

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

**INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO
CONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL
DA BIBLIOTECA J. BAETA VIANNA**

Silvia Lins de Paula

BELO HORIZONTE
2018

SILVIA LINS DE PAULA

**INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO
CONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL
DA BIBLIOTECA J. BAETA VIANNA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientador: Filipe Amaral Rocha de Menezes

BELO HORIZONTE
2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA BIBLIOTECA J. BAETA VIANNA

SILVIA LINS DE PAULA

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Filipe Amaral Rocha de Menezes

Nome do(a) Professor(a) indicado para avaliação

Nome do(a) Professor(a) indicado para avaliação

BELO HORIZONTE

2018

RESUMO

O presente estudo surge diante de um contexto de renovação no quadro de funcionários da Universidade Federal de Minas Gerais, em especial na Biblioteca J. Baeta Vianna – Campus Saúde. A diminuição do quadro funcional, em razão do crescente número de aposentadorias, pode vir a comprometer a realização de algumas atividades importantes. O desligamento de funcionários habituados a fazer determinadas tarefas durante um longo período de tempo impacta diretamente no bom andamento e cumprimento de serviços fundamentais de um setor. A intervenção tem como objetivo desenvolver um método de repasse de informações e conhecimentos entre os membros da equipe, de forma a viabilizar a continuidade e a manutenção da qualidade dos trabalhos exercidos. O intuito é trabalhar para que as experiências e os conhecimentos já produzidos não sejam perdidos. Para fundamentar a importância de se promover a integração e o compartilhamento de informações dentro de um ambiente organizacional, o estudo apresenta alguns conceitos relativos à Gestão do Conhecimento, ao Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia e à Padronização. A proposta deste projeto é disponibilizar um material escrito em uma linguagem clara e de fácil acesso que possa ser utilizado no treinamento de servidores recém-chegados e aproveitado por toda a equipe como instrumento de consulta, sempre que houver necessidade. A elaboração de um Manual de Procedimentos visa a sistematização das informações referentes a determinadas rotinas de trabalho, descrevendo de forma detalhada as particularidades de cada tarefa desempenhada. Dessa forma, espera-se alcançar eficiência nos processos internos e contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários. Acredita-se que tais ações irão resultar na melhora da qualidade do serviço oferecido e, por conseguinte, no aumento da satisfação dos usuários.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Padronização; Manual de Procedimentos; Biblioteca.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Apresentação.....	6
1.2	Contextualização	7
1.3	Problema	11
1.4	Justificativa.....	13
2.	OBJETIVOS.....	15
2.1	Objetivo Geral.....	15
2.2	Objetivos Específicos.....	15
3	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1	Gestão do Conhecimento	17
3.2	Gerenciamento da Rotina	18
3.3	Padronização.....	19
3.4	Manual de Procedimentos	20
4	METODOLOGIA	22
5	CUSTOS.....	25
6	ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E CONTROLE	26
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O presente projeto refere-se a uma proposta de intervenção a ser realizada junto à Biblioteca J. Baeta Vianna, que faz parte do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Tal intervenção tem como objetivo a elaboração de um Manual de Procedimentos referente às rotinas do setor de empréstimo de livros e às tarefas relativas ao cadastro de usuário e emissão de nada consta.

O texto deste estudo se inicia com um breve histórico sobre a trajetória das bibliotecas no Brasil e traz um relato conciso da criação da Biblioteca J. Baeta Vianna até o momento presente, contemplando a caracterização, estrutura e funcionamento do setor. Em seguida é apresentado o contexto em que foi possível identificar e delimitar a situação-problema tema do projeto. A análise do cenário de renovação do quadro funcional interno permite constatar a necessidade de se padronizar e descrever os procedimentos operacionais vigentes, visto que não há, atualmente, esse tipo de material disponível de forma acessível aos funcionários.

Em seguida é feita uma abordagem teórica acerca dos conceitos pertinentes para o entendimento do tema deste projeto, com enfoque nos métodos de sistematização da informação, na padronização e na gestão do conhecimento. Posteriormente, é apresentado o detalhamento do plano de ação, que foi elaborado visando alcançar os objetivos propostos. Ainda quanto aos aspectos metodológicos, apresentam-se o cronograma planejado e as estimativas de recursos financeiros para a realização do projeto.

Por último, no intuito de contribuir para a discussão sobre a importância da integração e do compartilhamento da informação e do conhecimento no ambiente organizacional, são apresentadas estratégias de monitoramento e avaliação do processo, bem como considerações sobre os resultados esperados com a execução da proposta e sua possível aplicabilidade em novos projetos.

1.2 Contextualização

A história do livro se confunde com a história da humanidade. Não se pode precisar como surgiram os livros e as primeiras anotações, mas é possível afirmar que a partir do momento que o homem passa a acumular e guardar conhecimento na forma de registros ocorre também o surgimento das bibliotecas (BASTOS, 2010).

As bibliotecas podem ser classificadas em diferentes tipos que variam de acordo com o público que atendem, o papel que exercem, os serviços que oferecem ou pelo vínculo institucional. Atualmente, os tipos mais comuns são as bibliotecas escolares, comunitárias, públicas, especializadas e universitárias (BRASIL, 2018).

O presente estudo aborda um tipo específico de biblioteca: as universitárias. Para contextualizar, serão expostos alguns fatos sobre a história da biblioteca universitária no Brasil e na Universidade Federal de Minas Gerais.

Segundo Moraes (2006, p. 4) o livro chega ao Brasil em meados do século XVI, quando é instalado em 1549 o Governo-geral, em Salvador, Bahia. Nesse período também chegam ao país os religiosos da Ordem dos Jesuítas e, juntamente com a criação de seus colégios, são criadas as primeiras bibliotecas. Neste momento, percebe-se a formação de acervos passíveis de serem considerados de nível universitário. Este período de expansão sofre retração quando os Jesuítas são expulsos do Brasil. Seus bens são confiscados, livros são deixados em locais inapropriados sem o mínimo de cuidado e todo este acervo é destruído, roubado ou vendido.

A primeira legislação referente ao funcionamento de bibliotecas ligadas a Instituições de Ensino Superior surgiu no início do século XX. Após vários anos de tentativas, em 1931 foi instituído o regime universitário no Brasil. Na década de 40 ocorreu um significativo crescimento das universidades e a consolidação do ensino superior, principalmente em razão da necessidade mercadológica por ciência e tecnologia (Cunha e Diógenes, 2016).

Em 1949 acontece a fusão de várias escolas e faculdades existentes em Belo Horizonte, dando origem à Universidade Federal de Minas Gerais. Cada uma destas unidades já possuíam bibliotecas subordinadas a seus diretores. Em 1968 é

implantada a Reforma Universitária, momento no qual a Universidade sofre profundas mudanças em sua estrutura orgânica. Dentre elas, está a criação da Coordenação de Bibliotecas Universitárias que tinha por objetivo coordenar tecnicamente as bibliotecas da UFMG, com a finalidade de normalizar os processos técnicos de formação, organização e utilização do patrimônio bibliográfico da Universidade. Em 1972 a Coordenação de Bibliotecas Universitárias tem sua denominação alterada para Biblioteca Universitária – BU.¹

A Biblioteca Universitária é um órgão suplementar vinculado à Reitoria e é responsável tecnicamente pelo provimento de informações que forma o trinômio ensino, pesquisa e extensão da universidade, além de coordenar as 25 bibliotecas setoriais da UFMG. O quadro de pessoal é composto por servidores Técnicos Administrativos em Educação, terceirizados, bolsistas e/ou estagiários da UFMG e adolescentes da Cruz Vermelha, totalizando cerca de 400 funcionários. Com base no último Relatório Anual do Sistema de Bibliotecas da UFMG, publicado em 2016, o valor do acervo patrimoniado da UFMG corresponde a R\$37.563.847,31 compreendendo um total de 1.049.043 exemplares nas diversas áreas do conhecimento.

O Sistema de Bibliotecas UFMG atende tanto os usuários da comunidade interna (alunos do ensino fundamental, médio, técnico, graduação, pós-graduação, professores, e funcionários), como os usuários da comunidade externa: alunos de outras instituições, pesquisadores, intercambistas e demais visitantes. A média anual de empréstimo domiciliar é de aproximadamente 600 mil exemplares para mais de 190 mil usuários (dados do Relatório Anual do Sistema de Bibliotecas UFMG - 2016).

Este projeto será desenvolvido e aplicado na Biblioteca do Campus Saúde, que possui um acervo que supera os 55 mil exemplares, avaliados em R\$ 3.635.987,23, com 470.759 consultas internas e 153.194 empréstimos domiciliares, segundo dados do Relatório Anual do Sistema de Bibliotecas da UFMG, 2016.

A Biblioteca J. Baeta Vianna foi criada juntamente com a fundação da Faculdade de Medicina. Pouco se sabe de sua história até a sua reorganização realizada pelo

¹ Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/bu/index.php/sobre-o-sistema/historico>. Acesso em: 18/01/2018.

professor José Baeta Vianna, iniciada em 1926. Em 27 de março daquele ano a Congregação criou, por sugestão do professor J. Baeta Vianna, uma taxa especial aplicável a todos os alunos, professores e auxiliares de ensino, destinada à manutenção e reorganização da biblioteca. Na primeira administração do professor Oscar Versiani Caldeira (1957-1960) teve início a construção do novo prédio da Biblioteca, com área de 3.182 m², distribuídos em quatro andares e com capacidade para abrigar 100.000 volumes e 800 leitores. Em 1966, inauguraram-se as novas instalações, momento em que foi denominada Biblioteca J. Baeta Vianna.²

Esta biblioteca é subordinada, administrativamente, à Diretoria da Faculdade de Medicina e, tecnicamente, à Diretoria da Biblioteca Universitária, que coordena o Sistema de Bibliotecas da UFMG. Possui um extenso acervo composto por monografias, livros, teses, folhetos, além de materiais em CDs, DVDs, VHS, periódicos impressos e periódicos eletrônicos, acessados através do Portal de Periódicos Capes. Sua missão é “facilitar o acesso à literatura em saúde, propiciar a melhoria da assistência à saúde em seus diversos níveis. Reunir, organizar, armazenar e difundir a informação bibliográfica necessária ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão na área da saúde, respaldar os programas prioritários em saúde e contribuir para educação continuada dos profissionais da área de saúde”.³

Assim como em outras organizações, administrar uma biblioteca de grande porte requer constante envolvimento e comprometimento por parte dos funcionários. Sua eficiência administrativa está diretamente relacionada ao bom desempenho de toda a equipe, que trabalha com o propósito de atender às necessidades dos usuários, realizando e oferecendo serviços de qualidade.

Diante das exigências da globalização e seus cenários dinâmicos, um dos desafios das organizações é identificar modelos de gestão que sejam adequados ao ambiente organizacional proposto e que estejam alinhados com os objetivos institucionais.

Tendo em vista a importância do papel desempenhado pelas bibliotecas perante o processo educacional e considerando-as como unidades de informação, é possível dizer que estes espaços de disseminação do conhecimento devem ser capazes de

² Disponível em: <https://site.medicina.ufmg.br/biblio>. Acesso: 18/01/2018

³ Disponível em: <https://site.medicina.ufmg.br/biblio>. Acesso: 18/01/2018

gerir e transmitir com excelência todo o conteúdo organizacional existente ali. Dessa forma, a gestão do conhecimento (Karl M. Wiig, 1986) aliada ao gerenciamento da rotina (Campos, 2004) têm se apresentado como eficientes formas de administração para as organizações, pois possibilitam que o conhecimento e informações relevantes sejam devidamente mapeados, registrados e compartilhados entre os indivíduos envolvidos.

1.3 Problema

Biblioteca é, por natureza, local de disseminação da informação e de produção de conhecimento. De uma maneira geral, as principais atividades desenvolvidas numa biblioteca são: empréstimo domiciliar de materiais, comutação bibliográfica, indexação, serviço de referência, processamento técnico de livros, orientação à normalização bibliográfica de trabalhos científicos e pesquisa bibliográfica. Todo trabalho nela exercido visa atender às necessidades dos usuários que frequentam este espaço buscando acesso aos materiais e aos instrumentos de pesquisa disponíveis. Para garantir um bom atendimento é importante conhecer bem os processos de trabalho existentes e mantê-los atualizados, promovendo melhorias contínuas.

Ao analisar um ambiente organizacional, pressupõe-se que ali já existem crenças, costumes e metas que fazem parte da rotina das pessoas, as quais estão habituadas a uma determinada forma de desempenhar suas tarefas para alcançar os objetivos da instituição. Entretanto, é importante que os processos e metodologias de trabalho sejam bem estruturados e compartilhados com os demais colaboradores, de modo a viabilizar a integração das atividades e continuidade das ações implementadas.

O que se pode perceber diante do cenário atual em que se encontra o quadro funcional UFMG é que, muito em breve, um número significativo de servidores estará se aposentando. Paralelo a essa realidade, verifica-se também que, em alguns setores da universidade, em especial na Biblioteca do Campus Saúde, os processos de trabalho costumam ser individualizados, ocasionando a concentração de determinados saberes nas mãos de funcionários específicos.

Torna-se imprescindível reforçar o respeito pelo conhecimento construído no setor ao longo dos anos, ao mesmo tempo em que se faz cada vez mais urgente encontrar mecanismos de registro, transmissão, compartilhamento e gerenciamento de informações entre os membros da equipe, para assim manter os colaboradores cientes e capacitados perante os serviços oferecidos.

Este projeto terá como foco principal o setor de referência, em especial as rotinas de atendimento, que abrangem o cadastro de usuários, empréstimos de livros e emissão da declaração de Nada Consta. Estes foram os serviços escolhidos para o estudo por serem considerados (apesar de simples) básicos e fundamentais, já que precisam ser atendidos com presteza e agilidade, no momento exato em que o usuário os solicita. Seria extremamente desagradável - além de deselegante - uma situação em que o indivíduo não tivesse um destes serviços atendidos apenas por falta de preparo de algum funcionário.

A realidade é que, até o momento presente, os procedimentos operacionais referentes a estas rotinas não foram descritos de maneira acessível. Isso dificulta a disseminação da informação e induz à formação incompleta da equipe.

Diante do exposto, a questão norteadora deste trabalho é: como garantir que todos os funcionários lotados na Biblioteca do Campus Saúde estejam treinados, capacitados e munidos dos conhecimentos necessários para efetuar com qualidade o atendimento ao usuário?

1.4 Justificativa

Bibliotecas são espaços sociais de uso coletivo. Uma biblioteca universitária permite o acesso e o encontro de diferentes públicos e, dessa forma, se posiciona como ponto de convergência de ideias e distribuição dos saberes, onde as mais variadas formas de conhecimento podem dialogar.

As bibliotecas universitárias são fornecedoras de vários tipos de serviços. Em uma biblioteca de médio/grande porte a ampla demanda acaba por ocasionar uma subdivisão de setores que são responsáveis por uma ou mais atividades. Dentre essas atividades podemos destacar a catalogação, a pesquisa bibliográfica e a referência.

Este estudo terá como foco principal o Setor de Referência, que lida diretamente com as necessidades informacionais do usuário. Para Ferreira (2004, p.3) o Setor de Referência é responsável pelo “[...] processo de identificar as necessidades de informação de um utilizador, facultar-lhe o acesso aos recursos e fornecer-lhe apoio apropriado para satisfação das suas necessidades”.

Ao longo dos anos o perfil do usuário sofre mudanças, a forma de atender passa por diversas alterações e, a todo instante, são apresentadas novas tecnologias que, por necessidade, passam e ser incorporadas ao atendimento. As inclusões de inovações tecnológicas geram transições e transformações nas funções, atividades e tarefas do contexto organizacional. É importante que as bibliotecas estejam atentas a estas mudanças e procurem se manter atualizadas, de forma a disponibilizar serviços de qualidade aos usuários (FERREIRA, 2004).

O quadro de servidores lotados na Biblioteca J. Baeta Vianna, vem sofrendo perdas ao longo dos anos e agravou-se, principalmente, a partir do ano de 2008 com um número considerável de aposentadorias. No presente momento, a biblioteca conta com quinze servidores efetivos (sendo nove bibliotecários), dois funcionários contratados, três bolsistas da FUMP e três adolescentes da Cruz Vermelha. Dentre os seis servidores que exercem atividades administrativas lotados atualmente nesta biblioteca, dois já atingiram tempo de contribuição e idade para aposentadoria. Além

disso, dos nove bibliotecários que compõe o quadro atual, três já estão com aposentadoria prevista para os próximos anos.

Outro fato importante é que, com a implantação da jornada de 30 horas, a equipe da Biblioteca Campus se divide, hoje, em três turnos: manhã, tarde e noite. Dessa forma, os funcionários do primeiro e terceiro turno não se encontram e isso dificulta a comunicação e o repasse de informações entre eles.

Diante do exposto, este trabalho se justifica em razão da necessidade de registro dos procedimentos operacionais da Biblioteca J. Baeta Vianna, principalmente considerando este momento de renovação do quadro funcional. É fundamental que as rotinas de atendimento estejam devidamente descritas, para assim serem compartilhadas entre toda a equipe e transmitidas aos novos colaboradores. Um Manual de Procedimentos permite o mapeamento dos fluxos de trabalho e possibilita a padronização dos serviços oferecidos. Faz-se urgente, portanto, promover a troca de experiências organizacionais e práticas administrativas dos setores através da produção de um material que possa subsidiar o conhecimento de todos os funcionários.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Promover o registro, a padronização e o compartilhamento de informações, práticas, conhecimentos e experiências através da criação de um Manual de Procedimentos que descrevas as rotinas de atendimento ao público.

2.2 Objetivos Específicos

1. Fazer um levantamento dos processos de trabalho ligados ao atendimento ao usuário;
2. Mapear e organizar as práticas administrativas e suas prováveis adaptações;
3. Padronizar as rotinas de atendimento ao público;
4. Disponibilizar e atualizar, sistematicamente, o fluxo de tarefas;
5. Identificar possíveis melhorias;
6. Provocar uma reflexão sobre a importância do compartilhamento de informações.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Processos de trabalho individualizados e concentração de determinados conhecimentos nas mãos de poucos funcionários são características ainda muito presentes no serviço público em geral. Entretanto, organizações que buscam eficiência e qualidade em suas atividades não podem mais tolerar ou conviver com essa cultura, principalmente diante de um contexto de renovação do quadro funcional, momento em que o repasse de informações e de experiências profissionais é fundamental.

Todo ambiente organizacional reúne uma expressiva quantidade de dados e informações que são gerados e obtidos, diariamente, através das mais variadas fontes. O desafio, no entanto, é saber o que fazer com tanto conteúdo. De acordo com Campos (2009), o acúmulo de diversos tipos de informações dentro da organização, por si só, não se caracteriza como vantagem competitiva. O verdadeiro diferencial está na capacidade de extrair delas o conhecimento, através da prática da análise.

Para uma melhor compreensão, é importante trazer à tona alguns conceitos. De acordo com Bassis, *informação* é o “dado adicionado de valor, permitindo o entendimento subjetivo em determinado contexto. É a base para o conhecimento”. (2009; p. 118). O mesmo autor define *conhecimento* como uma

combinação de dados e informações carregados de expertise, habilidades e experiências para a valorização dos ativos e apoio ao processo decisório. O conhecimento pode ser explícito ou tácito, individual ou coletivo (BASSIS, 2009; p.115).

Sob esta ótica, é importante distinguir o conhecimento tácito (não sistematizado), cuja condição da informação é particular, do conhecimento explícito (já sistematizado), cuja condição da informação é pública. Apesar de individual, o conhecimento tácito é passível de ser codificado e sistematizado. Portanto, se faz necessário identificar o conhecimento que ainda se encontra no domínio dos indivíduos e que deve ser explorado, compartilhado, a fim de subsidiar e incrementar as atividades da organização (Jannuzzi, C. et. al., 2016, p. 108).

Bassis (2009) reafirma esta visão quando diz que o conhecimento presente na organização em relatórios técnicos e/ou na experiência tácita das pessoas pertence

e deve ser explorado pela mesma. Dessa forma, é importante haver reconhecimento e respeito à memória relacionada aos saberes organizacionais acumulados e difundidos pelos funcionários ao longo dos anos, visando o aproveitamento do potencial já existente.

O processo de construção do conhecimento é inerente ao ser humano. Para que o conhecimento tenha valor e utilidade, ele tem de estar disponível para ser usado, no momento certo, no lugar certo e pela pessoa certa (Besen, F. et. al, 2017). Portanto, o conhecimento deve ser devidamente registrado e disposto de maneira acessível, para assim ser compartilhado e internalizado por toda a equipe. Estas percepções são o primeiro passo na busca por mecanismos e ações que valorizem o conhecimento existente e permitam torná-lo um recurso gerenciável dentro da organização.

3.1 Gestão do Conhecimento

De acordo com Campos “a organização que acumula mais conhecimento e que é capaz de utilizá-lo de forma disciplinada terá os melhores resultados” (2009, p. 113). O aproveitamento e a análise do capital intelectual acumulado permitem que processos de trabalhos eficientes permaneçam acontecendo sem que haja deslizos, perdas ou atrasos por falta de conhecimento do operador, ao mesmo tempo em que possibilita identificar aquilo que pode ou não sofrer alterações, de forma a trazer melhorias. Esta análise é fundamental para embasar decisões importantes e conduzir a organização na busca pela eficiente resolução de problemas e na obtenção de bons resultados.

A Gestão do Conhecimento (GC) visa a organização e sistematização da capacidade organizacional na captação, geração, criação, análise, modelagem e uso estratégico das informações disponíveis e/ou a serem adquiridas (BASSI, 2009). Este modelo de gestão objetiva atingir melhores resultados através da transmissão do saber, valorizando o capital intelectual já existente e estimulando a produção e o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

Na prática, espera-se que, a Gestão do Conhecimento promova o registro e o intercâmbio de informações entre os setores da organização, fortalecendo a comunicação interna e incentivando o repasse da vivência de funcionários experientes para aqueles com menos tempo no serviço. A aplicabilidade da GC está relacionada ao desenvolvimento de métodos, ferramentas, técnicas e valores organizacionais que proporcionem o fluxo de conhecimento e a sua utilização em atividades de melhorias (Gonzalez e Martins, 2017).

3.2 Gerenciamento da Rotina

Para Campos (2009), não existem melhorias sem a estabilidade proporcionada pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. A partir desta afirmação é possível inferir que uma organização precisa manter sua rotina de trabalho funcionando de maneira harmônica e minimizando pequenos problemas operacionais, para assim conseguir concentrar seus esforços em possíveis melhorias e aperfeiçoamentos, criando condições para que novas metas possam ser estabelecidas.

Vieira Filho (2012; p. 105) define Gerenciamento da Rotina como: “as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir a responsabilidade no cumprimento de suas obrigações”. Portanto, é importante que o funcionário tenha clareza no desempenho de suas funções. A qualidade do serviço prestado está diretamente relacionada ao nível de compreensão e comprometimento da pessoa com a maneira correta (ou a melhor forma) de se fazer aquilo que deve ser feito.

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia é centrado na definição, padronização e monitoração dos processos, na identificação e eliminação de anomalias (problemas) e na busca da máxima utilização do potencial mental das pessoas (Campos, 2004; p. 34). Em outras palavras, se baseia na identificação ágil e precisa das rotinas administrativas e no mapeamento dos fluxos de trabalho, delimitando as melhores práticas e visando atingir elevado nível de padrão

operacional. A estabilidade dos processos é alcançada através de rotinas bem definidas, padronizadas, descritas e disponibilizadas de forma acessível a todos.

3.3 Padronização

Com vistas a obter processos de trabalhos harmônicos e estáveis, a padronização se apresenta como recurso indispensável. “Uma organização que não padroniza suas atividades de rotina não poderá garantir a qualidade do que faz” (Vieira Filho, 2012; p. 34). A padronização busca normatizar e organizar os processos de trabalho, viabilizando a transferência de informações e conhecimentos necessários para a produção de artigos ou serviços que atendam às expectativas do usuário ou consumidor final.

Para a elaboração de padrões, alguns aspectos devem ser observados (Vieira Filho, 2012):

- Uso de linguagem simples e objetiva;
- Representação condizente com a prática;
- Envolvimento e participação dos funcionários;
- Alinhamento com os objetivos da organização;
- Perspectiva de revisões e melhorias.

O processo de padronização requer preparo, treinamento e comprometimento por parte de toda a organização. Elaborar padrões com o auxílio dos funcionários que executam uma determinada tarefa faz com que a equipe se sinta valorizada e cria um vínculo de compromisso com o material produzido. É importante que este material seja escrito em linguagem acessível e de fácil entendimento. A rotina descrita deve retratar a realidade observada, demonstrando com clareza cada procedimento.

Dentre os benefícios da padronização é possível destacar a uniformização do trabalho (tarefas realizadas sempre da mesma forma); a facilitação do treinamento de pessoal segundo os padrões estabelecidos; e o menor desperdício de tempo, pois não há necessidade de muito improvisado e isso melhora a produtividade (Vieira

Filho, 2012; p. 36). Portanto, ambientes organizacionais que possuem rotinas padronizadas estão mais bem preparados para treinar seu pessoal e para receber e orientar novos colaboradores. Possuem também melhores condições de aproveitamento do tempo e são capazes de oferecer produtos ou serviços com qualidade homogênea.

3.4 Manual de Procedimentos

Um dos instrumentos utilizados nos processos de padronização é o Manual de Procedimentos, que tem como objetivo reunir de forma clara todas as etapas de realização de uma determinada rotina. Ele “deve conter, da forma mais simples possível, todas as informações necessárias ao bom desempenho da tarefa” (Campos, 1992; p.61). A linguagem utilizada precisa ser simples, clara e objetiva, para que o documento possa ser entendido e aplicado por todos. É importante que o procedimento tenha informações suficientes para que os operadores possam utilizá-lo como um guia, assim como, em caso de dúvida, saibam onde buscar mais informações ou a quem recorrer.

O Manual de Procedimentos “é preparado pelas e para as pessoas diretamente ligadas à tarefa com o objetivo de atingir, de forma eficiente e segura, os requisitos da qualidade” (Vieira Filho, 2012; p. 37). O executor do manual deve ser parte integrante da elaboração dos procedimentos, pois é ele quem detém os conhecimentos relativos aos processos e melhor domina suas particularidades e deficiências.

Além de viabilizar a descrição clara do processo, o Manual de Procedimentos se configura como um importante instrumento para a minimização de desvios na execução das atividades, ou seja, ele busca assegurar que as ações tomadas para a garantia da qualidade sejam padronizadas e executadas conforme o planejado. A aplicabilidade dos procedimentos deve ser monitorada constantemente para garantir que os passos estão sendo seguidos de forma correta.

No presente projeto, a intenção é elaborar um Manual Administrativo de Procedimentos ou Manual Administrativo de Instruções, que pode ser definido como:

[...] um conjunto de instruções escritas, elaborado para destacar em todos os seus detalhes a rotina a ser seguida de uma função específica. Esclarece as diretrizes, propiciando dessa forma toda a assistência para que o funcionário se mantenha dentro dos limites por elas estabelecidos [...] (ROCHA, 1987, p. 234).

Portanto, o manual proposto neste projeto deve ser visto como um guia prático que orienta a execução de determinados processos de trabalho a serem cumpridos pelos funcionários da biblioteca.

4 METODOLOGIA

O presente estudo tem por base a pesquisa-ação. Esse tipo de pesquisa baseia-se na investigação e preparação de um diagnóstico da situação-problema, bem como na intervenção (ação) que pretende modificar a realidade encontrada, adequando o que for preciso e satisfazendo aquilo que for necessário. A pesquisa-ação requer interação entre os participantes que irão fazer uma análise da realidade, produzir conhecimento/consciência acerca do problema, debater ideias, sugerir soluções e, por fim, programar e aplicar a ação de forma coletiva.

A proposta de elaboração de um Manual de Procedimentos envolve observação da rotina e realização de reuniões e conversas com funcionários que trabalham diretamente no atendimento ao público realizando empréstimos, cadastros de usuários e emissão de Nada Consta. Com base nas informações levantadas pretende-se definir, juntamente com a equipe, estratégias de ações que impliquem na padronização e melhoria do atendimento, através do registro e descrição detalhada das rotinas de trabalho. Estas ações visam possibilitar, de forma mais prática, o compartilhamento e integração dos saberes organizacionais.

Dessa forma, espera-se alcançar com o resultado deste trabalho as seguintes metas:

1. Aumentar a satisfação dos usuários e colaboradores
2. Melhorar a eficiência interna
3. Melhorar a qualidade dos serviços prestados
4. Diminuir o tempo de execução das tarefas
5. Diminuir a margem de erro e retrabalho
6. Manter a equipe consciente e informada
7. Proporcionar a todos o acesso, o repasse e o compartilhamento do conhecimento existente no ambiente organizacional.

O plano de ação desenvolvido com o intuito de atingir os objetivos propostos tem as seguintes etapas:

Primeira Etapa - Investigação e definição da situação-problema. A partir das experiências vivenciadas no dia-a-dia, foi possível observar e identificar dificuldades que deram origem à pergunta norteadora deste trabalho.

Segunda Etapa - Pesquisa e fundamentação teórica. Para este trabalho foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa, de caráter exploratório. A pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos, à coleta de dados referentes ao mesmo e à análise e interpretação desses dados, com base em uma fundamentação teórica, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

Terceira Etapa - Observação e levantamento detalhado dos processos de trabalho do setor de empréstimo, cadastro de usuários e emissão da declaração de nada consta. É a partir desta etapa que se pretende iniciar na prática a execução do projeto proposto.

Quarta Etapa - Formação de um grupo de trabalho (GT) - com a participação de pelo menos um funcionário de cada setor da biblioteca, contemplando todos os turnos de funcionamento - para verificar a eficiência dos processos e propor possíveis melhorias. A formação de grupos de trabalho é de grande relevância, pois

o desempenho de uma pessoa depende não apenas de sua competência, motivação e da forma como o trabalho está organizado, mas também dos processos sociais que ocorrem nos grupos de que participa (MAXIMIANO, 2011; p. 278).

Quinta Etapa - Organização e sistematização das informações levantadas. Elaboração de um Manual de Procedimentos, com redação clara e objetiva, para que possa se tornar um instrumento de fácil compreensão e atrativo para consulta. Depois de pronto, o material escrito deverá ser submetido à revisão e, posteriormente, à avaliação da chefia.

Sexta Etapa - Apresentação e disponibilização do material elaborado. O Manual de Procedimentos estará disponível nas versões: impresso e em formato digital.

Sétima Etapa - Acompanhamento e avaliação dos resultados.

A autora deste projeto se encarregará de apresentar o Manual de Procedimentos aos colaboradores, oferecendo treinamento e ficando também responsável pelo

acompanhamento e avaliação do instrumento. Nesta fase de monitoramento novamente haverá a colaboração dos demais funcionários do setor.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES E FLUXO DE TRABALHO

ATIVIDADES	PERÍODO						
	2017		2018				
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Investigação e definição da situação-problema. <i>Responsável: autora do projeto</i>							
Pesquisa e fundamentação teórica. <i>Responsável: autora do projeto</i>							
Observação e levantamento detalhado dos processos de trabalho do setor de empréstimo, cadastro de usuários e emissão da declaração de nada consta. <i>Responsáveis: autora do projeto e equipe do setor</i>							
Formação de um grupo de trabalho (GT para verificar a eficiência dos processos e propor possíveis melhorias). <i>Responsáveis: autora do projeto e GT</i>							
Organização e sistematização das informações levantadas. Elaboração do Manual de Procedimentos. <i>Responsáveis: autora do projeto e GT</i>							
Apresentação e disponibilização do material elaborado. <i>Responsável: autora do projeto</i>							
Acompanhamento e avaliação dos resultados. <i>Responsável: autora do projeto e equipe do setor</i>							

5 CUSTOS

O projeto será executado pelo próprio proponente nas dependências da Biblioteca J. Baeta Vianna, com a participação de membros da equipe, dentro do horário de trabalho, sem custos com hora-extra e sem prejuízo no andamento normal do serviço.

Para execução serão necessários:

Material permanente		
Computador	R\$	2.500,00
Impressora	R\$	300,00
Pen drive	R\$	25,00
Total	R\$	2.825,00
Material de consumo		
Papel A4	R\$	15,00
Cartuchos	R\$	45,00
Canetas	R\$	10,00
Cópias Xerográficas	R\$	10,00
Total:	R\$	80,00
Total Geral	R\$	2.905,00

Os valores discriminados neste orçamento são apenas para efeito demonstrativo, pois todos os materiais encontram-se disponíveis no setor, não sendo necessária a aquisição de novos. Dessa forma, é possível executar o projeto sem que haja custo adicional para a unidade.

6 ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E CONTROLE

Para monitoramento da aplicação do projeto pretende-se realizar acompanhamento sistemático de todas as etapas e a observação da efetiva prática dos processos registrados. O monitoramento tem relação direta com o cumprimento do plano de trabalho, e a avaliação questiona se o cumprimento do planejamento permitiu o alcance dos objetivos almejados.

A avaliação é feita com base nas informações levantadas durante o acompanhamento, levando em consideração os relatos dos funcionários quanto à efetividade dos processos e a utilização do Manual de Procedimentos como fonte de consulta para eventuais dúvidas.

Especificamente com relação ao manual e seu uso, este deve estar sob constante avaliação e acompanhamento, pois a sua validade e credibilidade encontram-se na razão direta da sua constante atualização.

No decorrer da avaliação, sempre que necessário serão feitas alterações nos registros, de forma a mantê-los atualizados e visando a melhoria contínua no desempenho das atividades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esforço das organizações para alcançar um bom desempenho é assunto comumente abordado nas mais variadas esferas mercadológicas. Muito se discute sobre estratégias de ações para conquistar a satisfação dos clientes/usuários e, a todo tempo, surgem novos desafios a serem superados.

Em meio ao turbilhão de informações disponíveis sobre o tema, a organização deve buscar identificar quais são os métodos mais adequados à sua realidade e mais bem alinhados com seus objetivos e metas, mantendo-se sempre atenta aos padrões de qualidade do produto/serviço oferecido.

No momento presente, a realidade da Biblioteca J. Baeta Vianna é de renovação do seu quadro funcional. A expectativa é que, muito em breve, funcionários que desempenham o mesmo serviço há anos, estarão se aposentando e levando, juntos com eles, boa parte do conhecimento adquirido. Este cenário se agrava diante da constatação de que os procedimentos operacionais da biblioteca não estão descritos de maneira acessível, dificultando a disseminação do conhecimento internamente. Além disso, algumas tarefas consideradas básicas e fundamentais - como o cadastro de usuário, o empréstimo de livros e a emissão da declaração de Nada Consta - ainda não são amplamente conhecidas ou internalizadas por todos os funcionários da biblioteca. Nota-se que a rotina em alguns casos é tratada, erroneamente, com descaso por ser vista como processos simples, porém é na verdade a base para outros processos mais complexos.

É fundamental que servidores entendam suas responsabilidades e se atentem quanto à obrigação de fornecimento de serviço de qualidade ao público. As instituições públicas devem ser capazes de identificar as necessidades dos usuários e refletir sobre a maneira como o trabalho está sendo realizado, tendo como objetivo a otimização dos recursos públicos e a busca constante da melhoria na prestação dos serviços.

O projeto apresenta, portanto, uma proposta de solução para o conflito, através dos recursos e benefícios proporcionados pela Gestão do Conhecimento. Este modelo de gestão é utilizado para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência na gestão pública por meio da melhoria dos processos internos,

desenvolvimento de competências e planejamento de estratégias inovadoras. Entretanto, as mudanças necessárias para a implantação da GC nas organizações nem sempre ocorrem de maneira simples. Existem vários obstáculos a serem enfrentados como a burocracia, a confiança entre os colegas, a gestão de equipes, o medo do desconhecido e a cultura organizacional.

Primeiramente, deve-se focar no envolvimento das pessoas que são, na verdade, as detentoras do saber. É importante que o funcionário se sinta valorizado e perceba que a organização reconhece seu esforço e dedicação. A partir daí, deve-se incentivar a prática de ações que promovam a integração da equipe, de modo a assegurar o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades funcionais.

Uma ferramenta eficaz no registro e disseminação do conhecimento é a padronização das rotinas operacionais. A padronização, além de garantir a homogeneidade do serviço, possibilita que todos os funcionários saibam ou tenham acesso aos procedimentos corretos para a realização das tarefas. Ela auxilia também no monitoramento dos resultados dos processos, permite executar ações corretivas necessárias e promove, conseqüentemente, a melhoria contínua.

Acredita-se que este projeto poderá ser útil e aplicado tanto em outras rotinas da própria biblioteca, quanto em outros setores da universidade, pois é sabido que problemas como os identificados internamente ocorrem com frequência em muitas repartições públicas.

Por fim, espera-se, com a aplicação do projeto, romper com a habitual resistência a novas práticas e mudanças, e estabelecer uma cultura organizacional orientada para compartilhamento do conhecimento, pois de acordo com Cindir (1996, apud FREIRE; SPANHOL, 2014) o único consenso encontrado na literatura acadêmica sobre o conceito de conhecimento é que, diferentemente do capital, ele aumenta quando compartilhado.

REFERÊNCIAS

BASSIS, Nihad Faissal. **Gerência de projetos aplicada à gestão do conhecimento**: guia para planejamento de projetos de Educação Corporativa e Educação a Distância. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 136 p.

BASTOS, Gustavo Grandini. Bibliotecas: uma reflexão história acerca da constituição dessas instituições. **Linguasagem**, São Carlos, v. 17, n. 01, p.01-20, 2010. Disponível em: < http://www.lettras.ufscar.br/linguasagem/edicao17/art_bastos.php >. Acesso em: 20 out. 2017.

BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017005003102&script=sci_abstract&lng=pt >. Acesso em 18 nov. 2017.

BRASIL. Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. Ministério da Cultura (Ed.). **Tipos de bibliotecas**. Disponível em: < <http://snbp.culturadigital.br/tipos-de-bibliotecas/> >. Acesso em: 15 dez. 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. 266p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 4. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. 331 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total padronização de empresas**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 122p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009. 158 p.

CUNHA, Murilo Bastos; DIOGENES, Fabiene Castelo Branco. A trajetória da biblioteca universitária no Brasil no período de 1901 a 2010. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 21, n. 47. Disponível em: < <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000021081/796327b0106c0343b0727b54c16d5c50> >. Acesso em: 10 dez. 2017.

FERREIRA, M. I. G. M. High tech/high touch: serviço de referência e mediação humana. In: **Congresso Nacional de bibliotecários, arquivistas e documentalistas**, 8, 2004, Estoril, Portugal. Actas... Estoril: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2004. Disponível em: < <https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/633/631> >. Acesso em: 11 dez. 2017.

FREIRE, Patrícia de Sá; SPANHOL, Fernando José. Conhecimento organizacional: produto ou processo? **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p.3-21, jan. 2014. Disponível em: < <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/15963> >. Acesso em: 15 nov. 2018.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando Martins. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017005001103&script=sci_abstract&tlng=pt >. Acesso em: 10 jan. 2018.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: < [http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article /view/2462/1715](http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2462/1715) >. Acesso em: 22 nov. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Grupo. In: ____ **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 14, p.277-301.

MORAES, Rubens Borba de. **Livros e bibliotecas no Brasil colonial**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos 2006.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 327 p.

ROCHA, Luís Oswaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 4ª tiragem 1995, 286p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Biblioteca Universitária. Fernanda Gomes Almeida. **Sobre o sistema**. Disponível em: < <https://www.bu.ufmg.br/bu/index.php/sobre-o-sistema> >. Acesso em: 20 jan. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Faculdade de Medicina. Centro de Comunicação Social. **Biblioteca J. Baeta Vianna**. Disponível em: < <https://site.medicina.ufmg.br/biblio/> >. Acesso em: 18 jan. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Biblioteca Universitária. **Relatório anual sistema de bibliotecas da UFMG: 2016**. Belo Horizonte: UFMG. 38 p. Disponível em: < <https://www.bu.ufmg.br/bu/index.php/sobre-o-sistema/relatorios> >. Acesso em: 10 nov. 2017.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática**. 4. ed. rev. e ampl. Campinas, SP: Alínea, 2012. 146 p.