

## PANORAMA SOBRE A ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Nídia Maria Lienert Lubisco\*

### Resumo

O conteúdo deste artigo, expresso no seu título, resulta da soma de estudos teóricos e da prática profissional e docente. Ele visa reunir os elementos considerados essenciais no planejamento da organização de serviços bibliotecários e na sua gestão, de modo que eles sejam implementados segundo as características da biblioteca que os oferece, focando o público usuário, segundo suas peculiaridades. Para tanto, adota-se um modelo de tipologia de bibliotecas, construída a partir de três variáveis interdependentes – função, acervo e público – comentando-se sumariamente os cinco tipos de biblioteca propostos. A seguir, enfoca-se a missão como elemento norteador da ação do gestor, tendo em mente as funções administrativas, planejamento, direção, organização e controle, funções estas voltadas para a organização e a implementação dos serviços bibliotecários. Considera-se uma estrutura organizacional baseada em estudo de Antonio Miranda, que integra os serviços de biblioteca em três grandes blocos ou áreas – serviços administrativos, técnicos e sociais. Apresenta-se um quadro de serviços técnicos por tipo de biblioteca; comentam-se os serviços ao usuário, tradicionais e mediados por computador. Conclui-se com as funções organização e controle, destacando nesta a importância da avaliação numa gestão de qualidade e sua condição de insumo para o (re) planejamento, dando destaque às dimensões objetiva e subjetiva do processo avaliativo, sendo para esta última indicada a ferramenta LibQUAL+.

**Palavras-chave:** Planejamento bibliotecário. Serviços bibliotecários. Gestão de qualidade.

### Introdução

A organização de serviços e a adoção de boas práticas para seu desenvolvimento em unidades de informação – aqui entendidas como bibliotecas – supõem o entendimento de elementos teóricos a serem internalizados pelos bibliotecários e pelo pessoal de biblioteca, em geral, tendo em vista fundamentar a prática.

Para tanto, será apresentado um passo a passo, ao modo de orientação para o planejamento, gestão e organização de serviços bibliotecários, baseado na Teoria Geral da Administração e em teorias e técnicas biblioteconômicas.

---

\* Professora Adjunta do Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Doutora em Documentação pela Universidad Carlos III de Madrid. E-mail: nlubisco@ufba.br.

## Das bibliotecas

O primeiro passo é ter claro o tipo de biblioteca que está sendo ou será administrada e, assim, suas finalidades. Este é o requisito de partida. Para subsidiar esse entendimento, apresenta-se um quadro-síntese, que vem sendo usado desde 1993, como material didático, e que oferece uma visão panorâmica dos cinco tipos de bibliotecas existentes e suas principais características, visando a evitar equívocos comuns, principalmente entre os estudantes, de classificar as bibliotecas pelas suas entidades mantenedoras (por exemplo, particular) ou pelos recursos tecnológicos por meio dos quais elas se apresentam ou de que dispõem (por exemplo, biblioteca virtual e digital).

Trata-se de uma proposta de tipologia de biblioteca, onde as unidades de informação são classificadas a partir da combinação de 3 variáveis interdependentes, determinantes, e do acréscimo de uma quarta, de caráter indeterminante, portanto, não definidora.

As variáveis interdependentes a serem relacionadas de forma combinada são: Função ou Finalidade, Público e Acervo. A variável indeterminante refere-se à Entidade Mantenedora. Confira no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Tipologia de biblioteca, segundo as variáveis função, acervo e público

TIPO	FUNÇÃO/FINALIDADE	ACERVO	PÚBLICO	ENTIDADE MANTENEDORA
Nacional	Executar o controle bibliográfico de determinado país Preservar e divulgar a produção (memória) bibliográfica do país (Brasil: Depósito Legal, 1907; Direito autoral; registro do ISBN).	Geral	[Pesquisador População em geral <sup>1</sup> ]	Sector público Sector público
Pública <sup>2</sup> e <sup>3</sup> Modalidades: - Fixas (sede em prédio); principal e sucursais (se for o caso) - Móveis ou Ambulantes (caixa-estante, carro/barco-biblioteca etc.)	Promover o desenvolvimento cultural da comunidade em geral, mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso aos registos representativos do conhecimento</li> <li>▪ Acesso às publicações oficiais</li> <li>▪ Oferta de informações gerais e utilitárias</li> <li>▪ Promoção das condições de consolidação da leitura e de fomento do gosto por ela</li> <li>▪ Apoio à educação formal e continuada</li> <li>▪ Divulgação do idioma nacional</li> <li>▪ Preservação da memória e da identidade cultural</li> <li>▪ Oferta de lazer cultural</li> <li>▪ Universalização do acesso à internet</li> </ul>	Geral	População em geral	Sector público, fundações, associações, comunidades
Escolar	Apoiar o desenvolvimento do currículo (professores e alunos) Fomentar o desenvolvimento da habilidade de ler e escrever Atuar como laboratório de aprendizagem na alfabetização informacional Possibilitar a “desescolarização” do livro didático	Didático Paradidático Ficcção (lazer) Atualização docente	Comunidade escolar (professores e alunos)	Sector público ou privado
Universitária	Apoiar o desenvolvimento da pesquisa científica, do ensino de graduação e pós-graduação e da extensão universitária. Participar da construção do saber.	Especializado	Comunidade académica (professores e alunos)	Sector público ou privado
Especializada	Apoiar a consecução dos objetivos de determinada organização.	Especializado	Especialistas, técnicos	Sector público ou privado

Fonte: Lubisco (2011).

<sup>1</sup> Este acesso varia de um país para outro, de uma coleção para outra. Em decorrência do tipo de acervo, em algumas seções, o acesso é restrito a pessoas com 21 anos e mais. Não há empréstimo.

<sup>2</sup> Também designada popular ou comunitária, quando mantida por associações, comunidades, fundações.

<sup>3</sup> Associada à biblioteca infantil a qual, para alguns autores, constitui um tipo de biblioteca. O serviço à criança é uma das atividades regulares da biblioteca pública, sendo prestado por um de seus setores. Há casos em que o serviço à criança é oferecido por meio de biblioteca pública específica, com sede própria, neste caso designada biblioteca infantil. Considerada pública por destinar-se à população em geral, sem nenhum tipo de restrição.

Esta proposta de classificação das bibliotecas, concebida principalmente com fins didáticos, nasceu de uma lacuna existente na literatura, apesar de constituir um conhecimento elementar e fundamental para a formação dos futuros bibliotecários.

Ante a visão sintética que o quadro oferece, fazem-se necessários alguns comentários, conforme se vê a seguir.

A grande maioria das bibliotecas nacionais nasce das coleções privadas de monarcas, sendo a primeira a Biblioteca Real da França, 1795, quando “[...] foi declarada propriedade nacional e estabelecido o depósito de exemplares impressos na França.” (ANDRADE, 2009, P. 27) No caso da Biblioteca Nacional brasileira, originada da Real Coleção portuguesa, chegou ao país dois anos após a chegada da família real, portanto, em 1810, tendo sido aberta ao público em 1814. Teve sua estrutura organizacional alterada em 1990, quando da criação da Fundação Biblioteca Nacional (dentro do Ministério da Cultura) e segundo seu estatuto (Decreto 5038, de 7 de abril de 2004) “é o órgão responsável pela execução da política governamental de recolhimento, guarda e preservação da produção intelectual do país.” (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 52)

Já a biblioteca pública tem suas funções consensualmente aceitas a partir do Manifesto UNESCO, datado de 1972 (FEDERAÇÃO..., 1976, p. 1-4), reiterado pela Declaração de Caracas (1982) e pelo Manifesto IFLA/UNESCO de 1994, que repousam sobre quatro pilares: cultura, educação, lazer e informação. A adjetivação “pública” que a caracteriza, muitas vezes objeto de mal entendidos, refere-se não à sua entidade mantenedora, mas ao seu público, que é a comunidade em geral. Esta assertiva não contradiz a concepção da UNESCO (FEDERAÇÃO..., 1976, p. 2) quanto à sua institucionalização – “Sua manutenção deve ser assegurada totalmente pelos cofres públicos [...]” – mas de certa forma a amplia, na medida em que, não tendo o Estado como entidade mantenedora e sim uma ONG ou uma dada comunidade, ela não se descaracteriza nem perde suas finalidades; isto porque são as variáveis interdependentes - função, público e acervo - as que definem sua tipologia. Ademais, diz-se que amplia a concepção da UNESCO porque, dentro desse critério, podem ser classificadas como bibliotecas públicas também as comunitárias ou populares e as bibliotecas infantis, há concepções divergentes a esta que aqui se apresenta, como é o caso da classificação dada por Edson Nery da Fonseca (2007, p. 51), na qual ela é tida como uma categoria de biblioteca (além das cinco citadas), e a de Antonio Agenor Briquet de Lemos (1998, p. 354), em que ela se inclui na categoria biblioteca especial, em decorrência da faixa etária do seu público (“grupos especiais de usuários”). A literatura nacional sobre o tema já apresenta um volume significativo de trabalhos, elaborados em diferentes décadas, o que

sugere biblioteca pública não se tratar de um tema emergente neste ou naquele momento e sim uma preocupação constante dos bibliotecários brasileiros.

Quanto à biblioteca escolar, idealmente considerada um laboratório de aprendizagem (DECLARAÇÃO de Lima, 1983), no Brasil não se pode dizer, de modo geral, que já desfrutou deste *status*, apesar de a literatura exibir estudos teóricos e práticos a respeito, muitos dos quais associados à questão da leitura. Exemplo desta produção é a oriunda do Grupo de Estudos em Biblioteca Escolar, da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), liderado por Bernadete Campello. No entanto, nas palavras de Briquet de Lemos, “Se as bibliotecas públicas são as instituições mais pobres do universo bibliotecário, as bibliotecas escolares podem ser consideradas paupérrimas.” (LEMOS, 1998, p. 355) Sensível ao desprestígio desse tipo de unidade de informação no cenário nacional, o Sistema Conselho Federal de Biblioteconomia (SCFB) lança em 2008 o *Projeto mobilizador biblioteca escolar: construção de uma rede de informação para o serviço público*, cuja repercussão redonda em três iniciativas relevantes para o setor: em 2009, o *Manifesto em defesa da biblioteca escolar*, pelo SCFB; em 2010, o documento *Biblioteca escolar como espaço de produção do conhecimento: parâmetros para bibliotecas escolares*, iniciativa conjunta da UFMG e SCFB; e a promulgação da lei federal n. 12.244, de 24 de maio do mesmo ano, por meio da qual ficam as instituições de ensino, públicas e privadas, obrigadas a contar com uma biblioteca devidamente aparelhada e com profissional bibliotecário, dentro de dez anos.

No que diz respeito à biblioteca universitária, objeto de atenção, estudo e intervenção há cerca de 50 anos por sua função estratégica no desenvolvimento do país ao apoiar os programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação, sempre esteve presente no cenário nacional, seja por sua contribuição, seja pelas fragilidades pelas quais passou em diferentes momentos da política brasileira. O advento da internet e sua repercussão nas universidades impactaram fortemente o setor que, atualmente, apesar de ainda ressentir-se da ausência de uma entidade governamental de articulação, como foi o PNBUS nos anos de 1980, lidera as pesquisas e os avanços técnicos e tecnológicos acerca da organização, preservação e disseminação de conteúdos. A gama de recursos disponíveis via web ampliou exponencialmente as possibilidades de acesso à informação especializada, inclusive expandiu o ensino ou educação a distância “[...] mediado por computador [...] em que se descortinam oportunidades de alcançar metas educacionais nunca antes possíveis para indivíduos [...]” (MUELLER, 2000) Estes fatores vieram a ampliar as possibilidades de qualificação dos serviços bibliotecários porquanto possibilitam uma organização universalizada das fontes de

informação que dão suporte ao ensino e à pesquisa, uma recuperação mais ágil de conteúdos e uma maior visibilidade da produção de conhecimentos. É este tipo de unidade de informação que mais utiliza periódicos especializados e que ostenta as melhores coleções de referência (LEMOS, 1998), sejam impressas ou eletrônicas.

A biblioteca especializada, por seu turno, não raro é designada centro de documentação em decorrência das características de sua coleção: material bibliográfico especializado, com grande peso para os periódicos e documentos produzidos pela organização, sendo que estes últimos conferem-lhe uma função e requerem um tratamento típico de arquivo. No que se refere ao seu aparelhamento, acompanha técnica e tecnologicamente a biblioteca universitária, muitas vezes superando-a, embora esta, muito mais numerosa, lidere os estudos constantes da literatura. Seu público é constituído de especialistas e normalmente oferece bons serviços.

## Da gestão

De posse desse conhecimento preliminar, a missão da biblioteca é outro elemento que deve nortear a ação do gestor, na medida em que sua formulação deve transcender as questões de ordem prática em face do caráter permanente que a caracteriza; ela deve explicitar as crenças da organização que implicam sua visão de futuro (ideal); deve revelar o que ela é, o que faz e o que a identifica (sua singularidade); deve ter uma linguagem mobilizadora; deve projetar-se no tempo (é atemporal); deve ser do conhecimento de todos que atuam na organização. Resumindo: a missão diz o que somos (a organização) e o que esperam de nós (nossos usuários). Redigida deste modo, ela norteará o planejamento (porquanto possibilita definir objetivos a alcançar), a gestão (administração de um conjunto de recursos e tomada de decisão) e a avaliação da biblioteca (aferição do seu desempenho, segundo suas funções e o cumprimento dos seus objetivos).

Entenda-se por planejamento o processo que delinea, prospectivamente, as ações de uma organização, a partir de objetivos estabelecidos segundo suas funções precípuas e sua missão, devidamente alinhadas ao seu momento histórico e político. Neste sentido, isto é, considerando também o ambiente externo da organização, ele é designado planejamento estratégico que, no dizer de Maximiano (2007, p. 154), “[...] é o processo de definir a missão e os objetivos da organização, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente [...]”. Este é o desafio.



Assim, inerente ao planejamento, na visão Sueli Silva (2000, p. 1) os

[...] objetivos organizacionais, especificamente os objetivos operativos, podem influenciar a percepção de qualidade, pois representam a ação concreta dos grupos de interesse sobre áreas estratégicas como planejamento, administração e recursos humanos, infra-estrutura e serviços.

Sobre a necessidade de planejar as ações organizacionais, Palom e Tort (1991, p. 71 apud PACIOS LOZANO, 2005) são categóricos quando afirmam que “sem um plano não há objetivos nem rumo a seguir [...] Não se pode dirigir sem objetivos claros e precisos”. (tradução nossa)

Por gestão, seja entendido o processo de administração de todos os recursos necessários ao desempenho da organização (humanos, materiais, financeiros etc.) e das variáveis que nela interferem, bem como a tomada de decisões as quais possibilitarão a harmonia dessas variáveis. Segundo Chiavenato (1999), estas variáveis representam as diferentes abordagens da Teoria da Administração, contemporaneamente consideradas de modo simultâneo: as pessoas, os cérebros da organização que pensam e executam as tarefas; a estrutura organizacional, onde estão representadas as diferentes instâncias que compõem a organização e que representam suas funções, as relações hierárquicas e os processos comunicacionais; as tarefas, como sendo as ações internas que compõem os serviços; a tecnologia, sendo os conhecimentos necessários para a operacionalização das tarefas; e o ambiente, como sendo o espaço de convivência de todos esses elementos que, sinergicamente, determinarão a cultura da organização. Em 2003, Chiavenato acresce mais uma variável ao elenco anterior: a competitividade. No caso das bibliotecas, a competitividade - termo característico da economia de mercado -, reforçada pela internacionalização da economia, pode muito bem ser entendida, não pelo viés da concorrência, mas pelo da busca da melhoria e da otimização na oferta de serviços e produtos bibliotecários. O diagrama a seguir ilustra a relação sistêmica existente entre as variáveis básicas que compõem as organizações, onde cada parte se relaciona de forma interdependente com outra.

A literatura biblioteconômica é pródiga em trabalhos sobre gestão de unidades de informação, onde são encontrados diversos métodos e técnicas de gestão para conhecimento, seleção e aplicação por parte dos seus gestores, segundo as peculiaridades, necessidades e demandas da sua organização. Por fugirem ao escopo deste trabalho, não foram aqui incluídas.

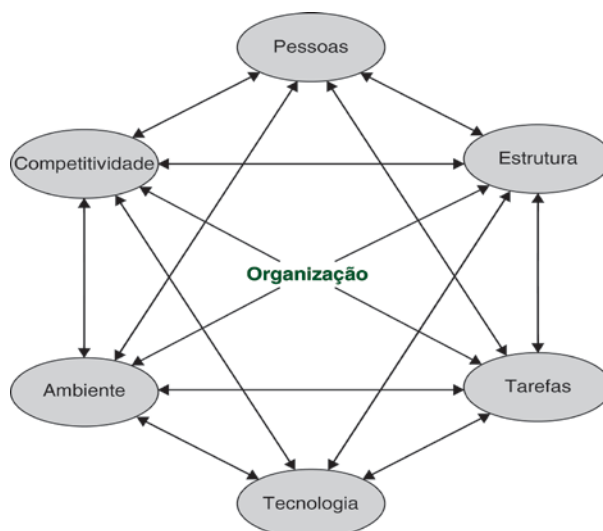


Figura 1 – As seis variáveis básicas da Teoria Geral da Administração  
Fonte: Baseada em Chiavenato (2003, p. 14)

Por avaliação seja entendido o processo medição do desempenho de uma organização e de verificação do cumprimento dos seus objetivos, traçados no planejamento. Trata-se, contemporaneamente, de um conceito sempre associado a outro: qualidade. Isto porque são “[...] dois conceitos que implicam uma gestão orientada ao cliente, onde a chave do êxito consiste em obter sua satisfação.” (MALO DE MOLINA; MARTÍN-MONTALVO, 2005, p. 187, tradução nossa) Pode-se bem assegurar que a avaliação é uma ferramenta indispensável para a gestão de qualidade, tendo-se que seu processo possibilita verificar quão bem são executadas as tarefas, além de revelar a evolução de um serviço ao longo do tempo. (MALO DE MOLINA; MARTÍN-MONTALVO, 2005, p. 187-188) Ambos os conceitos há décadas integram o mundo bibliotecário e, apesar da existência de muitos estudos teóricos a respeito, só recentemente há propostas concretas no Brasil: uma relativa à avaliação da biblioteca universitária, retratada no livro *Biblioteca universitária: elementos para seu planejamento, gestão e avaliação* (LUBISCO, 2011); outra sobre a *Biblioteca escolar como espaço de produção do conhecimento: parâmetros para bibliotecas escolares*, obra já citada, coordenada por Bernadete Campello. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2010) Ainda deve ser incluída neste rol de iniciativas a reativação do Comitê de Estatística e Avaliação de Desempenho (CB 14:000. 02) da ABNT, na perspectiva de criar indicadores brasileiros para os serviços bibliotecários, com base nas normas ISO 2789 de 2006 (*Estatística internacional de bibliotecas*) e 11620 de 2008 (*Indicadores de desempenho de biblioteca*), e no modelo de avaliação de biblioteca universitária, constante do livro citado. (LUBISCO, 2011)



## Dos serviços

Dentro de uma abordagem sequencialmente lógica, conhecidas as funções e internalizada a missão da biblioteca, segue-se o planejamento do que se quer: no caso, dos serviços bibliotecários. No entanto, ao considerar as quatro funções administrativas (ou processos) – planejamento, direção, organização e controle – vê-se que a primeira, na literatura especializada principalmente em Administração e em Biblioteconomia, é das que tem significativa representação, como ocorre com os temas de gestão. As questões que envolvem a segunda função - direção – também são fartamente abordadas nos compêndios de Administração, a exemplo das obras de Idalberto Chiavenato (2003) e de Antonio Cesar Amaru Maximiano (2007), só para citar dois dos mais conhecidos na literatura nacional; por este motivo não serão aqui enfocados. Assim, o segundo passo a ser dado para a implantação de serviços bibliotecários constitui-se em um conjunto de ações que, superadas, possibilitarão a realização da etapa seguinte. Estas ações visam a identificar quais são os serviços específicos para cada tipo de biblioteca; que peculiaridades o seu usuário tem, no que se refere a necessidades informacionais (por exemplo, as necessidades informacionais de uma criança, inerentes à biblioteca infantil, não coincidem com as necessidades de um pesquisador, cuja satisfação deve ser dada pela biblioteca universitária); que novas demandas podem suscitar essas peculiaridades; que inovações estão sendo implementadas em centros mais avançados e que poderiam ser adaptadas a outra realidade.

Entenda-se por serviço o conjunto organizado que materializa as funções de determinado tipo de biblioteca, orientado para atender a seu usuário específico. Tendo em vista a dinâmica das bibliotecas, por serem organismos em permanente crescimento, segundo registrou Ranganathan em sua quinta lei, “[...] a expansão dos serviços bibliotecários deve ser vista de forma a possibilitar a democratização dos avanços científicos e tecnológicos [...] permitindo a evolução da sociedade em busca do bem-estar coletivo. (AMARAL, 1995)

Objetivamente, a equipe da biblioteca deve elencar os serviços específicos segundo o tipo (ou categoria) da biblioteca objeto de seu trabalho, considerando tanto os serviços tradicionais (meio e finalísticos), quanto os decorrentes e possibilitados pelas tecnologias de informação e comunicação.

A respeito, Antonio Miranda (1993) desenvolveu um estudo onde propõe uma estrutura de biblioteca a partir da combinação de duas teorias: a de Peter Senge, organizações que aprendem, e a de Peter Drucker, organizações baseadas na informação. Com isto,

pretende que a estrutura organizacional abrigue os serviços bibliotecários em três grandes blocos, visando a evitar uma excessiva departamentalização e, assim, a burocratização e dificuldade nos processos comunicacionais. Estes blocos correspondem aos serviços-meios (administrativos e técnicos) e aos finalísticos ou sociais (destinados ao usuário), nos quais seus executores, como especialistas em suas respectivas áreas, não necessitam aguardar ordens superiores para agir. Assim, o autor defende que cada membro da equipe se capacite como especialista no seu mister, de modo a ter autonomia e poder decisório, mas que interaja de forma harmônica com seus pares, tal como ocorre em uma orquestra – esta é a metáfora.

Não nos ocuparemos aqui dos serviços administrativos porquanto se repetem de uma organização para a outra, variando simplesmente na sua dimensão. Quanto aos serviços técnicos, eles correspondem, *lato sensu*, à formação e desenvolvimento de coleções, iniciando-se assim pelo processo de seleção, pelo processamento técnico propriamente dito, preparo para circulação, até as medidas de preservação.

O quadro a seguir oferece sinteticamente as atividades e características inerentes a cada processo dos serviços técnicos tradicionais, por tipo de biblioteca, visando a dar subsídios para a sua organização:

<b>Tipo de biblioteca</b>	<b>Seleção</b>	<b>Processamento técnico</b>	<b>Preparo para circulação</b>	<b>Preservação</b>
Nacional	Obras representativas da produção intelectual do país e que não sejam as recolhidas por força do depósito legal.	Adoção de sistema de gerenciamento de coleções que integre todas as funções da biblioteca e possibilite a geração da bibliografia nacional. Catalogação nível 3. Catálogo de acesso público. Catálogo de autoridade de autor, de assunto e de editora. Exportação e importação de registros bibliográficos por meio de protocolo universal de intercâmbio de registros.	Etiquetagem de lombada para localização física. Etiquetagem para controle de circulação (código de barra e segurança magnética).	Higienização regular. Temperatura entre 18 e 22°. Umidade controlada. Encadernação preventiva e curativa. Restauração.
Pública	Livros de todas as classes do conhecimento, sem especialização.	Adoção de sistema de gerenciamento de coleções que integre todas as funções da	Etiquetagem de lombada para localização física. Etiquetagem para	Higienização regular. Temperatura entre 18 e 22°.

Nídia Maria Lienert Lubisco

	<p>Memória local. Literatura. Obras técnicas e úteis para a vida do cidadão. Material de apoio ao ensino formal e à educação continuada. Jornais, revistas informativas, publicações oficiais.</p>	<p>biblioteca; Catalogação nível 1. Catálogo de acesso público. Exportação e importação de registros bibliográficos por meio de protocolo universal de intercâmbio de registros.</p>	<p>controle de circulação (código de barra e segurança magnética).</p>	<p>Umidade controlada. Campanhas educativas para manuseio correto dos materiais; Encadernação preventiva e curativa. Restauração.</p>
Escolar	<p>Livros didáticos e paradidáticos; Literatura Obras de apoio aos professores; Materiais especiais (didáticos e lúdicos)</p>	<p>Adoção de sistema de gerenciamento de coleções que integre todas as funções da biblioteca; Catalogação nível 1. Catálogo de acesso público. Exportação e importação de registros bibliográficos por meio de protocolo universal de intercâmbio de registros.</p>	<p>Etiquetagem de lombada para localização física. Etiquetagem para controle de circulação (código de barra).</p>	<p>Higienização regular. Temperatura entre 18 e 22°. Umidade controlada. Campanhas educativas para manuseio correto dos materiais. Encadernação preventiva e curativa.</p>
Universitária	<p>Bibliografias básicas e complementares dos cursos de graduação e pós-graduação. Revistas científicas. Memória técnico-científica da instituição. Obras representativas do pensamento universal (clássicos). Coleções especiais (de intelectuais, cientistas etc.). Obras raras e valiosas.</p>	<p>Adoção de sistema de gerenciamento de coleções que integre todas as funções da biblioteca; Catalogação nível 2. Catálogo de acesso público. Exportação e importação de registros bibliográficos por meio de protocolo universal de intercâmbio de registros.</p>	<p>Etiquetagem de lombada para localização física. Etiquetagem para controle de circulação (código de barra e segurança magnética).</p>	<p>Higienização regular. Temperatura entre 18 e 22°. Umidade controlada. Campanhas educativas para manuseio correto dos materiais. Encadernação preventiva e curativa. Restauração.</p>
Especializada	<p>Revistas especializadas. Obras de suporte aos programas e projetos de determinada organização.</p>	<p>Adoção de sistema de gerenciamento de coleções que integre todas as funções da biblioteca. Catalogação nível 2. Catálogo de acesso</p>	<p>Etiquetagem de lombada para localização física; etiquetagem para controle de circulação (código de barra).</p>	<p>Higienização regular. Temperatura entre 18 e 22°. Umidade controlada. Encadernação</p>

		público. Exportação e importação de registros bibliográficos por meio de protocolo universal de intercâmbio de registros.		preventiva.
--	--	---	--	-------------

**Quadro 2 - Serviços técnicos tradicionais por tipo de biblioteca**  
Fonte: elaboração própria.

No que se refere aos serviços ao usuário, o que se assiste é a convivência – e tudo indica que assim será por muito tempo – dos serviços tradicionais, isto é, típicos das bibliotecas com paredes, com os serviços mediados por computador e disponibilizados com ferramentas web. Aliás, hoje, é não só desejável, mas absolutamente necessário, que as bibliotecas potencializem suas funções mediante a adoção de recursos eletrônicos. Isto tanto possibilitará um mais amplo acesso à informação, quanto ensinará o treinamento do usuário no manejo das diferentes fontes existentes, tanto em acesso restrito quanto em arquivos abertos (Open Access Archives).

Os serviços elencados a seguir são oferecidos em bibliotecas cujo público é constituído por adultos e se materializam mediante as seguintes modalidades: consulta dos materiais na sede, empréstimo domiciliar e interbibliotecário, comutação bibliográfica, orientação no uso da biblioteca e dos seus recursos, prestação de informação geral e especializada, levantamentos e pesquisas bibliográficas a pedido, orientação na elaboração de trabalhos segundo normas de documentação, encaminhamento de usuários a unidades de informação mais adequadas às suas necessidades, fornecimento de cópias (desde que atendidas a legislação e as normas de direito autoral vigentes). No caso do atendimento a um público infantil e juvenil, nem todos esses serviços serão oferecidos na sua integralidade devido a pouca complexidade da demanda (oriunda de crianças e adolescentes) e serão materializados em atividades de recreação, educação e lazer, como hora do conto, teatro, concursos literários, apresentações musicais, palestras educativas, leituras dramatizadas, oficinas de artesanato, exposição de artes, recitais de poesia, oficinas de cordel, sessões de cinema, diálogos com escritores, entre outros.

Já no que tange aos serviços mediados pelas tecnologias de informação e comunicação, destacam-se os de referência virtual, que abarcam as bibliotecas digitais, serviços virtuais em geral, como bases de dados, portais de serviços, repositórios institucionais, redes sociais, redes colaborativas, entre outros (MÁRDERO ARELLANO, 2001), não só para atendimento na sede, mas para uso remoto e para o ensino a distância,

recurso este que vem se universalizando cada vez mais, tendo em vista a possibilidade de atender demandas, independentemente de onde esteja o interessado<sup>1</sup>.

## Da organização e do controle

Definido o elenco de serviços a ser implantado e/ou implementado, o terceiro passo será a sua organização, como processo<sup>2</sup>, que de forma simples e objetiva é o que Maximiano (2007, p. 209) considera o “processo de dividir o trabalho entre as pessoas para realizar os objetivos [...]”, agrupando as tarefas por órgãos e cargos, alocando recursos e definindo autoridade e responsabilidade. (CHIAVENATO, 1999, p. 138) Esta concepção implica as seguintes etapas:

- a) Analisar os objetivos estabelecidos na fase do planejamento e o trabalho a ser executado em cada serviço;
- b) Dividir o trabalho (em partes, unidades, blocos, órgãos, cargos), de acordo com os critérios mais adequados para alcançar os objetivos estabelecidos;
- c) Definir as responsabilidades, isto é, os deveres das pessoas na execução das tarefas e atividades (de cada parte, unidade, bloco, órgão, cargo);
- d) Definir e atribuir os níveis de autoridade formal a pessoas para que dirijam (comandem) uma determinada equipe (responsável de cada parte, unidade, bloco, órgão, cargo);
- e) Desenhar a estrutura organizacional, onde estarão refletidos os níveis hierárquicos (linhas de comando) entre as pessoas, a amplitude de controle (o que cada parte, bloco, unidade, órgão, cargo abarca) e o modo de comunicação dentro daquela estrutura. (MAXIMIANO, 2001, p. 210-215)
- f) Identificar as necessidades de capacitação da equipe e promovê-la.

Superadas essas etapas pela equipe de planejamento<sup>3</sup>, o pessoal da biblioteca estará preparado funcional e psicologicamente para a implantação e/ou implementação dos serviços planejados.

Implantados e implementados os serviços, chega-se ao quarto passo, referente ao controle, aqui entendido como o processo de acompanhamento e monitoramento dos serviços,

<sup>1</sup> Ver também Ursula Blattmann e Gregório J. Varvakis Rados (2000), Sérgio Felipe Agostinho Mangas (2007) e Suzana Pinheiro Machado Mueller (2000).

<sup>2</sup> Organização, como entidade, é um grupamento de pessoas, formalmente instituído, com objetivos definidos. No dizer de Maximiano (2007, p. 26), “é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos.”

<sup>3</sup> Visando ao comprometimento de todo o pessoal da biblioteca no cumprimento dos objetivos, a equipe de planejamento, ainda que tenha a responsabilidade da condução do processo, deve propiciar a participação do maior número possível de sujeitos, tendo em mente que eles têm, pela vivência, um conhecimento de causa a ser reconhecido e considerado (sob a ótica da cultura organizacional), além da familiaridade com o usuário. A soma dessas duas visões – teórica, por parte dos planejadores, e prática, por parte dos colaboradores em geral – resultará numa força sinérgica muito produtiva para o desenvolvimento dos serviços, uma vez que encontrará respaldo na motivação dos indivíduos.

visando à avaliação do desempenho organizacional, isto é, até que ponto a organização está cumprindo o que foi planejado (objetivos), determinado (dirigido) e organizado (estruturado, dividido), ou seja, se está sendo eficiente; e até que ponto seu usuário está satisfeito, quer dizer, se ela está sendo eficaz.

É importante distinguir aqui que, como objeto de avaliação, o desempenho organizacional é medido de forma objetiva, mediante dados coletados a partir de relatórios gerenciais, e a satisfação do usuário é medida de forma subjetiva, isto é, segundo a opinião do usuário.

Segundo Marta de la Mano González (1998, p. 176), a avaliação deve orientar-se para quatro objetivos:

- 1) determinar níveis de desempenho dos serviços;
- 2) comparar as condições e resultados com bibliotecas similares;
- 3) justificar a existência da biblioteca; e
- 4) identificar fontes de erro e de eficácia no desempenho dos serviços.

Os **dados estatísticos**, para serem úteis e consequentes, quer dizer, para possibilitarem a criação de indicadores de desempenho de qualidade, devem seguir um ritual: regularidade e sistematização na coleta (= periodicidade definida e o mesmo modo de coleta, respectivamente). De posse de uma série histórica desses dados (por exemplo, produto de uma coleta de três anos), será possível extrair **padrões** de serviços e, a partir destes, construir **indicadores de desempenho**. Esses resultados do processo de controle, assim, constituirão os (novos) insumos para o planejamento. E após esses primeiros anos de investimento em criar uma infraestrutura administrativa bem aparelhada, a biblioteca passará a contar com um sistema de informações gerenciais que lhe possibilitará gerenciar os seus recursos de forma racional e produtiva.

Superada a dimensão objetiva da avaliação da biblioteca, como se viu, a partir de dados estatísticos até chegar aos indicadores de desempenho, o gestor deve voltar-se para a dimensão subjetiva da avaliação, qual seja, aquela referente à **satisfação do usuário**, tendo-se estas duas dimensões como elementos complementares, jamais excludentes.

Dentre as inúmeras técnicas disponíveis na literatura para conhecer a opinião do usuário sobre os serviços que lhe são prestados, aqui vamos citar a metodologia LibQUAL+, já empregada no Brasil pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da USP, dentro do Programa de Qualidade de Produtos e Serviços de Informação (SAMPAIO et al, 2004), e também em outros países latino-americanos, como Peru, Costa Rica, México e Colômbia (FUSHIMI, 2010, p. 119-120); sem contar a Argentina, especificamente a Biblioteca de Humanidades e



Ciências da Educação da Universidad Nacional e La Plata, cuja experiência – e já visão crítica das vantagens e desvantagens da ferramenta –, está registrada no livro *Evaluación de bibliotecas universitarias; una propuesta desde las perspectivas objetiva y subjetiva*, coordenado por Marcela Fushmi (2010).

Trata-se de uma adaptação do ServQual – ferramenta própria para a avaliação de serviços empresariais, desenvolvida no âmbito do Marketing Science Institute, de Cambridge (Massachussets), nos anos de 1980. Baseava-se na convicção de que “[...] a qualidade de um serviço é complexa de ser avaliada, tendo em vista que o serviço é abstrato e subjetivo, e que o único caminho que possibilita medi-la tem relação direta com a satisfação do cliente.” (PENÉ; ROZENBLUM, 2010, p. 106, tradução nossa)

O modelo ServQual foi adaptado e aplicado com êxito pelas bibliotecas da Universidade A&M (Texas) durante alguns anos; este fato desencadeou a necessidade de adaptá-lo, mediante um protocolo próprio, às peculiaridades das unidades de informação. Isto se deu ao final dos anos de 1990, quando surge, sob a responsabilidade de Fred Heath, Colleen Cook e Bruce Thompson, a primeira versão para os serviços bibliotecários, donde vem seu nome Lib (de library) e Qual (de quality). Alguns anos mais tarde, com apoio da Association of Research Libraries (ARL), a referida metodologia evoluiu para o modelo atual, constituindo-se “[...] em uma das iniciativas de novas medições desenvolvidas como parte do ARL Statistical and Measurement Program [...]. (PENÉ; ROZENBLUM, 2010, p. 107, tradução nossa) Pode-se dizer, enfim, que o LibQual+ é uma ferramenta que possibilita o conhecimento da qualidade dos serviços prestados por uma unidade de informação, por meio de dados que revelam a percepção dos usuários sobre os serviços oferecidos.

Segundo Green e Kyrillidou (2010 apud PENÉ; ROZENBLUM, 2010, p. 108), o LibQual tem os seguintes objetivos:

- Fomentar uma cultura de excelência na prestação do serviço bibliotecário.
- Ajudar as bibliotecas a compreender melhor o que os usuários percebem como serviços de qualidade.
- Coletar e interpretar as opiniões dos usuários ao longo do tempo.
- Oferecer informação que possibilite a avaliação comparativa com outras unidades similares de informação.
- Identificar as melhores práticas nos serviços bibliotecários.

- Melhorar a capacidade de análise do pessoal da biblioteca para interpretar e atuar segundo os dados obtidos.

Como técnica, o LibQual+ é aplicado por meio de enquete via web, estruturada em quatro partes: a) levantamentos de dados pessoais (opcional); b) perguntas, em número de 22, sobre os serviços propriamente ditos; c) livre expressão dos usuários acerca de suas opiniões, sugestões e críticas; d) perguntas locais, elaboradas pela própria biblioteca ou extraídas de um elenco sugerido pela própria metodologia.

A avaliação, como diz Lancaster (2003), não tem um fim em si, conforme também é possível depreender do dito anteriormente. Trata-se de um processo que se integra de forma sistêmica a todos os outros processos ou funções administrativas, com a finalidade primeira de servir de insumo para o (re) planejamento, sem desconsiderar suas outras funções de averiguar o cumprimento dos objetivos, de ajustar desvios de rota, de justificar novos aportes de recursos orçamentários, de certificar-se da satisfação do usuário final.

## Considerações finais

A preocupação para com as bibliotecas e o desenvolvimento de seus serviços, se por um lado supõem a criação de um aparato teórico e prático, técnico e tecnológico, envolvendo as funções que integram uma organização, por outro, em nosso país, remetem a uma questão de fundo que subjaz a todos esses aspectos formais: a questão do livro e da leitura. Livro impresso ou digital esta não é a questão.

Rosa (2011, p. 19), reportando-se ao período colonial, explica as origens do problema, focando a “educação e questões socioeconômicas” e indaga a seguir:

Sem uma política efetiva de modernização e aquisição de acervos para as bibliotecas públicas e a implantação de bibliotecas escolares nas redes públicas de ensino, bem como o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para incentivar a leitura em outro suporte, como queremos formar leitores?”

A respeito do mesmo tema, cerca de 25 anos atrás, o economista Rômulo Almeida (1986, p. 7), por ocasião da sua conferência de abertura do I Ciclo de Estudos da Comissão Brasileira de Bibliotecas Públicas e Escolares (da FEBAB), faz a seguinte reflexão, também reportando-se ao Brasil - Colônia: que com a

[...] ausência de tipografias e de bibliotecas de acesso popular, as bibliotecas eram apenas privilégio dos letrados. Tudo isso estava no contexto de uma grande restrição à discussão, a tal ponto que durante o período final do século XVIII eram consideradas subversão as chamadas francesias, quer dizer, idéias de liberdade, igualdade e fraternidade da Revolução Francesa. Esta sociedade autocrática evidentemente não podia cultivar a conscientização e o livre debate, com informação [...] com a educação, o livro e a biblioteca.

Felizmente, cientes da capacidade de superação do ser humano, temos exemplos de iniciativas voltadas à reversão desse quadro, tanto do ponto de vista governamental (os programas do Ministério da Cultura), como empresarial, além de generosas iniciativas de organizações não-governamentais, de grupos sociais e de pessoas físicas, seguramente amparados na mesma convicção: leitura como um fator de libertação, educação como um fator de inserção social, livro como fonte de informação e prazer e biblioteca como o espaço social de convergência desses fatores.

## OVERVIEW OF SERVICE ORGANIZATION IN INFORMATION UNITS

### Abstract

This article presents the findings of a series of theoretical studies and practical experiences of professionals and professors within the context mentioned on the title. The purpose of this study is to combine elements deemed essential to plan the organization of library services and management in order to implement them according to the type of library at hand and the peculiarities of their users. Hence, the type of library adopted is based on three interdependent variables – function, collection and users. The five proposed types of libraries are briefly commented. The mission is then stated as the guideline to charter the manager's actions, taking into account administrative functions, planning, management, organization and control, all of which focus on the organization and implementation of library services. Organizational structure employed was based on a study by Antonio Miranda, whereby library services are integrated into three major blocks or areas – administrative services, technical services and social services. A table shows technical services per type of library; services are commented, both the traditional and the computer-based. Conclusion presents organization and control functions, where the latter should include the component of quality management assessment and its condition of a consumable for (re) planning, emphasizing the objective and subjective aspects of the assessment process, for which the LibQUAL+ tool is recommended.

**Keywords:** Librarian planning. Librarian services. Quality management.

## Referências

ALMEIDA, Rômulo. Palestra. In: CICLO DE ESTUDOS DA COMISSÃO BRASILEIRA DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS E ESCOLARES, 1., 1985, Vitória (ES). *Anais...* Brasília: FEBAB; CBBPE, 1986. p. 7-16.

AMARAL, Sueli Angélica do. Serviços bibliotecários e desenvolvimento social: um desafio profissional. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, 1995.

ANDRADE, Rosane Maria Nunes. Bibliotecas: lugar de memória e preservação – o caso da Biblioteca Nacional do Brasil. *Patrimônio e Memória*, UNESP FCLAs CEDAP, v. 4, n. 2, p. 25-42, jun. 2009.

BLATTMANN, Úrsula; RADOS, Gregório J. Varvakis. *Bibliotecas acadêmicas na educação a distância*. Florianópolis, 2000. Disponível em: <[snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/t144.doc](http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/t144.doc)>. Acesso em: maio 2011.

CAVALCANTE, Lidia Eugenia; FEITOSA, Luiz Tadeu. Bibliotecas comunitárias: mediações, sociabilidades e cidadania. *Ciência da Informação*, São Paulo, v. 7, n. 1, p.121-130, mar. 2011. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/406/269>>. Acesso em: 18 maio 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Edição compacta.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier; Campos, 2003.

CUNHA, Murilo Bastos. Das bibliotecas convencionais às digitais: diferenças e convergências. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 2-17, jan.-abr. 2008.

\_\_\_\_\_; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. *Dicionário de biblioteconomia e arquivologia*. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2008.

DECLARAÇÃO de Caracas sobre a biblioteca pública... Caracas: Unesco, 1982. Resultado da reunião regional convocada pela UNESCO sobre o Estado Atual e Estratégias de Desenvolvimento das Bibliotecas Públicas na América Latina e Caribe.

DECLARAÇÃO de Lima sobre a biblioteca escolar. Lima, 1983.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DE BIBLIOTECÁRIOS. Seção de Bibliotecas Públicas. *Normas para bibliotecas públicas*. Brasília: Quiron; Instituto Nacional do Livro, 1976.

FONSECA, Edson Nery da. *Introdução à biblioteconomia*. 2. ed. Prefácio de Antônio Houaiss. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2007.

FUSHIMI, Marcela (Coord.). *Evaluación de bibliotecas universitarias: una propuesta desde las perspectivas objetiva y subjetiva*. Buenos Aires: Alfagrama, 2010.

LEMONS, Antonio Agenor Briquet. Bibliotecas. In: CAMEPLLO, Bernadete Santos; CALDEIRA, Paulo da Terra; MACEDO, Vera Amália Amarante. *Formas e expressões do conhecimento: introdução às fontes de informação*. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1998.

LÓPEZ LÓPEZ, Pedro; VELLOSILO GONZÁLEZ, Inmaculada. *Educación para la ciudadanía y biblioteca escolar*. Gijón: Ediciones Trea, 2008.

LUBISCO, Nídia M. L. (Coord.). *Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão*. Salvador: EDUFBA, 2011.

MACHADO, Elisa Campos; VERGUEIRO, Waldomiro. Bibliotecas comunitárias como prática social no Brasil. *Revista CRB-8*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 3-11, ago. 2010. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/viewFile/44/45>> Acesso: 18 maio 2011.

MALO DE MOLINA, Teresa; MARTÍN-MONTALVO. La evaluación: una herramienta imprescindible para la gestión de la calidad en las bibliotecas universitarias. In: ORERA ORERA, Luisa. *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido*. Madrid: Síntesis, 2005. p. 186-216.

MANGAS, Sérgio Felipe Agostinho. Como planificar e gerir um serviço de referência. *Biblios*, n. 28, abr-jun. 2007.

MANO GONZÁLEZ, Marta de la. Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias. *Revista Española de Documentación Científica*, Madrid, v. 21, n. 2, 1998. p. 174-197.

MÁRDERO ARELLANO, Miguel Ángel. Serviços de referência virtual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 2, p. 7-15, maio/ago. 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

McCLURE, Charles R. et al. *Manual de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos*. Trad. de Luís Mira y Eliana Benjumeda. Madrid; Salamanca: Fundación Sánchez Ruipérez, Madrid: Pirámide, 1991.

MIRANDA, Antonio. Os conceitos de organização baseada na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 22, n. 3, p. 227-232, set./dez. 1993.

MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. Universidade e informação: a biblioteca universitária e os programas de educação a distância - uma questão ainda não resolvida. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 1, n. 4, ago. 2000.

PACIOS LOZANO, Ana Reyes. La planificación en la biblioteca universitaria: los planes estratégicos. In: ORERA ORERA, Luisa. *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido*. Madrid: Síntesis, 2005. p. 149-185.

PENÉ, Mónica G.; ROZEMBLAUM, Cecília. Evaluación subjetiva. In: FUSHIMI, Marcela (Coord.). *Evaluación de bibliotecas universitarias: una propuesta desde las perspectivas objetiva y subjetiva*. Buenos Aires: Alfagrama, 2010. p. 105-153.

ROSA, Flávia. O livro, a leitura e as tecnologias de informação e comunicação. *Oficina de Educação*, Salvador, Colégio Oficina, v. 2, n. 2, jul 2011. p. 18-19.

SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso et al. PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBI/USP. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 1, p. 142-148, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0100-19652004000100017&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0100-19652004000100017&script=sci_arttext)>. Acesso em: maio 2011.

SANTANA, Dayse Lucia Silva. *Ação cultural em biblioteca escolar: estratégia para aumentar o interesse dos estudantes em frequentar a biblioteca*. 2011. 60 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Biblioteconomia e Documentação, Instituto de Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SILVA, Sueli Maria Goulart. *Qualidade nas bibliotecas universitárias: a influência dos objetivos*. 2000. Disponível em: <http://dci2.ccsa.ufpb.br:8080/jspui/handle/123456789/575>. Acesso em: maio 2011. Publicado originalmente nos Anais do VI Simpósio de Engenharia de Produção, em 1999.

UNESCO. *Manifesto da UNESCO sobre bibliotecas públicas*. 1994. [2 p.]. Disponível em: <<http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Escola de Ciência da Informação. Grupo de Estudos em Biblioteca Escolar. *Biblioteca escolar como espaço de produção de conhecimento*. Belo Horizonte, 2010. 33 p. Disseminado pela web com possibilidade para *download*.

Recebido em: 30/07/2011

Aceito em: 25/08/2011