesquisa de satisfação, trata-se de um processo chave para o desenvolvimento do SVBIBL. O processo de aquisição foi descrito na seção 3.2.

A implantação de políticas de seleção e aquisição deve ser elaborada como uma das formas de planejamento orçamentário e busca de manutenção de qualidade do acervo. O SIBi/USP elaborou um estudo denominado “Subsídios para o estabelecimento de política de desenvolvimento de acervos para as bibliotecas do SIBi/USP” (1998 – Cadernos de estudos nº.7) que identifica procedimentos comuns a todas as bibliotecas do sistema, orientando para a formação e desenvolvimento de coleções, subsidiando a elaboração de critérios para a avaliação no processo de desenvolvimento dos acervos, porém cabe a cada biblioteca estabelecer sua própria política interna de desenvolvimento de acervo. O manual recomenda que a política contenha:

- Os objetivos da instituição;
  - Estudos da comunidade a que serve;
  - Necessidades de crescimento e equilíbrio de acervo;
  - Diretrizes de distribuição de verba (atualmente, definida pela Comissão de Bibliotecas);
  - Prioridades de aquisição conforme os níveis do acervo (cada representante do Departamento prioriza sua lista, de acordo com a verba definida no item anterior);
  - Análise dos pontos fortes e fracos da coleção, adequando-a às necessidades dos usuários;
  - Normas de acordos cooperativos.
-

Além destes itens é recomendável que a política tenha diretrizes para doações, desbastamento de materiais bibliográficos e especiais, política de reposição de material, de censuras e deve ser reavaliada constantemente.

Os critérios básicos de seleção a serem utilizados são: qualidade do conteúdo, adequação do currículo acadêmico e linhas de pesquisa, autoridade do autor ou corpo editorial, demanda, acessibilidade da língua, custo justificável, atualidade da obra, disponibilidade em outras bibliotecas, áreas de abrangência do título, quantidade de exemplares necessários, entre outros.

Quanto à responsabilidade da seleção, ela deverá estar repartida entre o SVBIBL e o corpo docente, uma vez que estes são os conhecedores da literatura, nas suas respectivas áreas podendo selecionar criteriosamente o material a ser adquirido. Os materiais podem estar divididos em literatura básica, complementar e/ou atualização, havendo prioridade aos primeiros.

Para a avaliação da coleção, é sugerido que a biblioteca avalie periodicamente e constantemente o acervo, empregando métodos quantitativos e qualitativo, e os resultados comparados e analisados, de modo a assegurar o alcance dos objetivos da avaliação da coleção. Deverão ser utilizados os seguintes critérios: distribuição percentual do acervo por área; sugestões dos usuários; comparação das coleções com listas, catálogos de livrarias e editoras; bibliografias recomendadas ou adotadas e outros a serem estipulados pela diretoria do SVBIBL. É necessário ter um acompanhamento das principais obras que estão sendo lançadas no mercado, comparando freqüentemente com o acervo atual, de forma a mantê-lo sempre atualizado.

Paralelamente a esta avaliação, a política de desenvolvimento de coleções deverá ser revisada pela Comissão de Bibliotecas e pela diretoria do SVBIBL com a finalidade de garantir a sua adequação à comunidade universitária, aos objetivos da biblioteca e aos da própria instituição.

---



	Ausência de uma política para aquisição de livros	
Descrição	Não há uma política de aquisição de livros, fazendo com que o acervo torne-se desatualizado e insuficiente para as necessidades dos usuários	
Possíveis Causas (Por quê?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de documentação da política adotada;</li> <li>- Não solicitação de auxílio para os representantes da Comissão, e também outros docentes, na elaboração da política;</li> <li>- Controle do acervo é inadequado;</li> <li>- Verba restrita;</li> <li>- Existência de poucos métodos alternativos de captação de dinheiro;</li> <li>- Compra é realizada uma vez por ano, na chegada da verba da USP.</li> </ul>	
Quando geralmente ocorre?	Basicamente em um período (uma vez por ano) especificado pela chegada de verba da reitoria USP	
Plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudar políticas de aquisição de acervo, como a exemplificada acima;</li> <li>- Elaborar uma política de aquisição;</li> <li>- Estudar procedimentos que conciliem o cotidiano de alunos e docentes de maneira a envolvê-los no processo de aquisição.</li> </ul>	
Resultado Esperado	Ter uma política para aquisição de livros, aprovada pela Diretoria, docentes e alunos adequando a aquisição às necessidades dos usuário e da própria Escola.	
Recursos necessários (material, funcionário, tempo, etc)	Alinhamento entre docentes, diretoria escola e diretoria biblioteca.	
Período de Implantação	Início :	out/04
	Término	dez/04
	Diretoria Biblioteca, Docentes e Diretoria Escola	

**Figura 6-3 – Plano de Ação (Ausência de uma política para aquisição de livros)**

Relacionados diretamente a este ponto de melhoria, foram identificados outros problemas, conforme citado na seção 5.3.

A questão da compatibilidade do acervo com as bibliografias das disciplinas em curso. As causas deste problema, além da ausência de política para aquisição de obras, encontram-se principalmente no processo de aquisição, que é orientado por normas da Reitoria exigindo procedimentos excessivamente burocráticos, pela indicação de obras já esgotadas e também pela pouca comunicação entre docentes e biblioteca.

Para aperfeiçoar esta questão, todos os Departamentos deverão enviar a relação das disciplinas em curso com as respectivas bibliografias, até a 2ª semana de

Janeiro do ano, cabendo ao Serviço de Bibliotecas constante acompanhamento das bibliografias básicas e sua adequação às obras adquiridas. Esta medida inicia-se em Janeiro de 2005 e a diretoria do SVBIBL já está preparando a sua comunicação aos representantes dos Departamentos.

Outro ponto levantado pela pesquisa de satisfação foi a quantidade insuficiente de exemplares das disciplinas básicas, também diretamente relacionado a este plano de ação. Alguns livros básicos apresentam uma grande quantidade de reservas, em determinadas épocas do ano sendo que muitos alunos não conseguem realizar o empréstimo do livro.

Para isso, foi sugerido que toda biblioteca setorial realize uma listagem dos livros mais emprestados, assim como sua lista de espera média e as épocas de pico. Após o levantamento, as compras destes livros serão prioritárias de forma a adequar a quantidade ao número de alunos. Um incentivo a doação destes livros é muito importante, pois se trata principalmente de livros básicos (mais fáceis de obter) e assim a verba não competiria com a compra de livros mais recentes e atualizados.

Após análise das solicitações de empréstimo ocorridas no ano de 2003, na EPBC, obteve-se uma listagem das obras mais solicitadas:

<b>Descrição da obra</b>	<b>N. de solicitações</b>
SERWAY, Raymond - “Física 4 para cientistas”	1796
STEWART, James – “Calculo. V.1-2”.	960
NUSSENZVEIG, Herg Moises – “Curso de Física básica”.	938
CALLISTER, William D – “Ciência e engenharia de materiais”.	827
FRANÇA, L.N.F – “Mecânica geral”.	316
BARONE JR, Mario – “Álgebra linear”.	282

**Quadro 6-6 – Obras mais utilizadas na EPBC (2003)**

A política de aquisição deverá definir a relação ideal de livros por estudantes acrescentando a este indicador a procura do livro. Logicamente, os livros mais

procurados para empréstimo ou consulta deverão existir em quantidades maiores. Já vale aqui um tratamento especial para esta lista de livros. Além disso, todas as outras bibliotecas setoriais realizarão o mesmo procedimento.

#### **6.4.3 Divulgação dos recursos oferecidos**

A principal questão quanto a este ponto de melhoria está no incentivo ao USO da biblioteca. O trabalho realizado constatou que alunos de graduação (responsáveis por mais de 60% dos usuários totais do Serviço) utilizam a biblioteca principalmente para estudos, empréstimos de obras básicas e realização de trabalho, ou seja, os serviços oferecidos são sub-utilizados. A análise ainda dentro deste grupo de usuários revelou que somente quando o aluno alcança o último ano, onde é exigida a realização do trabalho de formatura, ele toma conhecimento da vasta gama de serviços existentes. A Diretoria da Biblioteca vê este tipo de uso como algo restrito e deseja alterá-lo com uma certa urgência, tornando-o mais especializado.

Mais do que uma simples divulgação, deve haver um incentivo ao uso das bibliotecas pelos usuários desde o início da Graduação. Isto só ocorrerá se houver uma parceria entre docentes e biblioteca. Os primeiros, modificando o método de exposição de aulas, exigindo trabalhos que incentivem a pesquisa bibliográfica e com a apresentação das referências, fornecendo livros além das bibliografias básicas, evitando uso de apostilas prontas que inibem a pesquisa bibliográfica, entre outros. A segunda, estar apta a oferecer serviços customizados a uma parcela maior de usuários, divulgar os recursos existentes de forma clara e abrangente e estar em constante desenvolvimento quanto ao tipo e qualidade de serviço oferecido.

Atualmente não existe orientação formal de usuários no uso dos recursos disponíveis nas Bibliotecas do SVBIBL. A orientação informal vem sendo realizada, porém é insuficiente devido a falta de um planejamento estruturado e ao acúmulo de funções pelos funcionários. A proposta deste treinamento aos usuários será dividida em três etapas:

- 1) Elaboração e ampla divulgação do “Guia do usuário”, que deverá conter:
-

- a. O SVBIBL (geral): contendo objetivos, horário de funcionamento, acervo: explicando cada um dos diferentes tipos de acervos (livros, teses, periódicos e multi-meios), informações sobre matrícula e inscrição;
- b. Serviços Oferecidos: descrição de cada um dos serviços e o procedimento para utilizá-los;
- c. Regulamento: para consulta, empréstimo, renovação, reserva;
- d. Roteiro para busca, acesso e uso da informação;
- e. Roteiro para utilização das Bases de Dados disponíveis;
- f. Explicação do SIBi/USP.

## 2) Palestras programadas

Desenvolvimento de palestras programadas, com divulgação e inscrição prévias. Haverá uma divulgação e os interessados poderão inscrever-se. As palestras ocorrerão nos dias de semana, após o horário de aulas (a partir das 11:00 horas e a partir das 17:00 horas). Serão contínuas, dependendo do interesse dos usuários.

Segundo Belluzzo (1989), “a palestra deve oferecer uma visão global da biblioteca na vida acadêmica, enfatizando sua importância para uma aprendizagem qualitativamente superior”.

Os bibliotecários a desenvolverão nas salas de aula ou na sala de treinamento da SVBIBL para turmas de 15 a 30 alunos. Terá a duração de aproximadamente uma hora, sendo 10 minutos para avaliação. No início da palestra será distribuído o “Guia do usuário” para quem ainda não o tiver. A palestra constará de uma apresentação feita no MS PowerPoint, seguindo o “Guia do Usuário” e demonstração on-line do uso do site da biblioteca e do SIBi/USP.

## 3) Visitas programadas

Na seqüência da palestra, haverá uma visita orientada para colocar em prática o aprendizado da palestra. Segundo Belluzzo (1989), a visita orientada “corresponde a

---

oportunidade oferecida aos usuários, para um contato inicial com a biblioteca, com informações acerca de como utilizar os serviços prestados, a simulação de uso dos diferentes serviços e também a localização dos respectivos setores”.

Para Belluzzo (1989), o objetivo geral do programa de educação de usuários é “promover a interação com o sistema de informação, dando-lhe oportunidade para aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento de hábitos, atitudes e habilidades adequadas ao uso da biblioteca e dos recursos informacionais”. Além disso, capacitar o usuário para o uso de todos os recursos da biblioteca, certamente estimulará essa utilização. Klistewicz (1982) coloca que a educação modifica o comportamento do usuário, da seguinte maneira: “(1) preservação do patrimônio da biblioteca; 2) aumento da quantidade de usuários assíduos; 3) aumento da consulta ao acervo, facilitando a recuperação da informação e a localização dos livros pelo próprio usuário; 4) diminuição da desordem nas estantes”. Outro ponto a ser acrescentado é que este programa educa o usuário, incentivando o silêncio e o bom uso das instalações disponíveis além de isentar os próprios funcionários de explicar diversas vezes, isoladamente, o mesmo procedimento.

Em relação ao período em que o treinamento deve ser oferecido, há uma divergência quanto a melhor época. Em geral, ela é realizada durante as primeiras semanas do ano letivo. Porém, este momento é inadequado porque o estudante está se adaptando a vida universitária. A melhor ocasião para apresentar os recursos disponíveis ao calouro é quando estes têm um verdadeiro problema a resolver, estando, portanto, motivados a aprender. Por esta razão o treinamento será contínuo, estendido a toda a comunidade politécnica e realizado em turmas.

	Divulgação dos recursos oferecidos		
Descrição	A Biblioteca não divulga seus recursos de forma clara a seus usuários, já que estes alegam não conhecer os serviços oferecidos.		
Possíveis Causas (Por quê?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os meios utilizados não atendem as necessidades (ex: homepage, internet);</li> <li>- Não há estímulo do uso da biblioteca pelos usuários;</li> <li>- Não há uma parceria com os coordenadores de Graduação e Pós-graduação;</li> <li>- Poucos funcionários disponíveis para realizarem a divulgação;</li> <li>- Verba restrita;</li> <li>- Existência de poucos métodos alternativos de captação de dinheiro;</li> <li>- Iniciativas isoladas de algumas bibliotecas setoriais, sem um planejamento claro e definido;</li> <li>- Ausência de um acordo cooperativo entre a coordenação dos cursos (básico, graduação, pós-graduação) no sentido de orientares os docentes para que cedam um espaço nas aulas para a apresentação de palestras informativas</li> </ul>		
Quando geralmente ocorre?	Continuamente, durante o ano letivo.		
Plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palestras informativas a todos os interessados;</li> <li>- Programação de visitas monitoradas formais para grupos de usuários interessados;</li> <li>- Preparação de materias de divulgação, vídeos, etc.</li> </ul>		
Resultado Esperado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar o uso das bibliotecas;</li> <li>- Esclarecer possíveis dúvidas dos usuários;</li> <li>- O treinamento deve atingir 150 usuários até a data de término.</li> </ul>		
Recursos necessários (material, funcionário, tempo, etc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaço apropriado para divulgação / apresentação;</li> <li>- Tempo e interesse dos funcionários para elaborar um plano estruturado de divulgação dos recursos;</li> <li>- Incentivo dos docentes e Diretoria para que alunos utilizem a biblioteca.</li> </ul>		
Período de Implantação	Início :	jan/05	Responsáveis Diretoria Biblioteca e Biblioteca Setoriais
	Término	set/05	

Figura 6-4 – Plano de Ação (Divulgação dos recursos oferecidos)

#### 6.4.4 Equipamentos pouco adequados

Este ponto de melhoria está relacionado indiretamente ao anterior. A atualização dos equipamentos existentes certamente incentivaria o uso da biblioteca pelos usuários.

Equipamentos pouco adequados (computadores, máquinas reprográficas, etc)			
Descrição	Os equipamentos existentes não satisfazem os usuários. Os computadores são geralmente antigos, lentos, não apresentam recursos suficientes. Não há máquina reprográfica dentro da bibliotecas, e em alguns casos, ficam muito distante da biblioteca.		
Possíveis Causas (Por quê?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta priorização na atualização do parque tecnológico por parte da Escola;</li> <li>- Equipamentos obsoletos e antigos;</li> <li>- Excesso de controle de acesso à rede que reúne bancos corporativos;</li> <li>- Ausência de máquina reprográfica;</li> <li>- Não há estímulo do uso da biblioteca pelos usuários;</li> <li>- Verba restrita;</li> <li>- Existência de poucos métodos alternativos de captação de dinheiro.</li> </ul>		
Quando geralmente ocorre?	Continuamente, durante o ano letivo.		
Plano de ação	1) Encaminhar, novamente, uma proposta para atualização do parque tecnológico; 2) Solicitar à Diretoria da Escola a compra de máquinas reprográficas para as Bibliotecas; 3) Buscar parcerias com as Fundações para colocar máquinas reprográficas; 4) Reunião das Bibliotecas e a possibilidade de estender o horário de atendimento do atual setor de reprografia.		
Resultado Esperado	Adequar a aquisição às necessidades dos usuário e da própria Escola; Modernização dos equipamentos.		
Recursos necessários (material, funcionário, tempo, etc)	Alinhamento entre diretoria escola e diretoria biblioteca; Verba destinada a modernização tecnológica; Verba aquisição de novos equipamentos.		
Período de Implantação	Início :	out/04	Responsáveis Diretoria Biblioteca e Diretoria Escola
	Término	dez/06	

**Figura 6-5 – Plano de Ação (Equipamentos pouco adequados)**

#### 6.4.5 Empréstimo-entre-bibliotecas (EEB)

Este serviço oferecido foi freqüentemente citado na pesquisa e entrevista como algo importante, porém extremamente burocrático. Também relacionado ao uso da biblioteca, embora não caiba exclusivamente

Empréstimo-entre-bibliotecas (EEB)			
Descrição	O EEB foi considerado extremamente burocrático por grande parte dos usuários, apesar de ser um serviço muito importante. É necessário retirar uma via na biblioteca utilizada, ir até a biblioteca onde se encontra o livro, voltar a biblioteca original e entregar um papel assinado. Na devolução do material, é necessário novamente ir na biblioteca entregar o material e retornar a biblioteca original para "baixar" o empréstimo, entregando o formulário rubricado pela biblioteca fornecedora		
Possíveis Causas (Por quê?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existência de empréstimo unificado na USP;</li> <li>- Bibliotecas locais dão muita preferência para "seus usuários", dificultando o acesso a informação para outros usuários.</li> </ul>		
Quando geralmente ocorre?	Frequentemente.		
Plano de ação	- Incentivar o SIBI de forma a agilizar o processo do empréstimo automatizado. A apresentação da carteirinha USP poderia ser suficiente para o empréstimo de material.		
Resultado Esperado	Empréstimo unificado na USP Diminuir a burocracia no empréstimo e facilitar uma maior integração entre as bibliotecas da USP.		
Recursos necessários (material, funcionário, tempo, etc)	Nenhum		
Período de Implantação	Início :		Responsáveis: Diretoria do DT/Sibi
	Término		

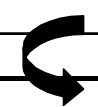

 Não depende da Biblioteca e sim da USP, não pode ser precisado a data

Figura 6-6 – Plano de Ação (EEB)



#### 6.4.6 Realizações periódicas de pesquisas de satisfação

	Realização periódicas de pesquisas de satisfação			
Descrição	A realização de pesquisas de satisfação de clientes é realizada pontualmente, não havendo um acompanhamento da evolução dos serviços oferecidos ao longo do tempo.			
Possíveis Causas (Por quê?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parque tecnológico desatualizado;</li> <li>- Baixa quantidade disponível de funcionários para realizar a pesquisa;</li> <li>- Tempo escasso;</li> <li>- Não há um acompanhamento da satisfação do usuário;</li> <li>- Não existe indicadores de desempenho;</li> <li>- Não há incentivo ao uso para os usuários.</li> </ul>			
Quando geralmente ocorre?				
Plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar a cada dois anos, uma pesquisa de satisfação com os usuários do Serviço e manter um histórico dos dados para comparação e acompanhamento da evolução;</li> <li>- Estabelecimento de indicadores;</li> </ul>			
Resultado Esperado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorar a satisfação dos usuários;</li> <li>- Evoluir em termos de prestação de serviços com qualidade.</li> </ul>			
Recursos necessários (material, funcionário, tempo, etc)	Prazo; Recursos físicos e humanos para a realização da pesquisa e consolidação das informações;			
Período de Implantação	Início :	jan/05	Responsáveis	Diretoria do SBEPUSP
	Término	jan/07		

**Figura 6-7 – Plano de Ação (Realização de pesquisas periódicas)**

### 6.4.7 Treinamento dos funcionários

	Treinamento dos funcionários		
Descrição	Os funcionários apresentam competências diferentes e nem todos estão no mesmo grau de preparo em termo de utilização dos avanços tecnológicos, atendimento e oferecimento de serviços		
Possíveis Causas (Por quê?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de equipamentos para treinamentos à distância;</li> <li>- Possibilidade de aperfeiçoamento no atendimento;</li> <li>- Necessidade de constante atualização;</li> <li>- Características distintas de funcionários;</li> <li>- Recrutamento inadequado;</li> <li>- O avanço na carreira é por tempo de serviço;</li> <li>- Verba restrita;</li> <li>- Existência de poucos métodos alternativos de captação de dinheiro.</li> </ul>		
Quando geralmente ocorre?	Sempre		
Plano de ação	- Realização de treinamentos formais - internos ou externos - visando a excelência no atendimento, utilização dos recursos tecnológicos e padronização das habilidades em todas as bibliotecas setoriais		
Resultado Esperado	Aumento da utilização dos recursos tecnológicas; Maior facilidade no gerenciamento de competências		
Recursos necessários (material, funcionário, tempo, etc)	Prazo; Investimento em treinamentos especializados.s		
Período de Implantação	Início :	jan/05	Responsáveis Diretoria do SBEPUSP
	Término	dez/05	

**Figura 6-8 – Plano de Ação (Treinamento de funcionários)**

### 6.4.8 Outras ações

Um serviço muito utilizado é o empréstimo e renovação de obras. Hoje a renovação é realizada pessoalmente. Isto acaba atrapalhando os usuários que não vem muito a Escola, em épocas de férias, etc. Em certas situações, o usuário precisa vir a biblioteca exclusivamente para renovar o livro. Uma sugestão é elaborar um programa de renovação pela intranet. Haveria um campo, onde seria possível verificar o status do livro. Caso não houvesse nenhuma reserva e o livro se encontrasse disponível, a renovação seria automática, facilitando o empréstimo e renovação de materiais e oferecer um melhor serviço ao usuário.

Outro fato apresentado pelo levantamento de informações foi a reclamação de muito ruído em algumas bibliotecas (principalmente EPEC, EPRO, EPMN e EPEL).

As causas para este problema são falta de orientação sobre o uso das bibliotecas, barulho se concentra nas salas de estudos em grupo, falta de tratamento acústico nas salas de estudo em grupo e um layout interno inadequado. Além da divulgação dos recursos para os usuários e incentivo ao uso, apresentado anteriormente, uma sugestão é verificar orçamento e viabilidade de tratamento acústico para as salas de estudo em grupo e criação de novos espaços destinados exclusivamente ao estudo em grupo.

Constatou também que o espaço destinado ao estudo individual na EPBC é insuficiente e pouco conhecido, não há salas de estudo em grupo no Biênio, na EPMI e EPQI. Houve reclamação quanto ao estado de alguns materiais e dificuldade de acesso ao acervo da EPBC, que é fechado ao público. Algumas sugestões relevantes apresentadas pelos usuários durante a realização do trabalho:

- ✓ Disponibilização de materiais em outros meios (CD's, disquetes, etc) - conservação mais fácil, ocupa menos espaço, maior garantia de preservação e facilidade de reprodução;
- ✓ Renovação de empréstimos de material bibliográfico pela intranet;
- ✓ Elaboração de um plano de doação de alunos, ex-alunos e professores;
- ✓ Nas localizações de materiais, mostrar o status do livro (se está emprestado, quando retorna, se possui reserva, etc);
- ✓ Permitir que qualquer material seja emprestado ou devolvido em qualquer biblioteca setorial. Maior intercâmbio entre elas.

## **6.5 Relatório de acompanhamento dos planos de ação:**

No anexo G encontra-se um relatório de acompanhamento do plano de ação. Deverá ser preenchido ao menos três vezes durante o período de vigência do plano. Corresponde ao “C” (checar), do modelo do ciclo PDCA, sendo uma maneira de acompanhamento do avanço do plano de ação, das dificuldades encontradas, necessidades de mudanças e cumprimento dos prazos estabelecidos.

---

## 7 CONCLUSÃO

### 7.1 Situação entregue para a Diretoria

Partindo do objetivo principal do trabalho, citado no capítulo de introdução: “Realizar uma análise dos serviços oferecidos pelo Serviço de Bibliotecas da Escola Politécnica propondo um conjunto de melhorias para as principais deficiências encontradas”, obteve-se um panorama das principais deficiências no processo de gestão de serviços tanto do ponto de vista da Diretoria quanto dos usuários.

O trabalho gera como resultado um estudo que fundamenta as mudanças necessárias nos serviços oferecidos pela biblioteca, além de uma primeira análise sobre a possibilidade de unificação das bibliotecas setoriais em uma única instalação física.

Foram identificadas no processo as variáveis relevantes de uma possível centralização no contexto da EPUSP. São pontos favoráveis: facilidade no gerenciamento de pessoas e serviços, existência de um centro sócio-cultural na Escola, otimização do tempo de consulta e localização do material. São pontos desfavoráveis: aumento da distância média percorrida desestimulando o uso e dificultando o acesso à biblioteca, necessidade de mudanças radicais na planta física gerando grande alocação de investimentos e a necessidade de consenso entre todas as partes envolvidas.

É importante ressaltar que a decisão sobre a centralização cabe à Diretoria da biblioteca e à Diretoria da Escola. Este trabalho contribui com uma base estruturada de fundamentos para uma melhor tomada de decisão em relação aos problemas propostos.

Foi abordada também uma proposta alternativa de se manter a atual estrutura que funciona de maneira descentralizada. Para isso, foi utilizada a proposta de melhoria contínua que consiste na realização de pequenas, porém eficientes mudanças.

Uma importante ferramenta utilizada foi a pesquisa de satisfação, que apesar de trazer problemas já conhecidos, validou preocupações antigas fornecendo insumos para a compreensão do valor do serviço prestado para seus usuários. Mais do que detectar

---

procurou-se focalizar nas questões mais importantes, fornecendo análises e soluções detalhadas para estas.

A partir disso, foram desenvolvidos planos de ação juntamente com a equipe de funcionários do SVBIBL para a melhoria dos problemas identificados. Toda a organização foi efetivamente envolvida no assunto. O conjunto de soluções proposto é viável, desde que efetivamente implementado e monitorado pelos respectivos responsáveis. Sua implantação concreta acarretará em sensíveis melhorias aos usuários e conseqüentemente a toda a Escola Politécnica.

## **7.2 Conclusão final**

A análise da atual situação, a identificação de problemas críticos e a proposta de melhorias estão condizentes com a realidade do SVBIBL e serão muito importantes para a melhoria dos serviços oferecidos. A implementação de algumas medidas será posterior à apresentação do trabalho, necessitando do acompanhamento e da avaliação de todos os responsáveis por sua implantação.

Algumas ações propostas não estão no contexto exclusivo do SVBIBL, envolvendo organizações superiores tais como a Diretoria da Escola Politécnica, o SIBi/USP e até mesmo a Reitoria da USP. Porém, cabe ao SVBIBL reivindicar formalmente melhorias baseadas nos estudos até aqui propostos, de maneira a satisfazer as necessidades dos usuários e otimizar os métodos empregados.

Foram aplicadas técnicas do curso de Engenharia de Produção - como gestão de serviços, técnicas de melhorias de desempenho, análise de processos, técnicas de pesquisa de satisfação, qualidade em serviços, estratégia organizacional – com base em um problema real de uma organização que apresenta características únicas e distintas inserida em um contexto especial – o da Universidade de São Paulo e da Escola Politécnica.

Porém, o principal legado deixado pelo trabalho foi o de aproximar o SVBIBL de seus usuários e dar início ao processo de melhorias constantes nos serviços prestados pelas bibliotecas. Embora existisse alguma demanda por resultados mais imediatos e

---

voltados à centralização, ao longo do trabalho percebeu-se, antes de tudo, que a abordagem aqui tratada é uma etapa extremamente importante e necessária na gestão de serviços. Espera-se que este trabalho seja o início de um longo processo de aprendizado e crescimento, onde os envolvidos sintam-se realmente valorizados e possam efetivamente contribuir para o desempenho do SVBIBL, buscando a excelência dos serviços e contribuindo para torná-lo referência nos cenários nacional e internacional, coerente com o projeto Poli 2015 e com a própria história da organização.

## 8 BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M. S.; PLAZA, R. T. T.; KRZYZANOWSKI, R. F. Recursos humanos em bibliotecas universitárias: modelo aplicado à distribuição de pessoal, por níveis funcionais, no sistema integrado de bibliotecas da universidade de São Paulo (SIBi/USP). In: Seminário Nacional de bibliotecas universitárias. Curitiba, 1996.

AKERROYD, J. The future of academic libraries. *Aslib Proceedings*, London, v. 53, n. 3, Mar 2001.

BACHMANN, G. M. O uso da análise fatorial na determinação das dimensões da qualidade percebida em uma biblioteca universitária. Tese de Mestrado, departamento de programação matemática da Universidade Federal do Paraná., Curitiba, 2002.

BELLUZZO, R. C. B. Educação de usuários de bibliotecas universitárias: da conceituação e sistematização ao estabelecimento de diretrizes. São Paulo, 1989.

CARVALHO, M. C. R. Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias. Forlataza: Ed. UFC, Brasília: Associação dos bibliotecários do Distrito Federal, 1981.

CREASER, C. e SCOTT, J. .The SCONUL Statistics Database: trend analysis to 98/99 LISU. Loughborough: Loughborough University, 1999.

DAVENPORT, THOMAS. Reengenharia de Processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEKEYSER, R. Arguments for Library centralisation in the digital era. OECD Experts' meeting on Libraries and Resources Centres for Tertiary Education. Paris, 9-10 March, 1998.

DI CHIARA, I. G.; OLIVEIRA, S. M. M.; TOMAEL, M. I. et al. Serviço de informação com qualidade: o caso do Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual de Londrina. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10, 1998, Fortaleza. Anais... Fortaleza: Associação de Bibliotecários do Ceará, 1998.

FITZSIMMONS, J. e FITZSIMMONS, M. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto alegre: Bookman, 2000.

---

GARVIN, D. A. What does “product quality” really mean? Sloan Management Review. USA, v.26, n.1, p. 25-43, fall, 1984.

GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GHOBIADIAN, A. e SPELLER, S., JONES, M. Service Quality: concepts and models. International Journal of Quality & Reliability Management.UK, v.11, n.9, p. 43-66, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V.40, n.1, p. 6-19, 2000.

GRÖNROSS, C. Marketing: gerenciamento e services: a competição por services na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LANCASTER, F. W. Ameaça ou oportunidade? O futuro dos serviços de biblioteca à luz das inovações tecnológicas. Belo Horizonte, R. Esc. de Biblioteconomia da UFMG, v. 23, n. 1, p. 7-27, jan./jun. 1994.

HAYES, B. E. Measuring Customer Satisfaction: Development and use of questionnaires. ASQC Quality Press, Milwaukee, Winsconsin, 1992.

HESKETT, J.L.; SASSER W. E.; HART, C. W. L. Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo. São Paulo: Pioneira, 1994.

HESKETT, J.L.; SASSER W. E.; SCHLESINGER, L. A. The profitable art of service recovery. Harvard Business Review, July/August, 1990.

HESKETT, J.L.; SASSER W. E.; SCHLESINGER, L. A. The service profit chain. New York: Free Press, 1997.

JOHNSTON, R. e CLARK, G. Administração de Operações de Serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

KLISTEWICZ, I. W. Programa de formação de treinamento de usuários na Biblioteca “Prof. Rosário Farâni Mansur Guérios”, do Centro Federal de educação tecnológica do

---



Paraná. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, Belo Horizonte, v.11, p.114-121, Março, 1982.

LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. Estratégias para a competitividade. São Paulo: Futura, 2003.

MAYER, R. J., et al. A framework and a suite of methods for business process reengineering. Disponível na internet. <http://www.idef.com/articles/framework/.21>. Julho, 1999.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MOSTAFA, S. P. EAD sim, mas com qual biblioteca? Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v.1, n.1, p. 1-11, Jul/Dez 2003.

NORMANN, R. Service Managment, Libert, Malmo, Sweden, 1983.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAM, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, New York, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAM, V. A.; BERRY, L. L. SERQVQUAL: A multipli-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing. USA, v.64, n.1, p.12-40, spring, 1988.

PLAYA, A.; CARRIE, A. Application and assessment of IDEF3 – process flow description capture method. International Journal of Operations & Production Management. UK, v.15, n.1, p.63-73, 1995.

PORTER, M. E. Competitive strategies: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

QUINN, J. B. Empresas muito mais inteligentes – São Paulo: Makron Books, 1996.

---

SANTOS, L. C. Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Tese de Mestrado, departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SANTOS, L. C., FACHIN G. R. B., VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. *Ciência da Informação*. Brasília, v.32, n.2, p. 85-94, Maio/Ago 2003.

SLACK, N., CHABERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JOHSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1996.

SHOSTACK, G., L. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*. USA, v.62, n.1, p.133-139, january-february, 1984.

SWANEPOEL, A. Library Mergers in higher education institutions: different theories, beliefs and practices. *Library Services, Technikon Pretoria, South Africa, Middle Eastern Technical University*, v.13, 2nd June - 5th June, 2003.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Disponível em <http://www.usp.br/>. Acesso em 23/08/2004.

VASCONCELLOS, Eduardo. Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Administração IA-USP*. São Paulo, 1979, v.1, n.2, p. 101-121.

VERGUEIRO, W.; CARVALHO, T. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27-40, jan./jun. 2001.

TSENG, M. M.; QINHAI, M.; SU, C. Mapping customer's service experience for operations improvement. *Business Process Management Journal*. UK, v.15, n.1, p. 50-64, 1999.

ZARIFIAN, P. "Relação de Serviço – Produção e avaliação". São Paulo: Editora Senac, 2001.

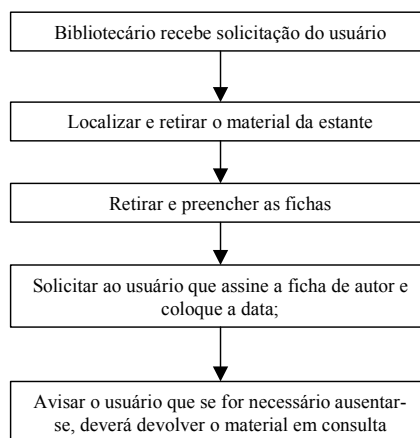
ZEITHAML, V., PARASURAMAM, A, BERRY, L. *Delivering Quality Service. Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990

---

## ANEXOS

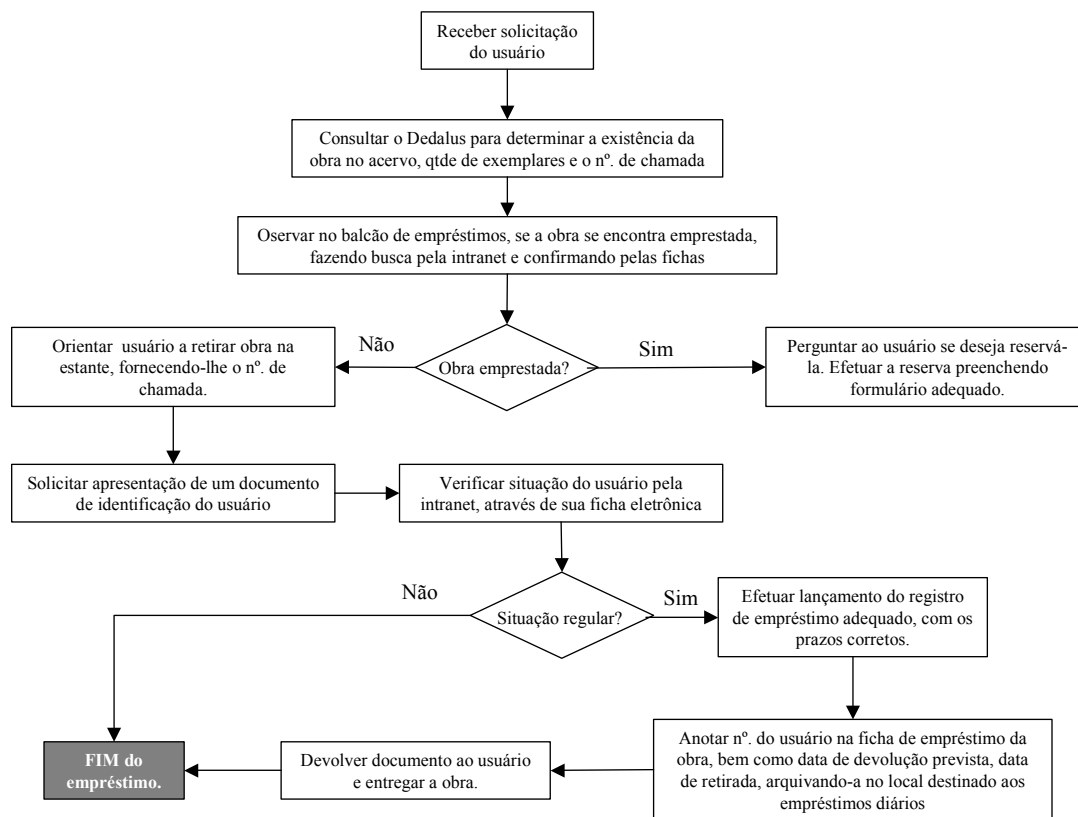
### ANEXO A - Fluxos dos principais processos do SVBIBL

- **Consulta de obras:** Obras de Consulta: são aquelas que não podem ser retiradas do recinto da Biblioteca. Abrangem as obras destinadas à consulta e não à leitura completa (dicionários, enciclopédias, atlas, anuários etc.); obras raras e de coleções especiais, e obras colocadas em regime especial de circulação (livros texto e outros por indicação de professores).



**Figura AnexoA (8-1) – Fluxo de consulta de obras**

### - Empréstimo de obras:

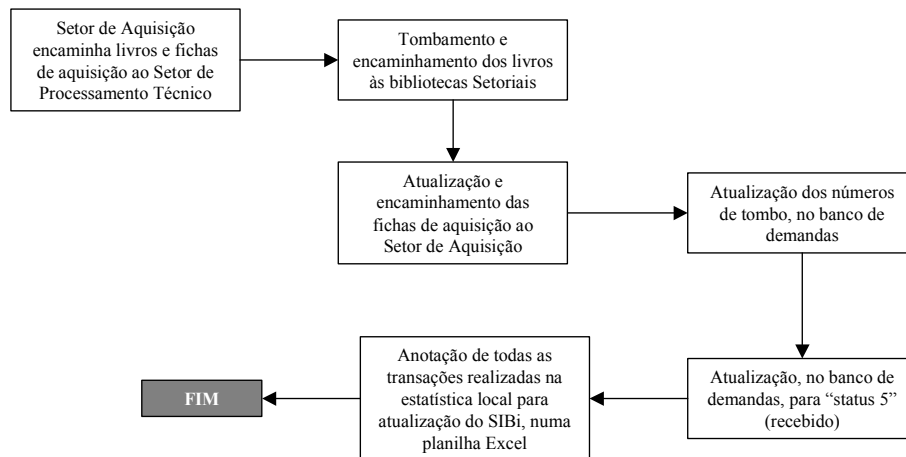


**Figura Anexo A (8-2) – Fluxo de empréstimo de obras**

### - Inscrição de usuário:

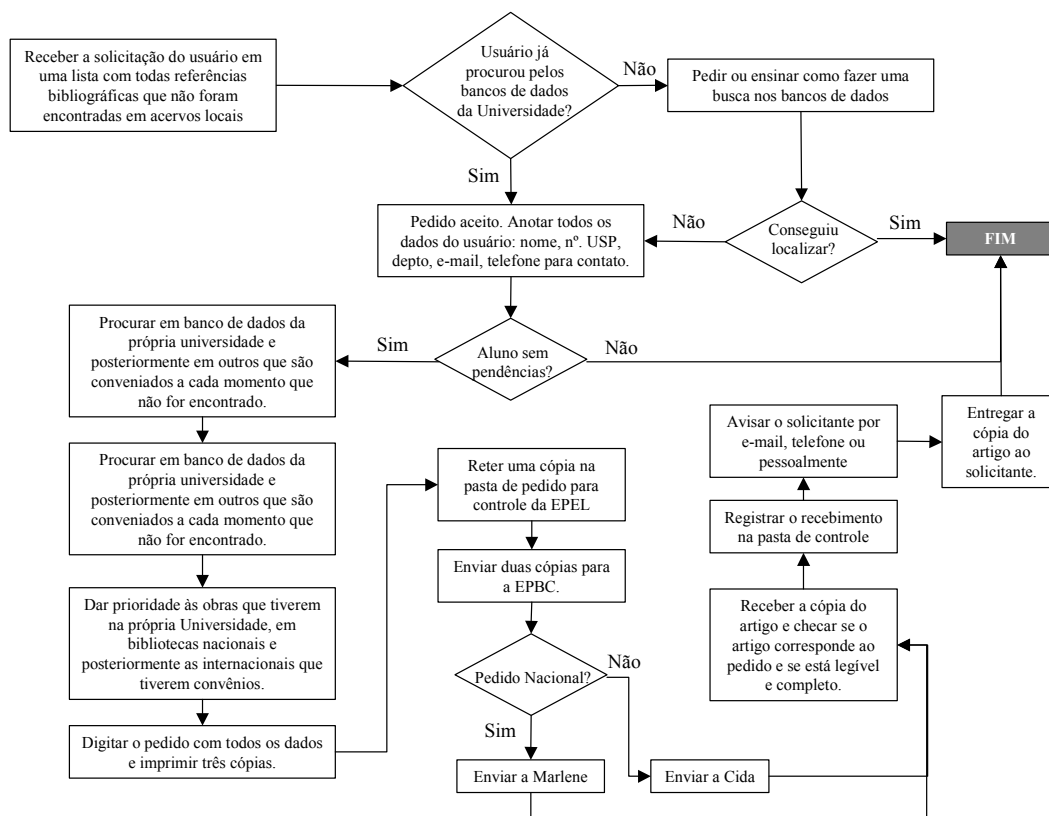
Alunos e funcionários POLI são inscritos automaticamente no ingresso à Escola Politécnica. Alunos de graduação e pós-graduação, Docentes, pesquisadores e funcionários com vínculo ativo com a Poli estão automaticamente inscritos como usuários. Pessoas de outras instituições que mantenham Acordo de Reciprocidade com o Serviço de Bibliotecas podem inscrever-se como usuários.

### - Processamento Técnico de livros:



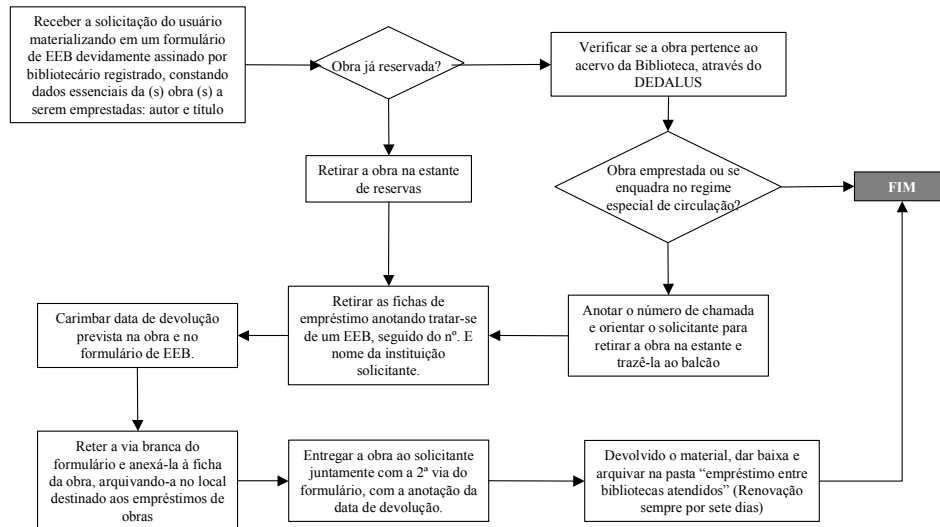
**Figura Anexo A (8-3) – Fluxo de processamento técnico de livros**

### - Comutação Bibliográfica:



**Figura Anexo A (8-4) – Fluxo de comutação bibliográfica**

### - Empréstimo-entre-Bibliotecas:



**Figura Anexo A (8-5) – Fluxo de empréstimo-entre-bibliotecas (EEB)**

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
SERVIÇO DE BIBLIOTECAS

**GOSTARÍAMOS DE CONHECER MELHOR NOSSOS CLIENTES. PEDIMOS A GENTILEZA DE PREENCHER OS CAMPOS ABAIXO.**

[illegible]

\*Categoria:

1 - Aluno POLI Graduação; 2 - Aluno POLI Especialização; 3 - Aluno POLI Mestrando; 4 - Aluno POLI Doutorando; 5 - Aluno POLI Especial; 6 - Aluno USP (Outras unidades); 7 - Aluno externo; 8 - Professor POLI; 9 - Professor USP; 10 - Professor Externo; 11 - Funcionário POLI; 12 - Funcionário USP; 13 - Antigos Alunos POLI; 14 – Outros.

\*\*Finalidade:

1 - Pedir orientação aos funcionários; 2 – Empréstimo; 3 – Devolução; 4- Renovação; 5 – Consulta; 6- Estudos; 7 - Localização de obras/documentos; 8 - Pesquisa bibliográfica; 9 - Reprodução de Documentos; 10 - Empréstimo-entre-Bibliotecas; 11 - Uso de computadores de forma geral; 12 – Outros.



## ANEXO C - Pesquisa de satisfação

**Dados Pessoais**

**SERVIÇO DE BIBLIOTECAS**

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES**

Esta pesquisa visa avaliar a Biblioteca da POLI que você mais frequenta. Cada item deve ser avaliado considerando-se a sua **IMPORTÂNCIA** e **SATISFAÇÃO** dentro da biblioteca avaliada.

Utilize a seguinte escala:

Para Importância:	Para Satisfação:
1 - Sem Importância	1 - Insatisfeito
2 - Pouca Importância	2 - Pouco Satisfeito
3 - Importante	3 - Satisfeito
4 - Muito Importante	4 - Muito Satisfeito

Ex: Suponha que você esteja avaliando a programação de uma televisão qualquer. Você acha que é fundamental a presença de noticiários, mas atualmente a mesma rede não possui sequer um programa desta categoria. Você avaliaria essa característica da seguinte forma:

- Para Importância, formule a seguinte pergunta: Você acha que é importante ter programas de noticiário na televisão? No caso, muito importante.
- Para Satisfação, formule a seguinte pergunta: Eu estou satisfeito com os programas de noticiário nesta rede de TV? No caso, pouco satisfeito.

**DADOS PESSOAIS**

Nome (Opcional)

Sexo  Idade

Tipo de Cliente  Biblioteca Avaliada

Curso/Departamento  Ano Letivo

**Iniciar Questionário**

**Figura Anexo C (8-7)– Tela Inicial (Pesquisa de Satisfação)**

**Opção**

**Escolha 3 (três) ou mais características a seguir, que você julgue mais importantes numa Biblioteca, para serem avaliadas.**

- ☐ Ambiente da Biblioteca - Características do local, segurança, silêncio, encontro com outras pessoas, etc
- ☐ Instalações Físicas / Equipamentos - Características dos equipamentos, mobiliário, aparência física, aspectos tangíveis da biblioteca.
- ☐ Acervo da Biblioteca - Livros, periódicos, meios de acesso, etc
- ☐ Receptividade e Empatia dos funcionários - Avalia a cordialidade, o desempenho, a capacidade de solucionar problemas dos funcionários
- ☐ Serviços Oferecidos - Empréstimos, pesquisa bibliográfica, consulta, comutação, etc.
- ☐ Disponibilidade e acesso às dependências - horário de atendimento, localização.
- ☐ Rapidez - Quão rápido o serviço e o atendimento são realizados

**Questionário**

**Figura Anexo C (8-8)– Tela Dimensões (Pesquisa de Satisfação)**

**Ambiente na Biblioteca**

BIBLIOTECA COMO AMBIENTE	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO
1) Um local agradável	Importante	Pouco Satisfeito
2) Um local seguro	Sem Importância	Satisfeito
3) Um local silencioso	Pouco Importante	Satisfeito
4) Um local que estimula o estudo		
5) Ambiente favorável ao estudo em grupo		
6) Ambiente que facilita o encontro com outros estudantes / professores		

SUGESTÕES / CRÍTICAS - O espaço abaixo destina-se a sugestões (pode ser de serviços que não são oferecidos, outras formas de atendimento ou qualquer outro tipo que você achar interessante) ou críticas em relação a este aspecto da biblioteca.

Continua Questionário

**Figura Anexo C (8-9)– Tela Ambiente (Pesquisa de Satisfação)**

**Instalações físicas / Equipamentos**

INSTALAÇÕES FÍSICAS / EQUIPAMENTOS	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO
1) Instalações adequadas para trabalho individual		
2) Instalações adequadas para trabalho em grupo		
3) Aparência Física do ambiente (condições gerais do prédio, limpeza, acústica, etc)		
4) Equipamentos adequados (computadores, máquina reprográfica, etc)		
5) Local confortável		
6) Mobiliários adequados (mesas, cadeiras, estantes, ar condicionado, etc)		

SUGESTÕES / CRÍTICAS - O espaço abaixo destina-se a sugestões (pode ser de serviços que não são oferecidos, outras formas de atendimento ou qualquer outro tipo que você achar interessante) ou críticas em relação a este aspecto da biblioteca.

Continua Questionário

**Figura Anexo C (8-10)– Tela Equipamentos (Pesquisa de Satisfação)**

**Acervo da Biblioteca**

ACERVO DA BIBLIOTECA	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO
1) Coleções em boas condições de uso	Importante	Pouco Satisfeito
2) Compatibilidade do acervo com as bibliografias das disciplinas em curso	Muito importante	Muito Satisfeito
3) Quantidade suficiente de exemplares das bibliografias básicas	Muito importante	Muito Satisfeito
4) Acervo atualizado	Muito importante	Muito Satisfeito
5) Fácil localização do material nas estantes	Muito importante	Muito Satisfeito
6) Acesso a materiais de assuntos diferentes (outras ênfases) numa mesma Biblioteca	Muito importante	Muito Satisfeito
7) Disponibilidade de outros meios de acesso ao material bibliográfico.	Muito importante	Muito Satisfeito

SUGESTÕES / CRÍTICAS - O espaço abaixo destina-se a sugestões (pode ser de serviços que não são oferecidos, outras formas de atendimento ou qualquer outro tipo que você achar interessante) ou críticas em relação a este aspecto da biblioteca.

Continua questionário

**Figura Anexo C (8-11) Tela Acervo (Pesquisa de Satisfação)**

**Receptividade e Empatia dos funcionários**

RECEPTIVIDADE E EMPATIA	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO
1) Funcionários preparados para atender com segurança as necessidades e interesses dos clientes		
2) Receptividade (atenção) dos funcionários		
3) Atendimento Personalizado		
4) Empenho dos funcionários para solucionar dúvidas ou sugerir algo além do solicitado		
5) Desempenho eficaz dos funcionários (capacidade de solucionar problemas)		
6) Clareza nas respostas dos funcionários		

SUGESTÕES / CRÍTICAS - O espaço abaixo destina-se a sugestões (pode ser de serviços que não são oferecidos, outras formas de atendimento ou qualquer outro tipo que você achar interessante) ou críticas em relação a este aspecto da biblioteca.

Continua Questionário

**Figura Anexo C (8-12) – Tela Receptividade (Pesquisa de Satisfação)**

**Serviços Oferecidos**

SERVIÇOS OFERECIDOS	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO
1) Empréstimos entre bibliotecas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2) Treinamento para acesso à informação (base de dados, catálogos eletrônicos, portais periódicos, outros)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3) Comutação bibliográfica (fornecimento de cópias)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4) Normalização de documentos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5) Homepage adequada	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Avalie as seguintes questões em relação aos serviços oferecidos pela biblioteca:**

6) Auto-suficiência do usuário para utilizar recursos on-line fora da Biblioteca	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7) Divulgação dos recursos oferecidos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8) Conhecimento dos recursos oferecidos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9) Confiabilidade nos serviços oferecidos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10) Entrega do serviço no prazo adequado	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11) Intercâmbio entre as bibliotecas setoriais da Poli	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**SUGESTÕES / CRÍTICAS** - O espaço abaixo destina-se a sugestões (pode ser de serviços que não são oferecidos, outras formas de atendimento ou qualquer outro tipo que você achar interessante) ou críticas em relação a este aspecto da biblioteca.

Continua Questionário

**Figura Anexo C (8-13)– Tela Serviços Oferecidos (Pesquisa de Satisfação)**

**Disponibilidade e acesso às dependências na Biblioteca**

DISPONIBILIDADE OU ACESSO ÀS DEPENDÊNCIAS	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO
1) Placas indicando a localização das bibliotecas nos blocos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2) Localização próxima aos blocos de salas de aula	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3) Horário de atendimento adequado às necessidades dos usuários	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**SUGESTÕES / CRÍTICAS** - O espaço abaixo destina-se a sugestões (pode ser de serviços que não são oferecidos, outras formas de atendimento ou qualquer outro tipo que você achar interessante) ou críticas em relação a este aspecto da biblioteca.

Continua Questionário

**Figura Anexo C (8-14)– Tela Disponibilidade (Pesquisa de Satisfação)**

**Rapidez**

	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO
1) Tempo baixo de espera para ser atendido	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2) Funcionários ágeis no atendimento ao cliente	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3) Pronto atendimento aos pedidos de urgência	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4) Rapidez no fornecimento de cópias de documentos de outras bibliotecas (comutação)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**SUGESTÕES / CRÍTICAS** - O espaço abaixo destina-se a sugestões (pode ser de serviços que não são oferecidos, outras formas de atendimento ou qualquer outro tipo que você achar interessante) ou críticas em relação a este aspecto da biblioteca.

Continua Questionário

Figura Anexo C (8-15) – Tela Rapidez (Pesquisa de Satisfação)

**Comentários**

**Você utiliza frequentemente outras bibliotecas setoriais da Poli?**

☐ Sim  
Se sim, quais e com que frequência (vezes por semana) você utiliza outras bibliotecas?

☐ Não

**A reunião das bibliotecas da Poli em um único espaço físico lhe parece:**

☐ Favorável  
☐ Desfavorável  
☐ Indiferente  
Por quê?

**COMENTÁRIOS** - O espaço abaixo destina-se a comentários em geral que julgue interessantes e necessários.

Finalizar Pesquisa

Figura Anexo C (8-16)– Tela Questões finais (Pesquisa de Satisfação)

# PESQUISA DE SATISFAÇÃO

SERVIÇO DE BIBLIOTECAS DA POLI

Favor salvar o arquivo e enviar anexado para:

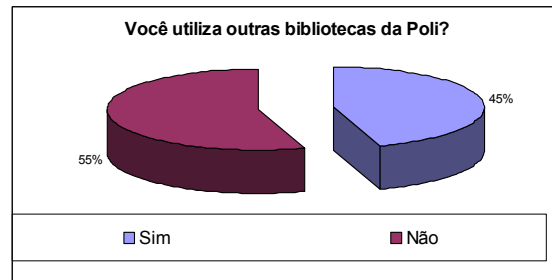
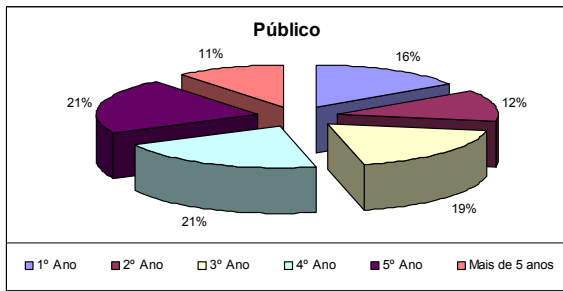
**[bibepcen@org.usp.br](mailto:bibepcen@org.usp.br)**

Muito obrigado pela sua participação!!!!

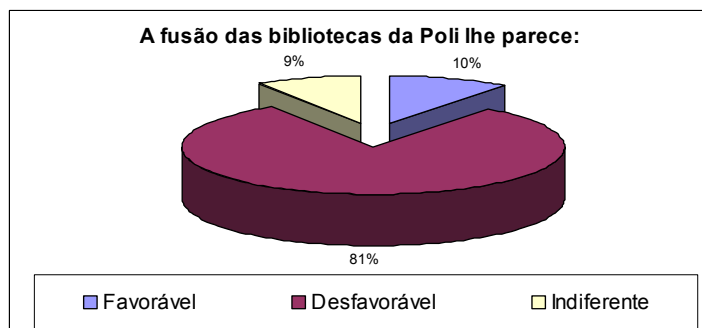
**Figura Anexo C (8-17)– Tela Final (Pesquisa de Satisfação)**

## ANEXO D – Matrizes Importância x Desempenho e gráficos dos públicos-alvo:

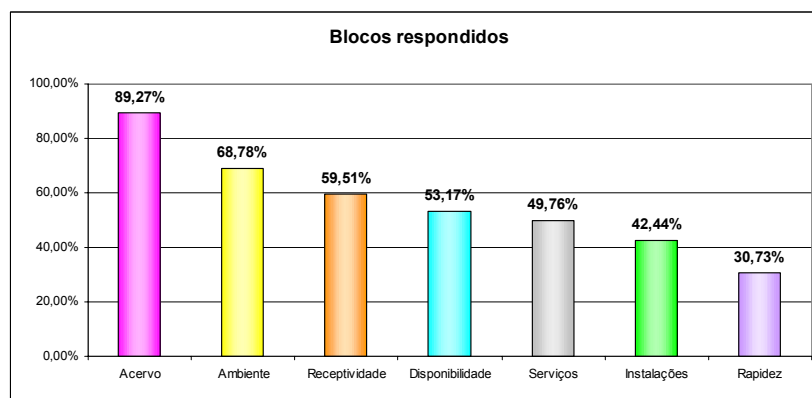
### ➤ Alunos Graduação:



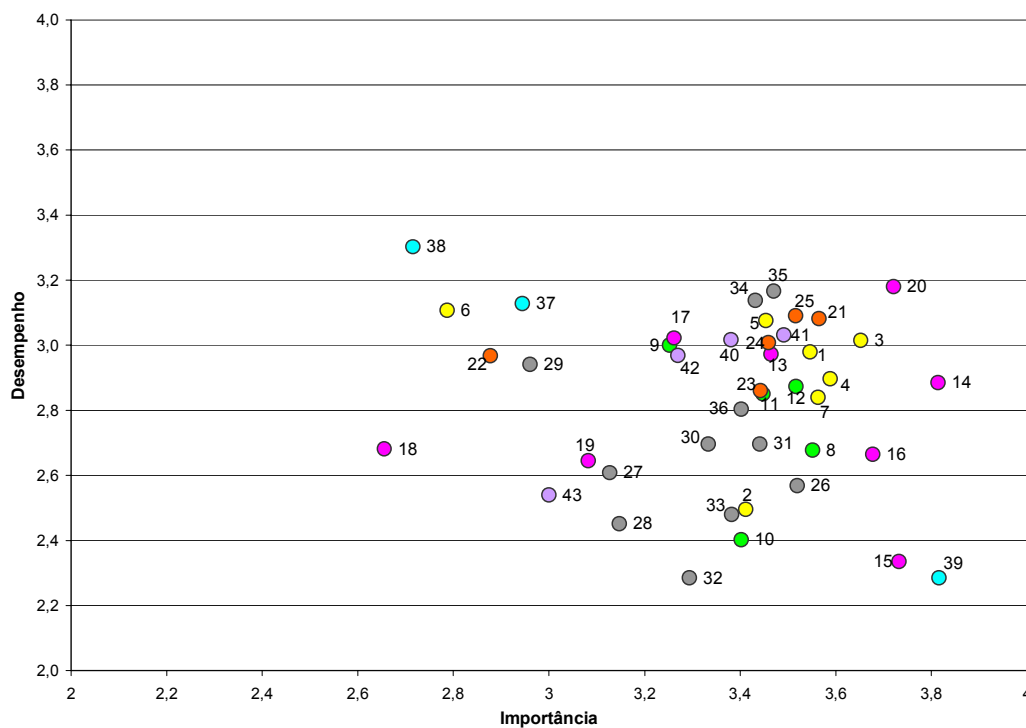
**Gráfico Anexo D (8-1)– Público respondente (Graduação) e Gráfico Anexo D (8-2)– Gráfico utilização outras bibliotecas (Graduação)**



**Gráfico Anexo D (8-3)- Gráfico questão centralização (Graduação)**



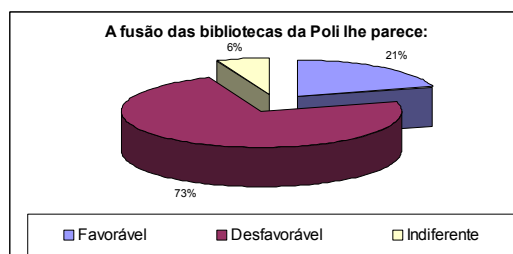
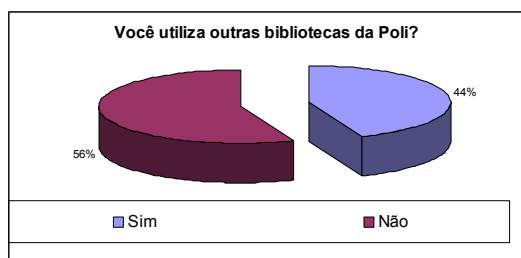
**Gráfico Anexo D (8-4)– Dimensões respondidas (Graduação)**



**Gráfico Anexo D (8-5)– Matriz importância x Desempenho Questões (Graduação)**

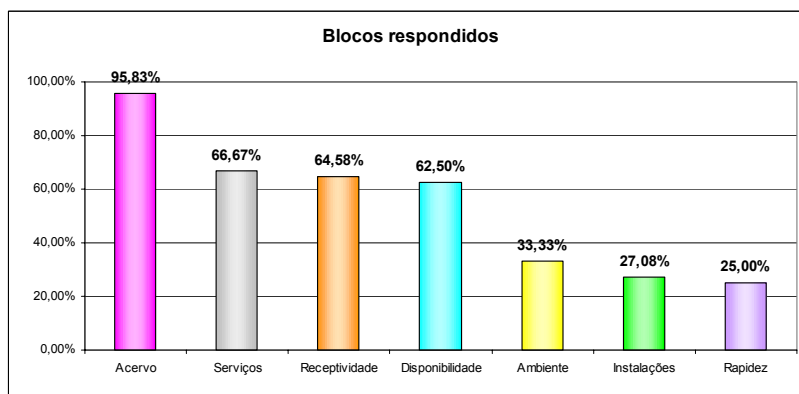
➤ **Alunos Mestrado:**

Dentre os alunos de mestrado, tem-se as seguintes características:

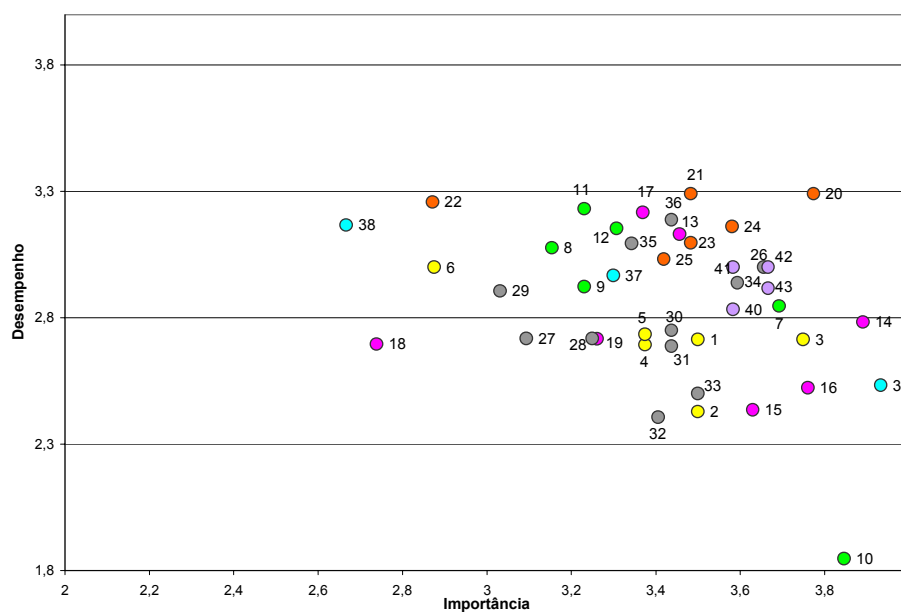


**Gráfico Anexo D (8-6) – Público respondente (Mestrado) e Gráfico Anexo D (8-7)– Gráfico utilização outras bibliotecas (Mestrado)**





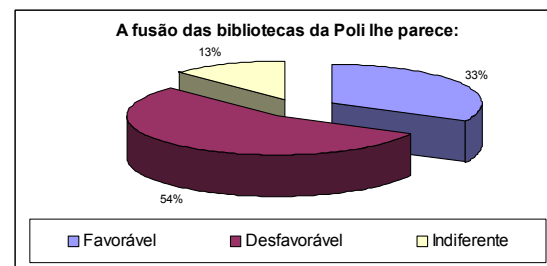
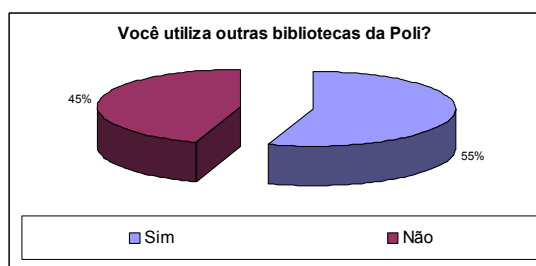
**Gráfico Anexo D (8-8)– Dimensões respondidas (Mestrado)**



**Gráfico Anexo D (8-9) – Matriz importância x Desempenho Questões (Mestrado)**

➤ **Alunos Doutorado:**

Dentre os alunos de doutorado, tem-se as seguintes características:



**Gráfico Anexo D (8-10)– Público respondente (Doutorado) Gráfico Anexo D (8-11) – Gráfico utilização outras bibliotecas (Doutorado)**

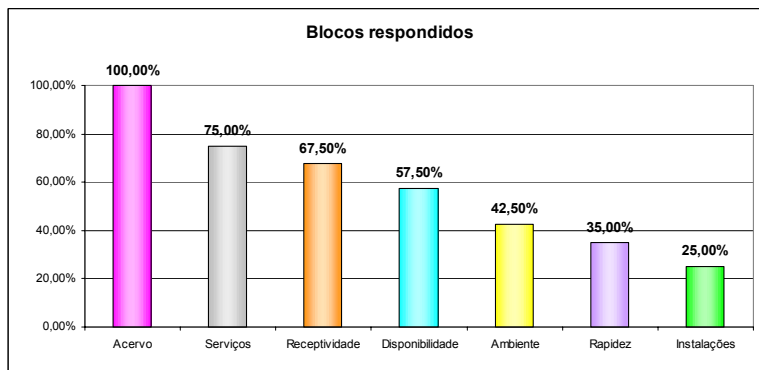


Gráfico Anexo D (8-12) – Dimensões respondidas (Doutorado)

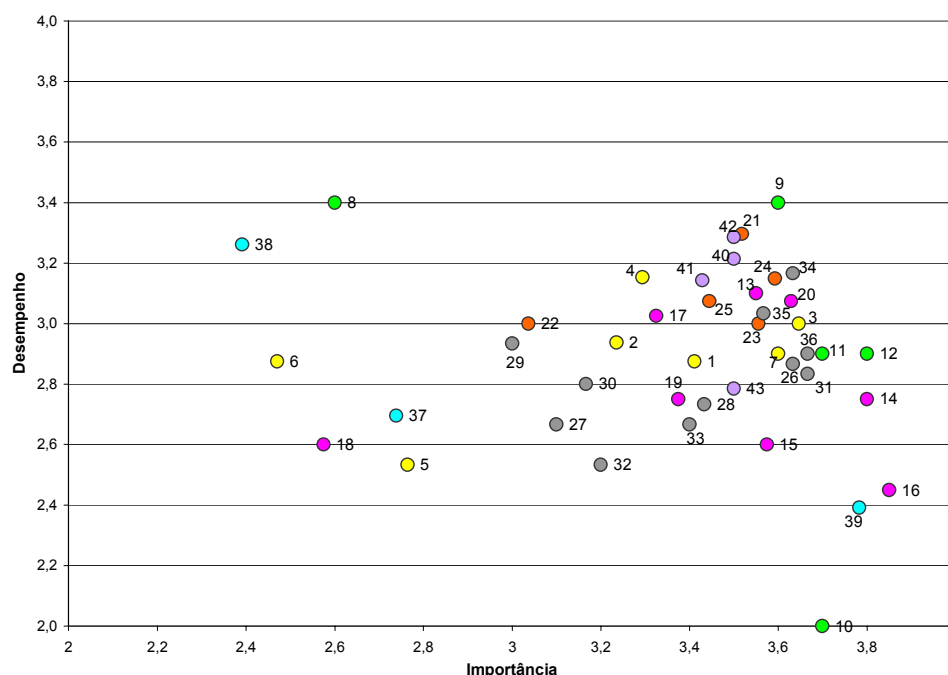


Gráfico Anexo D (8-13) – Matriz Importância x Desempenho Questões (Doutorado)

## ➤ Professores:

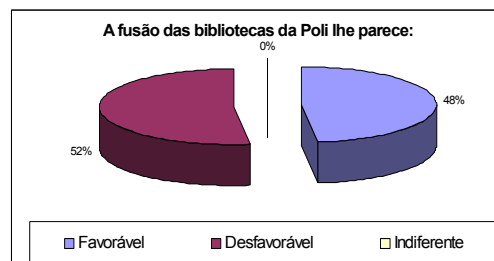
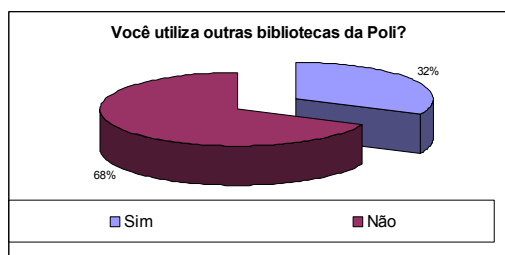
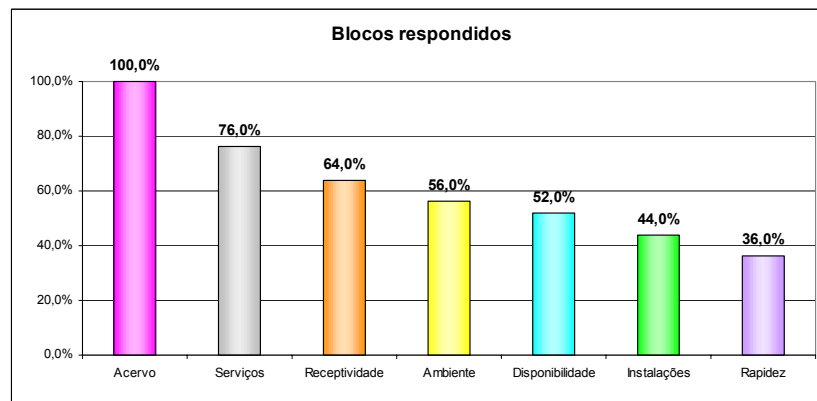
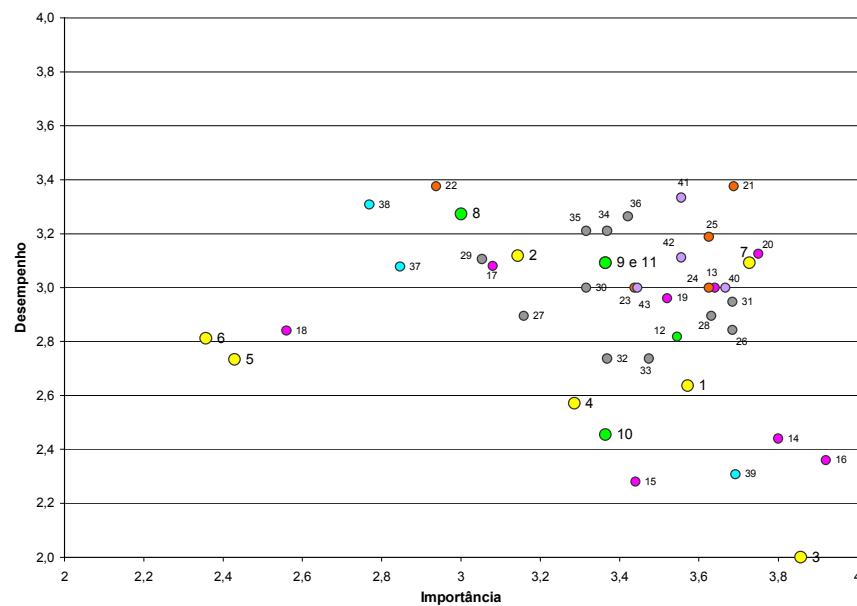


Gráfico Anexo D (8-14) – Público respondente (Professores) Gráfico Anexo D (8-15) – Gráfico utilização outras bibliotecas (Professores)



**Gráfico Anexo D (8-16) – Dimensões respondidas (Professores)**



**Gráfico Anexo D (8-17) – Matriz Importância x Desempenho Questões (Professores)**

## ANEXO E – Matrizes Importância x Desempenho das Bibliotecas setoriais:

### ➤ EPBC:

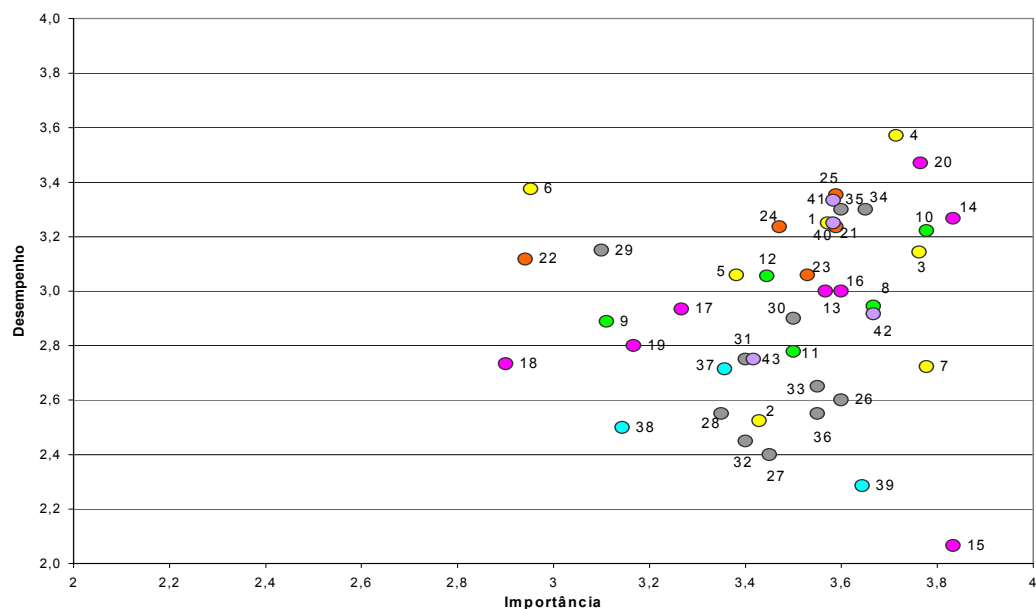


Gráfico Anexo D (8-18) – Matriz Importância x Desempenho (EPBC)

### ➤ EPEC:

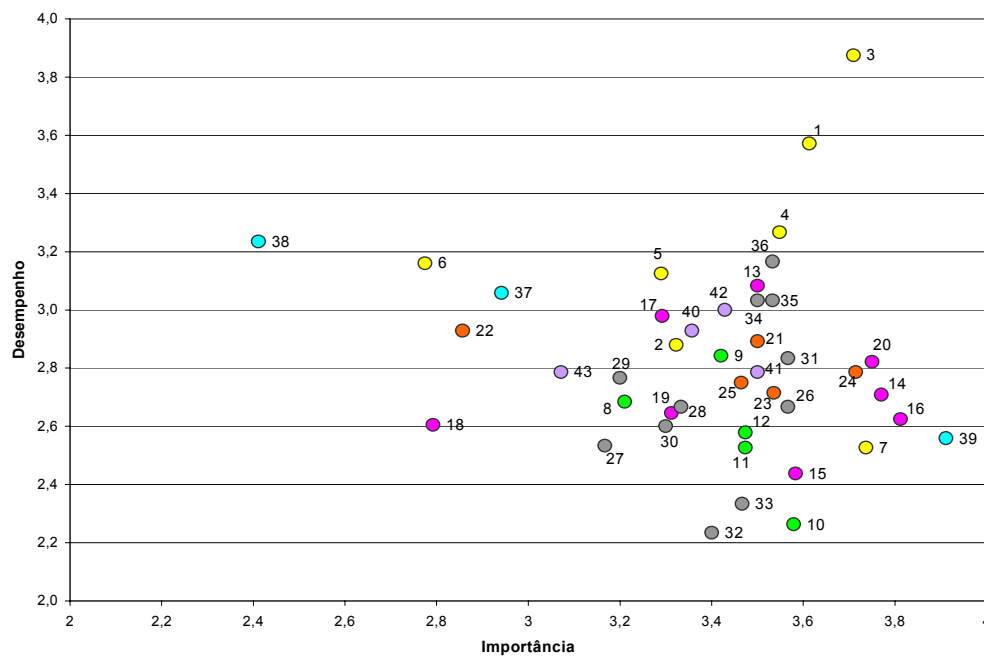
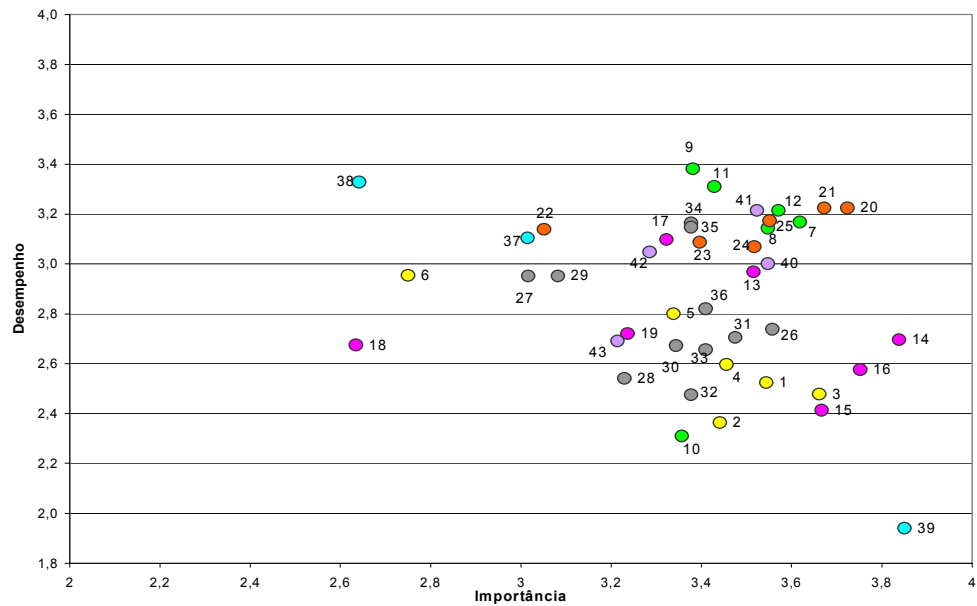
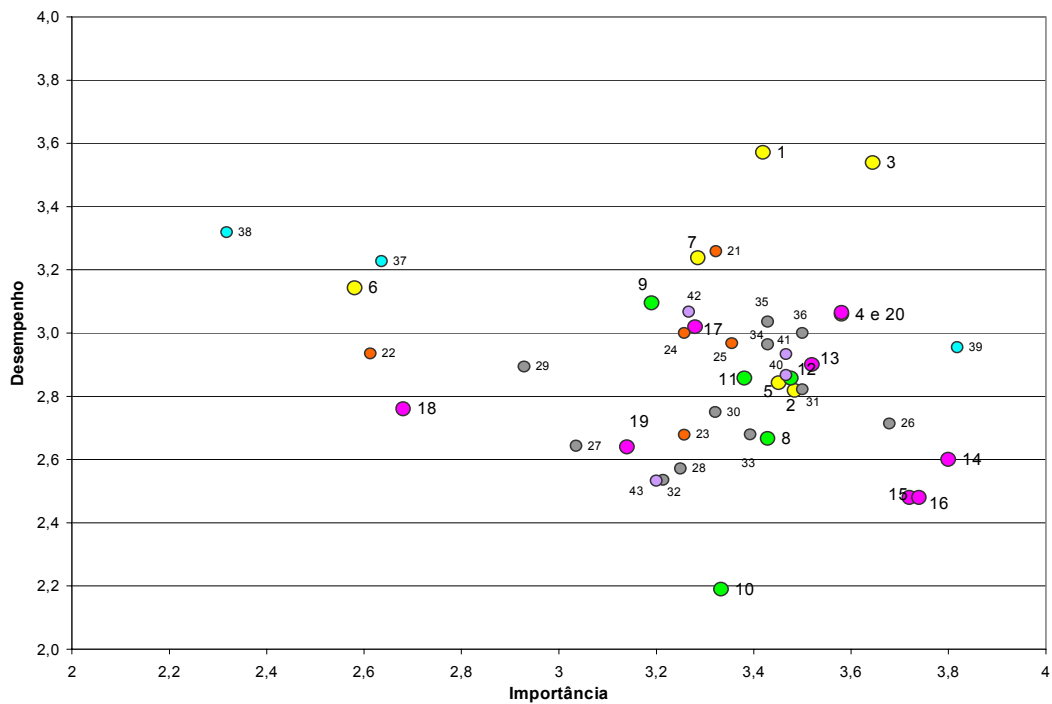
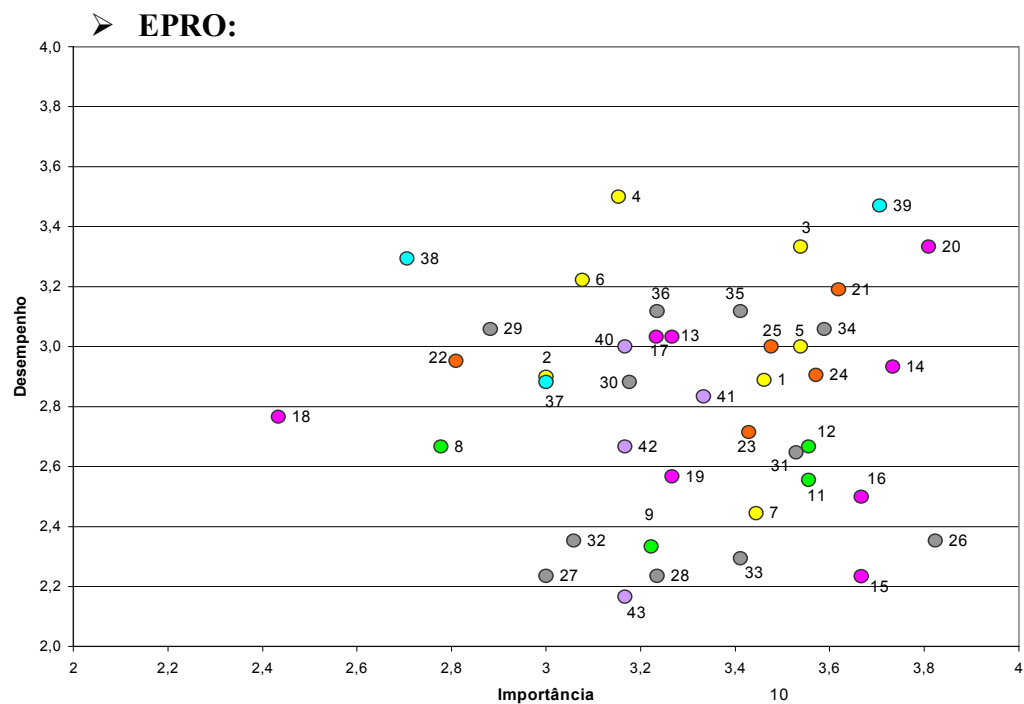
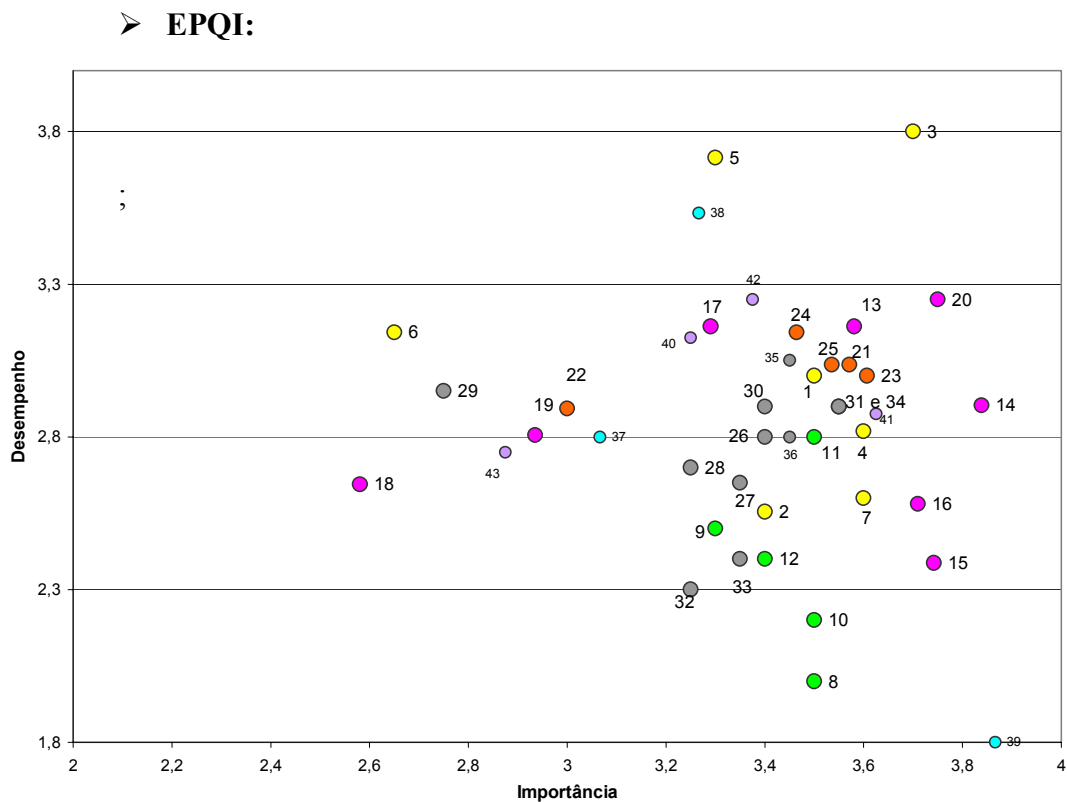


Gráfico Anexo D (8-19) – Matriz Importância x Desempenho (EPEC)

➤ **EPEL:****Gráfico Anexo D (8-20) - Matriz Importância x Desempenho (EPEL)**➤ **EPMN:****Gráfico Anexo D (8-21) - Matriz Importância x Desempenho (EPMN)**



**Gráfico Anexo D (8-22) - Matriz Importância x Desempenho (EPRO)**



**Gráfico Anexo D (8-23) - Matriz Importância x Desempenho (EPQI)**

**ANEXO F – Template Plano de Ação**

	PLANO DE AÇÃO (Problema encontrado)			
Descrição				
Possíveis Causas (Por quê?)				
Quando geralmente ocorre?				
Plano de ação				
Resultado Esperado				
Recursos necessários				
Período de Implantação	Início :		Responsáveis	
	Término			

**Figura Anexo E (8-18) – Template Plano de Ação**

**ANEXO G – Relatório de acompanhamento dos planos de ação**

Plano de Ação: \_\_\_\_\_

Data da revisão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Data da revisão anterior: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O plano de ação iniciou no prazo planejado?

( ) Sim ( ) Não Justificativa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais as principais dificuldades na implementação do plano?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

É necessário alteração do plano de ação?

( ) Sim ( ) Não Justificativa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Os resultados esperados foram, ou estão sendo atingidos?

( ) Sim ( ) Não Justificativa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

O prazo final foi, ou será, atingido?

( ) Sim ( ) Não Justificativa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observações gerais:

\_\_\_\_\_



---

---

---

## **ANEXO H – Padrões de recursos humanos mínimos para o SVBIBL:**

Este estudo foi desenvolvido a partir dos estudos de Almeida et al (1996) e Sampaio et al (2000) e trata do dimensionamento do número de profissionais necessários para cada unidade do SVBIBL, através da escolha de padrões mínimos, de maneira a servir de referência para o planejamento, execução e avaliação das atividades técnico-administrativas, visando garantir a expansão do horário de atendimento sem perda da qualidade de serviços desenvolvidos em cada unidade de informação.

O quadro de pessoal do SVBIBL teve uma sensível redução a partir de 1998 em virtude da aposentadoria de quatro bibliotecárias supervisoras de bibliotecas setoriais e uma bibliotecária da Diretoria do Serviço, além de dois Técnicos de Documentação e Informação e um Auxiliar de Documentação. A título de informação esclarecemos que a Reitoria USP adota uma política de extinção da vaga em casos de aposentadoria de funcionários contratados pelo regime autárquico.

Carvalho (1981) destaca os seguintes aspectos relacionados aos padrões de pessoal. “A biblioteca deve ter um número e uma variedade suficiente de pessoal para desenvolver, organizar e manter coleções, serviço de referência e informação para satisfazer às necessidades da universidade. O tamanho e a qualificação do quadro de pessoal será determinado por inúmeros fatores, entre os quais incluem-se o tamanho e o escopo das coleções, o número de bibliotecas setoriais, o número de horas de funcionamento, a média de aquisição, a média de circulação, a natureza do processamento e a natureza da demanda por serviços.

A proposta baseia-se em um estudo desenvolvido em etapas:

- 1) Categorização das bibliotecas da análise de variáveis quantitativas e qualitativas;
  - 2) Definição dos padrões mínimos de recursos humanos do SVBIBL para cada categoria de biblioteca;
  - 3) Avaliação quantitativa dos recursos humanos, segundo os padrões estabelecidos no estudo;
  - 4) Quadro de pessoal necessário à expansão do horário de funcionamento.
-

A escolha das variáveis que serviram de base para a categorização das bibliotecas que compõem o SVBIBL teve como base o estudo do SIBi/USP, desenvolvido por Almeida *et al.* (1996). e o estudo desenvolvido pelo Serviço de Bibliotecas. As variáveis foram divididas em quantitativas, relacionadas ao dimensionamento das bibliotecas e qualitativas, relacionadas ao grau de complexidade de serviços e produtos (processos de entrega).

As variáveis quantitativas consideradas foram: usuários potenciais, acervo, frequência de usuário, circulação (empréstimo e consultas), cadastramentos, normalização técnica, treinamentos em bases de dados e catálogos online. Após a conceituação, as variáveis receberam pesos de acordo com sua importância dentro das metas e objetivos do SVBIBL. Definidas as variáveis, foram levantados dados estatísticos de cada biblioteca, obtidos através do Relatório Anual de 2002. Os dados foram agrupados em intervalos de frequência e multiplicados pelo peso da variável. Nos quadros a seguir estão indicados a pontuação obtida por cada uma das bibliotecas, além da conceituação das variáveis.

Como usuário potencial foi considerado o total de docentes, alunos de graduação, pós-graduação e funcionários inscritos nos cursos regulares da Escola no ano de 2003, os alunos inscritos no PECE e na Fundação Vanzolini.

Usuários	EPBC	EPEC	EPEL	EPMI	EPMN	EPMT	EPQI	EPRO	TOTAL
Docentes	0	124	133	14	100	26	35	38	470
Graduação	3.677	705	1.076	65	1.433	111	474	240	7.781
Pós-graduação	0	453	725	65	275	134	108	180	1.940
PECE	0	0	0	600	0	0	0	0	600
Vanzolini	0	0	0	0	0	0	0	1.372	1.372
Externos	76	556	780	66	824	288	258	59	2.907
Total	3.753	1.838	2.714	810	2.632	559	875	1.889	15.070

**Quadro Anexo G (8-1) – Usuários Potenciais**

Usuário Potencial (Peso 5)	Quantidade	Pontos	Bibliotecas	Total de Pontos
	Até 500	1		0
	501 - 1000	2	EPMI, EPMT, EPQI	10
	1001 - 1500	3	EPRO, EPEC	15
	1501 - 2000	4		0
	2001 - 2500	5		0
	2501 - 3000	6	EPEL, EPMN	30
	Acima de 3000	7	EPBC	35

**Quadro Anexo G (8-2) – Pontuação quanto ao usuário potencial por biblioteca**

Como acervo foi considerado o total de obras registradas na biblioteca: livros, teses, periódicos, vídeos, CD-Rom, disquetes, trabalhos de formatura, catálogos, etc;

Acervo (Peso 5)	Quantidade	Pontos	Bibliotecas	Total de Pontos
	Até 5000	1		0
	5001 - 10000	2	EPMI	10
	10001 - 15000	3		0
	15001 - 20000	4	EPMT, EPRO	20
	20001 - 25000	5	EPQI	25
	25001 - 35000	6	EPMN	30
	35001 - 50000	7	EPEL, EPEC	35
	50001 - 70000	8	EPBC	40

#### Quadro Anexo G (8-3) - Pontuação quanto ao acervo por biblioteca

Como frequência de usuários foi considerado o total de pessoas que freqüentaram as bibliotecas no período de janeiro a agosto de 2003 pela contagem da catraca. Foi atribuído peso 3.

Frequência de usuários (Peso 3)	Quantidade	Pontos	Bibliotecas	Total de Pontos
	Até 5000	1	EPMT, EPMI	3
	5001 - 10000	2	EPQI	6
	10001 - 15000	3	EPRO	9
	15001 - 20000	4		0
	20001 - 30000	5		0
	30001 - 40000	6	EPEC, EPEL, EPMN	18

#### Quadro Anexo G (8-4) - Pontuação de frequência por biblioteca

A variável circulação (peso 4) foi composta pela soma dos dados de empréstimo e consulta. Considerou-se como consulta o uso do acervo da biblioteca, somente para leitura e como empréstimo a cessão de documentos existentes no acervo da biblioteca para usuários locais e também EEB.

Empréstimo e Consulta (Peso 4)	Quantidade	Pontos	Bibliotecas	Total de Pontos
	Até 5000	1	EPMI	4
	5001 - 10000	2		0
	10001 - 15000	3		0
	15001 - 40000	4	EPBC, EPMT	16
	40001 - 70000	5	EPQI	20
	70001 - 100000	6	EPRO	24
	Acima de 100001	7	EPEC, EPEL, EPMN	28

#### Quadro Anexo G (8-5)– Pontuação quanto a circulação – empréstimo e consulta por biblioteca

A variável cadastramento foi definida a partir do número de registros gerados pelos setores ou bibliotecas. A esta variável foi atribuído peso 4.

Cadastramentos (Peso 4)	Quantidade	Pontos	Bibliotecas	Total de Pontos
	Até 100	1	EPEC, EPRO	4
	101 - 200	2	EPMI, EPQI	8
	201 - 300	3	EPMT	12
	301 - 400	4	EPEL, EPMN	16

**Quadro Anexo G (8-6) - Pontuação quanto ao número de registros cadastrados por biblioteca**

A variável normalização técnica refere-se ao número de referências e/ou fichas catalográficas normalizadas a pedido do usuário no ano de 2002. Foi atribuído peso 3.

Normalizações (Peso 3)	Quantidade	Pontos	Bibliotecas	Total de Pontos
	Até 100	1	EPEC, EPEL, EPMI, EPMN,	3
	101 - 200	2	EPMT	6
	201 - 300	3	EPRO	9
	Acima de 301	4		0

**Quadro Anexo G (8-7) - Pontuação por número de documentos normalizados por biblioteca**

A variável treinamento em bases de dados refere-se ao número de usuários treinados no uso do ferramental e particularidades de pesquisa relativas às bases de dados e catálogos online, em 2002.

Treinamentos (Peso 2)	Quantidade	Pontos	Bibliotecas	Total de Pontos
	Até 500	1	EPRO, EPMI, EPMT	2
	501 - 600	2		0
	601 - 900	3	EPQI	6
	901 - 1000	4	EPBC	8
	1001 - 1500	5		0
	Acima de 1501	6	EPEC, EPEL, EPMN	12

**Quadro Anexo G (8-8) – Pontuação por número de pessoas treinadas em base de dados por biblioteca**

A variável atendimento telefônico e localização de publicações refere-se a pesquisa de um item em particular a fim de atender uma necessidade específica do usuário, em geral uma obra.

Atendimento e localiz. (Peso 2)	Quantidade	Pontos	Bibliotecas	Total de Pontos
	Até 1000	1		0
	1001 - 2000	2	EPMI, EPMT	4
	2001 - 3000	3	EPRO, EPBC	6
	3001 - 5000	4		8
	5001 - 8000	5	EPEL	10
	Acima de 8001	6	EPEC, EPMN, EPQI	12

**Quadro Anexo G (8-9) – Pontuação por número de atendimentos telefônicos e localização de publicações**

Foram também acrescentadas variáveis qualitativas relativas aos serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas do Serviço, considerando as atividades e os diferentes graus de complexidade envolvidos em sua execução. Aos serviços foram atribuídos pontos a partir do grau de complexidade da atividade.

Serviços / Produtos	Deficições	Peso
Visita Orientada	Atividade de orientação e apresentação de serviços, setores e produtos da biblioteca	1
Orientação de usuários	Atividade de orientação e auxílio ao usuário no uso dos recursos informacionais ofertados pela biblioteca e outras fontes	2
Indexação de documentos	Atividade intelectual de análise e atribuição de assuntos durante o cadastramento / classificação	3
Palestras educativas	Atividade didática com o objetivo de explicitar recursos, fontes e ferramentas de pesquisa	4

**Quadro Anexo G (8-10) – Serviços de Informação**

De acordo com o total de pontos, as bibliotecas foram agrupadas em quatro categorias classificadas conforme legenda abaixo:

Biblioteca padrão A – de 151 a 200 pontos;

Biblioteca padrão B – de 101 a 150 pontos;

Biblioteca padrão C – de 51 a 100 pontos;

Biblioteca padrão D – até 50 pontos.

A seguir, quadro geral de pontos:

Setores	Usuários Pot.	Acervo	Freq.	Circul.	Cadast.	Normal.	Treinam.	Atend./ Localiz.	Serv. Inform.	Total geral de pontos	TIPO
EPBC	35	40	0	16	0	0	8	6	6	111	B
EPEC	15	35	18	28	4	3	12	12	10	137	B
EPEL	30	35	18	28	16	3	12	10	10	162	A
EPMI	10	10	3	4	8	3	2	4	10	54	C
EPMN	30	30	18	28	16	3	12	12	10	159	A
EPMT	10	20	3	16	12	6	2	4	10	83	C
EPQI	10	25	6	20	8	3	6	12	10	100	C
EPRO	15	20	9	24	4	9	2	6	10	99	C

### Quadro Anexo G (8-11) – Quadro geral de Pontos

De acordo com a pontuação, o sistema NDC – Padrões mínimos de recursos humanos, temos os seguintes quadros, um para o escalonamento de horário atual e o outro para o horário estendido.

Padrão de Biblioteca Setorial		Recursos Humanos mínimos	Escalonamento Horários atuais
Biblioteca padrão A	EPEL EPMN	1 bibliotecária supervisora	08:00 às 18:00
		1 bibliotecária de referência	
		3 técnicos documentação e informação	
		1 auxiliar documentação e informação (serviços)	
Biblioteca padrão B	EPEC EPBC	1 bibliotecária supervisora	08:00 às 18:00
		1 bibliotecária de referência	
		2 técnicos documentação e informação	
		1 auxiliar documentação e informação (serviços)	
Biblioteca padrão C	EPQI EPRO EPMT EPMI	1 bibliotecária supervisora	08:00 às 18:00
		1 bibliotecária de referência	
		1 técnicos documentação e informação	
		1 auxiliar documentação e informação (serviços)	

### Quadro Anexo G (8-12)– Sistema NDC – Padrões mínimos de recursos humanos

Padrão de Biblioteca Setorial		Recursos Humanos mínimos	Escalonamento Horários atuais
Biblioteca padrão A	EPEL EPMN	1 bibliotecária supervisora	08:00 às 17:00
		1 bibliotecária de referência	13:00 às 22:00
		1 técnico documentação e informação	07:00 às 16:00
		1 técnico documentação e informação	08:00 às 17:00
		1 técnico documentação e informação	09:00 às 18:00
		1 técnico documentação e informação	13:00 às 22:00
		1 auxiliar documentação e informação (serviços)	08:00 às 17:00
Biblioteca padrão B	EPEC EPBC	1 bibliotecária supervisora	08:00 às 17:00
		1 bibliotecária de referência	13:00 às 22:00
		1 técnico documentação e informação	07:00 às 16:00
		1 técnico documentação e informação	08:00 às 17:00
		1 técnico documentação e informação	13:00 às 22:00
		1 auxiliar documentação e informação (serviços)	08:00 às 17:00
Biblioteca padrão C	EPQI EPRO EPMT EPMI	1 bibliotecária supervisora	08:00 às 17:00
		1 bibliotecária de referência	13:00 às 22:00
		1 técnico documentação e informação	07:00 às 16:00
		1 técnico documentação e informação	13:00 às 22:00
		1 auxiliar documentação e informação (serviços)	08:00 às 17:00

### Quadro Anexo G (8-13) – Padrões mínimos de recursos humanos para horário estendido

Portanto, os padrões quantitativos mínimos necessários para atendimento são:

**Para o horário atual**

- ✓ 1 Bibliotecário supervisor para cada biblioteca;
- ✓ 1 Bibliotecário de referência para cada biblioteca;
- ✓ 3 Técnicos em documentação e informação para cada biblioteca tipo A;
- ✓ 2 Técnicos em documentação e informação para cada biblioteca tipo B;
- ✓ 1 Auxiliar em documentação e informação para cada biblioteca.

**Para o horário estendido**

- ✓ 1 bibliotecário de referência para cada biblioteca;
- ✓ 1 técnico em documentação e informação para cada biblioteca setorial.

Os padrões qualitativos seriam:

- ✓ A biblioteca deverá contar com pelo menos um bibliotecário, durante o período de funcionamento;
- ✓ Os bibliotecários supervisores devem ter pelo menos cinco anos de experiência no gerenciamento de sistemas de informação;
- ✓ O Serviço deve ter turnos de jornada de trabalho definidos e os profissionais devem ser distribuídos equilibradamente, de forma que não falem substitutos em casos de ausências, férias e licenças.

Deve-se formalizar este estudo a diretoria da Escola e a diretoria do SIBi/USP e formalizar um pedido de funcionários extras para que este problema seja solucionado.







**Figura Apêndice A (8-20) – Planta da POLI**

Legenda:

1 – Biblioteca Central, 2 – Biblioteca Civil, 3 – Biblioteca Elétrica, 4 – Biblioteca Mecânica & Naval, 5 – Biblioteca Minas, 6 – Biblioteca Metalurgia, 7 – Biblioteca Produção, 8 – Biblioteca Química.

	Central	Civil	Elétrica	Metal	Minas	Mecânica	Produção	Química
Central		235	210	345	245	180	420	955
Civil	235		330	255	220	250	260	1.090
Elétrica	210	330		545	460	400	390	770
Metal	345	255	545		100	200	495	1.280
Minas	245	220	460	100		100	470	1.225
Mecânica	180	250	400	200	100		505	1.110
Produção	420	260	390	495	470	505		1.090
Química	955	1.090	770	1.280	1.225	1.110	1.090	

**Quadro Apêndice A (8-14)– Distâncias entre as bibliotecas da Poli, em metros**

## APÊNDICE B – Outras possíveis formas de avaliação do processo e qualidade de serviços:

Nesta seção discutiremos algumas técnicas freqüentemente utilizadas para projeto e análise de processos de serviços. Essas técnicas visam representar os processos de serviços de forma a permitir o entendimento do processo, quer seja para projetar novos serviços ou analisar processos existentes. As técnicas descritas fornecem suporte para o projeto e a análise, mas não se constituem em metodologias que abrangem toda a atividade de projeto ou análise. Uma metodologia pode utilizar várias técnicas, cada uma com diferentes funções que são necessárias para constituir a metodologia.

Alguns requisitos são desejáveis para uma técnica de projeto e análise de processos de serviços, como a seguir:

- 1) Adequação tanto para o projeto quanto para a análise de processos de serviços.
- 2) Descrição da experiência de serviço do ponto de vista do cliente.
- 3) Representação gráfica baseada em diagramas.
- 4) Facilidade de uso.
- 5) Suporte para a avaliação de desempenho do processo.

A seguir uma breve descrição de cada técnica e verificação se ela está de acordo com os resultados que procuramos.

Técnica	Referências
Fluxograma tradicional	Harrington (1993), Harrington et al. (1997)
Service blueprint	Shostack (1984, 1987)
Mapa do serviço	Kingman-Brundage (1991), Kingman-Brundage et al. (1995)
Estrutura de processamento de clientes	Slack et al. (1997)
IDEF0	Congram&Epelman (1995)
Walk-through-audit	Fitzsimmons&Fitzsimmons (1998), Koljonen&Reid (2000)
Análise da transação de serviço	Johnston (1999)
IDEF3 adaptado	Tseng et al. (1999)
Linguagem de representação para projeto de processos de serviços	Ma (1999)

**Quadro Apêndice B (8-15) – Possíveis formas de avaliação de Serviços**

### **Fluxograma tradicional**

Os fluxogramas descrevem a sequência de atividades de um processo empresarial. Para isso, utilizam uma simbologia padronizada que adota, entre outros símbolos, retângulos para representar atividades, losangos para representar pontos de decisão e setas para indicar o sentido de fluxo. Esses símbolos vêm acompanhados de textos que descrevem as atividades e orientam o fluxo do processo. É de grande utilidade para a representação de processos. Porém, se tratando de processos de serviços, seus recursos gráficos não permitem uma descrição simples de processos com grande complexidade e divergência além de considerar o processo do ponto de vista da empresa e não do cliente.

### **Service Blueprint**

Apesar de ser derivado dos fluxogramas usados na gestão de processos industriais, o service blueprint se diferencia desses, pois considera o aspecto da interação com o consumidor. É um mapa de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço. Esse mapa identifica tanto as atividades de linha de frente como as atividades de retaguarda, separadas pela linha de visibilidade, mencionada anteriormente. Essa técnica ainda é bastante aceita e utilizada com poucas modificações, sendo citada por grande parte das publicações recentes na área de gestão de serviços.

Pelo fato de ter a mesma estrutura do fluxograma tradicional, o service blueprint não está focalizado na descrição da completa experiência do cliente e, além disso, não é capaz de detalhar a informação sobre a experiência que o cliente tem durante a prestação do serviço.

### **Mapa do serviço**

A grande diferença entre o mapa do serviço e o service blueprint é que ele envolve a gestão do serviço como um todo, e não somente o processo de entrega do serviço. O mapa do serviço tenta integrar as várias dimensões envolvidas na gestão do serviço, desde a gerência da empresa até o cliente. Para isso, ele divide os processos de

---

serviços não somente em duas partes (linha de frente e retaguarda), mas em cinco diferentes zonas, a saber:

- Zona do cliente, onde se encontram as atividades e decisões desempenhadas pelo cliente.
- Zona da linha de frente, onde estão situadas as atividades realizadas pelos empregados que têm contato direto com o cliente.
- Zona da retaguarda, que corresponde às atividades realizadas pelos empregados que apóiam diretamente a linha de frente.
- Zona de suporte, que envolve as atividades que suportam as três zonas anteriores.
- Zona da gerência, que engloba as atividades que a gerência realiza para apoiar o encontro de serviço.

O cliente ocupa o topo do diagrama, a gerência ocupa a base, enquanto as operações de serviços se localizam no meio, mostrando como o pessoal de serviços manipula os componentes do serviço para fechar a lacuna entre a gerência e o cliente.

Porém, o mapa do serviço não apresenta grandes diferenças com o service blueprint no que se refere ao projeto e análise de processos. Por isso, ele possui as mesmas desvantagens que o service blueprint, para fins de projeto e análise de processos. Johnston (1999) considera que o mapa do serviço é um refinamento do service blueprint, mas mesmo assim, afirma que ele é orientado para a tarefa e não para o cliente.

### **Estrutura de processamento de clientes**

Ao invés de mapear as atividades específicas de cada tipo de serviço, como fazem o service blueprint e o mapa do serviço, a estrutura de processamento de clientes propõe um modelo genérico de atividades-chave que são comuns à maioria dos processos de serviços. Assim, o processo do serviço pode ser projetado por meio do planejamento de cada atividade genérica em cada caso particular.

---

É importante observar que essa técnica visa especificamente o fluxo de clientes, identificando apenas as atividades que envolvem o cliente (momentos da verdade). Dessa forma, o diagrama só mostra as atividades de linha de frente. Na estrutura de processamento de clientes são identificadas sete atividades-chave que ocorrem na seguinte seqüência:

- Seleção: é momento em que o cliente decide escolher a operação de serviço.
- Ponto de entrada: é o primeiro contato com a operação escolhida.
- Tempo de resposta: é o tempo que o cliente espera até que o sistema responda.
- Ponto de impacto: é o momento em que o cliente começa a ser atendido.
- Prestação de serviço: é a parte em que o serviço principal é prestado.
- Ponto de partida: é o ponto em que o cliente deixa o processo do serviço.
- Acompanhamento: são todas as atividades de acompanhamento do cliente após a conclusão do serviço.

As atividades-chave facilitam o trabalho de projeto e análise dos processos de serviços, dado que, para cada caso particular, os gerentes de serviços terão que planejar (projeto) ou reavaliar (análise) cada atividade genérica. No entanto, a tentativa de estabelecer atividades genéricas em uma seqüência rígida, e não atividades específicas para cada caso, mesmo que facilite o trabalho de projeto e análise, também o limita. De fato, o modelo gerado pela estrutura de processamento de clientes torna-se muito distante da realidade quando se consideram processos de serviços específicos tornando esse diagrama incapaz de descrever com precisão a experiência do cliente.

---

## **IDEF0**

Trata-se de uma técnica derivada de uma linguagem gráfica conhecida como Structured Analysis and Design Technique (SADT) com o objetivo de descrever, especificar e modelar sistemas de manufatura. O IDEF0 não somente representa as atividades individualmente, mas revela as relações entre as atividades de um processo. Outra importante característica do IDEF0 é o princípio de decomposição hierárquica das atividades. Cada atividade de um diagrama do IDEF0 pode ser decomposta em atividades menores, sendo que a decomposição pode ser feita até o nível de detalhe que for requerido para cada aplicação.

Uma qualidade do IDEF0 é a precisa identificação dos recursos envolvidos no processo, quer sejam recursos humanos, materiais ou informações. O IDEF0 descreve “o que” uma organização faz, o que leva a empresa a questionar se as atividades que ela desempenha são realmente relevantes (MAYER ET AL., 1999). No entanto, não há uma lógica específica, nem uma noção de tempo associado ao processo (PLAIA&CARRIE, 1995). Isso prejudica a descrição da experiência do cliente, já que o encontro de serviço é composto por uma seqüência de momentos da verdade. Além disso, as pessoas têm uma tendência de interpretar diagramas como uma seqüência de eventos, devido à “cultura” herdada dos fluxogramas. Esse fato dificulta a compreensão do IDEF0, pois sua ênfase não está na seqüência de atividades, mas no conteúdo das atividades e nos recursos envolvidos no processo.

## **Walk-through-audit (WTA)**

A análise do projeto de serviços pode também incluir a análise dos elementos do pacote de serviços, e não somente a análise do processo. O WTA é uma espécie de auditoria do serviço baseada em uma série de questões dirigidas aos clientes e gerentes de serviços, relativas ao processo e ao pacote de serviços, analisando o processo do ponto de vista do consumidor.

A walk-through-audit utiliza questões estruturadas, onde os clientes avaliam cada etapa do processo por meio de uma escala de cinco pontos. À medida que se detalha o processo, pode-se elaborar inúmeras questões relacionadas a cada momento da verdade.

---

A grande diferença entre a WTA e a pesquisa de satisfação do cliente, é que a WTA analisa a experiência do cliente ao longo de cada estágio do processo. Já a pesquisa de satisfação, apenas identifica a satisfação do cliente em relação ao serviço como um todo (KOLJONEN&REID, 2000). O questionário da WTA é respondido pelos clientes durante ou imediatamente após o serviço, sendo que as questões são referentes a todas as atividades do processo. Por isso, a WTA pode ser considerada uma técnica de análise de processos de serviços. Além dos benefícios de avaliar a percepção do cliente ao longo do processo e incluir na análise todos os elementos do pacote de serviços, a WTA possui a vantagem de analisar a lacuna entre as percepções do cliente e as percepções da gerência, bem como analisar a lacuna entre a empresa e a concorrência.

Mesmo com todas as vantagens, Johnston (1999) afirma que a principal fraqueza da WTA é que a análise através de questões sistematicamente estruturadas pode comprometer a flexibilidade requerida para avaliar as percepções do cliente ao longo do processo. Outro fator, é que a WTA é uma técnica somente de análise e não de projeto. Mesmo que essa técnica possa ser utilizada em conjunto com técnicas de representação gráfica, ela por si só não apresenta uma representação gráfica do processo, o que constitui mais uma limitação.

### **Análise da transação de serviço**

A análise da transação de serviço avalia o processo do ponto de vista do cliente, combinando quatro elementos críticos: o conceito do serviço, o processo do serviço, a avaliação da qualidade em cada transação, e a interpretação do serviço pelo cliente (que é composta de “mensagens” emitidas em cada transação). Para sua operacionalização, a técnica utiliza um formulário denominado “folha de análise da transação de serviço”. Conforme Johnston (1999), essa técnica compreende cinco estágios:

1. O conceito do serviço é especificado.
  2. Compradores fantasmas, conselheiros independentes ou clientes-consultores caminham ao longo do processo atual para analisar como o cliente poderia
-



avaliar cada transação (qualquer interação, seja com o ambiente inanimado ou através do contato pessoal). Cada transação é descrita com poucas palavras, sendo determinado seu score (pontuação): cliente encantado (+), cliente satisfeito (0), cliente insatisfeito (-).

3. As mensagens sutis emitidas em cada transação são anotadas, isto é, são anotadas as interpretações que levaram o “suposto” cliente a chegar a essa avaliação.

4. Os pontos (+), (0) e (-) são interligados ao longo da folha de análise da transação de serviço, de modo a formar um gráfico de linha. Em seguida, a avaliação global é anotada.

5. Com a folha de análise da transação de serviço preenchida, os gerentes de serviço podem começar a entender como os clientes poderiam interpretar o processo, para depois discutir as melhorias a serem feitas.

▪ *WTA x Análise da Transação de Serviço*

Assim como a WTA, a análise da transação de serviço avalia o pacote de serviços além de avaliar o processo. Além disso, ela induz o questionamento sobre quais as “mensagens” que a empresa tem emitido para seus clientes. Na análise da transação de serviço, tanto a avaliação como as descrições do processo são feitas pelo cliente. Mesmo que a WTA avalie o processo segundo a percepção do cliente, esse processo é previamente mapeado pela empresa e não pelo cliente. Na análise da transação de serviço o processo pode ser percebido de diversas formas para diferentes clientes. Ao invés das atividades serem previamente estabelecidas, essa técnica descreve e avalia as transações que podem ser ou não percebidas em diferentes ocasiões. Dessa maneira, o processo é descrito como ele realmente ocorre e como ele realmente é percebido pelo cliente.

Entretanto, mesmo com toda a simplicidade e orientação para o cliente que essa técnica possui, pode-se constatar algumas limitações. Embora bastante oportuno, o fato de utilizar pessoas que se passam por clientes (e não os próprios clientes) pode gerar algumas distorções nos resultados. Além disso, essa técnica somente pode ser utilizada na

---

análise do processo e não no projeto. E também, apesar do gráfico gerado pelo score em cada transação, o processo não é representado graficamente, pois todas transações são anotadas por escrito.

### **IDEF3 adaptado**

Ao adaptar a técnica (do IDEF0), os autores procuraram identificar as atividades em que o cliente participa do processo, dando o nome de “unidades de atuação do cliente”. Cada unidade de atuação do cliente (UAC) é representada por um retângulo preenchido com o nome e número da unidade. O diagrama do IDEF3 adaptado é então elaborado a partir das unidades de atuação do cliente, que correspondem aos momentos da verdade do processo.

Ao contrário do IDEF0, o IDEF3 apresenta uma lógica específica e uma noção de tempo associado ao processo, representando a sequência na qual ocorrem as atividades (PLAIA&CARRIE, 1995). O IDEF0 se preocupa com “o que” uma organização faz, enquanto o IDEF3 foca sua atenção em “como” as coisas acontecem, sendo que em muitas situações uma técnica complementa a outra (MAYER ET AL., 1999). Obviamente, as modificações feitas por Tseng et al. (1999) não alteraram essas características. A representação precisa da sequência de atividades permite mapear a experiência que o cliente tem durante a prestação do serviço. Além disso, as informações adicionais do documento de elaboração permitem analisar tanto o processo de serviços como o pacote de serviços.

Uma limitação do IDEF3 adaptado é que ele não mostra as atividades da retaguarda, como fazem o service blueprint e o mapa do processo. Outro fator limitante, é que a técnica deixa a desejar no que diz respeito à avaliação de desempenho do processo. Mesmo que o documento de elaboração apresente informações adicionais que permitem a análise do processo, ele não tem uma relação direta com a avaliação do desempenho em cada atividade.

---

## **APÊNDICE C – Outros métodos de avaliação de qualidade de bibliotecas:**

Há inúmeras iniciativas e projetos de avaliação de bibliotecas e serviços de informação no mundo. O escolhido para o trabalho foi o LibQual+, mas a seguir encontra-se uma breve descrição dos demais relevantes, que ultrapassam as fronteiras dos países onde foram criados.

- LibEcon: utiliza a internet como meio de comunicação e recolhe continuamente estatísticas das atividades das bibliotecas e serviços de informação de cerca de 37 países da Europa, América, Ásia e Austrália. A informação disponível gratuitamente, apresenta-se num formato de fácil consulta para o benchmarking.
- EQUINOX (Library Performance Measurement and Quality Management System): o objetivo do projeto, realizado de 1998 a 2000, foi o de promover o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação do desempenho de bibliotecas incluindo a aferição do desempenho de produtos e serviços de informação em ambiente eletrônico.
- ICOLC: Em 2001, o ICOLC (The international Coalition of Library Consortia) publicou um guia de avaliação das fontes de informação eletrônicas onde são identificados os critérios mínimos considerado indispensáveis para uma aferição destas fontes;
- ARL E-Metrics Project: Estudo realizado pela ARL (Association Research Libraries) em 2000/2001 que investigou com profundidade técnicas de medição e modelos para descrever os serviços e as fontes eletrônicas em rede de bibliotecas;
- COUNTER: Counting Online Usage of Networked Electronic é uma iniciativa internacional lançada em Março/2002 propondo facilitar a recolha e troca, em linha, de dados estatísticos das pesquisas realizadas às edições eletrônicas de publicação periódica e base de dados.

## APÊNDICE D - O modelo SERVQUAL

As cinco lacunas do modelo (“5 Gaps”) podem ser compreendidas da seguinte forma:

1. Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência: a gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do consumidor.
2. Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações do serviço: mesmo que a gerência perceba quais são as expectativas dos clientes, ela pode não traduzir corretamente as expectativas em especificações do serviço.
3. Lacuna entre as especificações do serviço e a prestação do serviço: o serviço pode ser bem especificado (ou projetado), mas sua execução ainda pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projetado.
4. Lacuna entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores: a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto as percepções. A propaganda de uma empresa e outras formas de comunicação devem gerar expectativas de um serviço que a empresa realmente tem condições de proporcionar. Da mesma forma, a empresa deve manter os seus clientes informados sobre todas as ações a que eles são submetidos, de forma a garantir uma boa percepção do serviço.
5. Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido: esta lacuna é considerada como uma função das outras lacunas e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer.

Para este trabalho, o enfoque não foi nos GAP's, mas sim nos questionários e dimensões apresentados pelo modelo SERVQUAL.

O modelo SERVQUAL consiste em basicamente três questionários. O primeiro chamado de seção de expectativas, consiste em 22 afirmativas gerais, onde os clientes escolhem a importância daquela característica, pontuadas de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente). O mesmo ocorre para o terceiro com 22 afirmativas, só que voltadas para o grau de satisfação do cliente daquela característica na organização avaliada. O segundo questionário refere-se a cinco características que companhias de

---

serviços oferecem e solicita ao usuário para distribuir 100 pontos entre elas de forma que a característica que seja mais importante para ele, receba mais pontos e o total não ultrapasse 100. Este questionário é aplicado entre os dois anteriores.

A pontuação do SERVQUAL é dada pela diferença entre as notas dos clientes nos pares de declaração expectativa/percepção:

$$\text{SERVQUAL pontos} = \text{Percepção pontos} - \text{Expectativas pontos}$$

A média ponderada entre as dimensões é obtida através dos seguintes quatro passos:

Para cada cliente, compute a média dos pontos do SERVQUAL para cada uma das cinco dimensões;

Para cada cliente, multiplique os pontos do SERVQUAL para cada dimensão (obtida no passo 1) pela importância fornecida pelo cliente naquela dimensão (a importância é simplesmente os pontos que o cliente alocou para a dimensão dividido por 100);

Para cada cliente, adicione a média ponderada do SERVQUAL (obtida no passo 2) entre todas as cinco dimensões para obter a média ponderada combinada do SERVQUAL;

Adicione os pontos obtidos no passo 3 para os N clientes e divida o total por N.

---