

# UNIDADE 6

## QUALIDADE: TÓPICOS ESPECIAIS EM OSM

---

### 6.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar a importância da elaboração e do uso de manuais administrativos, formulários e *layouts* nas organizações.

### 6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer a importância dos manuais administrativos;
  - b) identificar os tipos de manuais;
  - c) reconhecer a importância dos formulários;
  - d) reconhecer os objetivos de um estudo de *layout* numa organização;
  - e) comparar os tipos tradicionais de *layout*;
  - f) identificar as etapas de um processo de melhoria de *layout*.
-



## 6.3 MAIS GESTÃO DE QUALIDADE

---

Os tópicos relacionados à qualidade em serviços, discutidos na Unidade anterior, foram importantes para compreendermos como um usuário dos serviços de uma biblioteca (e, de forma mais abrangente, um cliente de serviços) forma sua percepção de qualidade. Também vimos elementos do sistema de prestação de serviços e como ele pode influenciar positiva ou negativamente nessa percepção.

Porém, a gestão da qualidade, numa organização de serviços (em que se incluem as bibliotecas), é algo mais complexo e necessita de abordagens mais sistêmicas. Além disso, deve envolver toda a organização. Assim, para finalizar este material, iremos discutir três tópicos relacionados à qualidade em uma biblioteca.

O primeiro envolve a elaboração e o uso de manuais, que apontam como os procedimentos e rotinas de uma organização devem ser executados. Para isso, iremos resgatar conceitos que vimos quando discutimos sobre a organização e a gestão de processos.

Um segundo tema é a elaboração de formulários, já que eles são importantes, entre outras finalidades, para coletar e transmitir informações entre pessoas ou unidades.

Por fim, iremos discutir a disposição física de materiais, móveis, e equipamentos em um ambiente de informação, de forma a facilitar e aperfeiçoar os fluxos de pessoas, e otimizar o aproveitamento dos espaços e recursos. Isso significa que, neste último tópico, nos dedicaremos ao estudo do arranjo físico (*layout*) em bibliotecas.

Aproveite e bom estudo!

## 6.4 TÓPICO 1: MANUAIS ADMINISTRATIVOS

---

Muitas organizações que têm a preocupação de oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades de seus clientes buscam implantar sistemas de gestão da qualidade.

O uso de um sistema de gestão da qualidade incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto ou serviço aceitável para ele e manter esses processos sob controle. Também auxilia na criação de uma estrutura para melhoria contínua, com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Enfim, ele fornece, à organização e a seus clientes, a confiança na ideia de que ela é capaz de fornecer produtos que atendam a seus requisitos de forma consistente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005).



Podemos definir um sistema de gestão da qualidade como um conjunto de recursos, regras e procedimentos que são implantados numa organização para satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas (clientes, acionistas, fornecedores, sociedade etc.). É, portanto, um tipo de sistema de gestão usado para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade, fazendo parte do sistema mais geral de gestão da organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005).

As organizações podem estruturar seus sistemas de gestão da qualidade a partir de diversos modelos de referência. Um dos mais populares é o proposto pelas normas da série *ISO 9000*, que fornecem requisitos para os sistemas de gestão da qualidade tanto de organizações de serviços como de manufatura. Desde sua primeira publicação, em 1987, as normas da série *ISO 9000* têm obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

A *International Organization for Standardization (ISO)* é uma organização internacional criada em 1946, com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões técnicos. Ela é responsável pela publicação de normas internacionais para diversos setores e aplicações técnicas. No Brasil, as normas da *ISO* são traduzidas e recebem a sigla *NBR* (norma brasileira).



## Multimídia

Para saber mais sobre essa organização internacional, assista ao vídeo “O que é ISO 9001 e por que certificar minha empresa”, indicado no *link*: <<https://www.youtube.com/watch?v=IhnO-sAuiUo>>.

Acesse também a página da *ISO 9000*: <[www.iso.org](http://www.iso.org)>.

A *ISO* tem uma família de normas voltadas para a implantação de sistemas de gestão da qualidade. Atualmente, as principais normas dessa família são:

- a) *ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*: essa norma descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para esses sistemas. Portanto, é uma norma explicativa que auxilia no entendimento das outras normas;
- b) *ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*: essa norma define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma organização. Ela é passível de certificação;
- c) *ABNT NBR ISO 9004:2010 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização Uma abordagem da gestão da qualidade*: essa norma é explicativa e mais geral, fornecendo diretrizes para que uma organização possa melhorar seu desempenho e auxiliando na implantação da gestão da qualidade;

- d) *ABNT NBR ISO 19011:2012 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão*: essa norma fornece orientação sobre **auditoria** de sistemas de gestão. Como as auditorias são importantes na implantação e manutenção da qualidade, ela auxilia as organizações a respeito de como executá-las.

Nosso propósito nesta Unidade não é debater sobre a implantação de sistemas de gestão da qualidade, tais como o da *ISO 9001*. Certamente, você terá oportunidade de estudar mais sobre esse tema ao longo de sua graduação. Além disso, sinta-se à vontade para fazer pesquisas sobre o tema, pois a implantação de um sistema de qualidade traz grandes benefícios para as organizações.

Mas, então, por que esta introdução? Porque não existe gestão da qualidade sem sistema de gestão da qualidade. Da mesma forma, não existe sistema de gestão da qualidade sem padronização.

Imagine um processo, como o empréstimo de um livro em uma biblioteca. Se não houvesse uma regra comum ou um procedimento para sua realização, cada funcionário poderia criar sua própria regra, emprestando os livros que quisesse e pelo tempo que achasse mais conveniente. Com isso, não haveria um padrão no empréstimo dos livros e a maioria dos usuários poderia ser prejudicada. Agora imagine isso para outros processos, tais como o de compras, contratação de funcionários, catalogação de livros etc. Seria tudo muito desorganizado, não é mesmo?

Todos os modelos de sistemas de gestão da qualidade, como é o caso da *ISO 9001:2015*, preconizam que as organizações devem ter processos e atividades executados segundo regras definidas (padronizadas), minimizando a ocorrência de falhas. Portanto, as organizações que buscam a qualidade devem se esforçar para ter procedimentos e rotinas padronizadas, visando à previsibilidade dos resultados. A ideia é simples: se você repetir um procedimento corretamente, tem mais garantia de como será o resultado dessa ação.

A padronização traz diversos benefícios à organização:

- a) uniformiza a produção e a execução de atividades;
- b) permite o uso adequado dos recursos (equipamentos, materiais e mão de obra);
- c) facilita o treinamento da mão de obra, pois determina como um processo deve ser realizado;
- d) quando o conhecimento padronizado é formalizado em documentos, existe a retenção desse conhecimento pela própria organização. Isso permite que o conhecimento não seja de um indivíduo, mas da organização;
- e) reduz a variabilidade dos processos, garantindo a previsibilidade dos resultados.

A padronização leva as organizações a criarem procedimentos operacionais (normalmente expressos em documentos escritos), que descrevem como determinado processo deve ser executado. Um procedimento traduz o planejamento do trabalho a ser executado, apresentando de forma clara os passos necessários para a realização de uma tarefa. Ele pode ser chamado de procedimento operacional padrão (POP).

Assim, uma biblioteca pode ter um procedimento para a compra de livros, especificando o que deve ser executado (a sequência de passos)

---

## Auditoria

É um processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos.



para atingir esse objetivo. Todavia, pode ser necessário detalhar mais uma das atividades desse processo de compra do livro, por exemplo, fazer uma cotação. Assim, podemos ter uma instrução de trabalho sobre isso.

Uma instrução de trabalho detalha como executar uma tarefa ou operação. É mais usada em atividades produtivas, operacionais, tendo por característica ser um padrão técnico. Por exemplo, poderia ser utilizada para descrever o registro do empréstimo do livro pelo aluno no sistema da biblioteca.

Tanto os procedimentos como as instruções de trabalho descrevem como executar um trabalho. Entretanto, os procedimentos são mais abrangentes, referindo-se mais aos processos, enquanto as instruções são mais operacionais, descrevendo como executar uma tarefa ou operação. Na própria *ISO 9001:2015*, que discutimos no início desta Unidade, há uma hierarquia entre esses dois tipos de documentos. Nela, as instruções de trabalho definem rotinas operacionais e estão num nível abaixo dos procedimentos.

Como vimos na Unidade 4, o gerenciamento de processos é a metodologia para a contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos de negócio de uma organização. A elaboração dos procedimentos e rotinas segue praticamente o mesmo método de mapeamento descrito naquela Unidade. Se tiver dúvidas, volte a ela para recuperar o que aprendeu.

Vimos, também, que a formalização é uma das últimas etapas do gerenciamento de processos e consiste na elaboração de documentos (procedimentos, instruções de trabalho, fluxogramas etc.) que registram formalmente como os processos, atividades e rotinas devem ser executados. Esses documentos são importantes para manter a memória da organização, para treinar pessoas em como executar determinadas atividades e garantir um padrão de execução.

Muitas vezes, eles são organizados em documentos maiores e mais gerais, chamados de manuais administrativos, tema de nossa próxima seção.



## 6.4.1 Atividade

Nesta Atividade, continuamos a acompanhar as pesquisas de *Sofia* na faculdade de Biblioteconomia. Desta vez, ela está buscando compreender a importância dos manuais no sistema de qualidade. Ao conversar com uma colega de turma, elas ficaram assustadas com a quantidade de informação que esses documentos apresentam e se questionaram sobre a real necessidade de utilizar tantos manuais.

Como você explicaria a elas a necessidade de tantas informações?

### Resposta comentada

Em um primeiro momento, a quantidade de informações que esses manuais apresentam pode assustar, mas já pensou no trabalho de ter que passar, para outro colega, todo seu conhecimento de anos, com base naquilo que experimentou enquanto trabalha-

va? Ter que depender da memória, confiar que os procedimentos continuam os mesmos? E o tempo que levaria para que você passasse todas as informações necessárias para capacitar esse colega? Os manuais são uma forma de agilizar todas essas questões, além de servirem como um registro histórico da evolução do sistema de qualidade de uma organização. Outro fato interessante é que eles são divididos por assuntos, o que facilita a busca por informações, ou seja, não é necessário percorrer o manual inteiro para encontrar uma informação específica.

## 6.4.2 Conceito e tipos de manuais

Um manual administrativo é um documento geral que reúne um conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários de uma organização. Ele permite que diversos tipos de informações estejam consolidadas e disponibilizadas de forma sistematizada para consulta.

Podemos afirmar que os principais objetivos de um manual são:

- a) reunir informações de forma sistematizada, criteriosa e segmentada;
- b) servir como instrumento de permanente consulta por seus usuários;
- c) servir como instrumento de treinamento para novos funcionários;
- d) servir como referência para auditorias, já que estabelece o padrão a ser seguido pela organização;
- e) descrever a organização e suas áreas funcionais, sobretudo o manual da organização.

Os manuais podem ser de diferentes tipos. Por exemplo, pode haver um manual para descrição da estrutura da organização, mostrando seu organograma, departamentos e seções. Ele é chamado de manual de organização e apresenta a organização como um todo ou parte dela, nesse caso, descrevendo a estrutura de uma área funcional (manual de funções).

Outro tipo são os manuais de políticas, que definem as principais diretrizes e políticas da organização e servem para nortear o processo de tomada de decisão.

Os manuais de procedimentos são mais comuns e focam no detalhamento de como executar determinado processo. Também podem ser chamados de manuais de processo ou manuais de serviços. Como exemplo, temos os manuais de Catalogação de Títulos e Materiais com Tomboamento, estabelecidos por algumas bibliotecas.

Há também manuais de sistemas, como o da qualidade, que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização e é um documento obrigatório para quem implanta a gestão da qualidade com base na *ISO 9001:2015*.

Por fim, outro tipo comum são os manuais de normas, que estabelecem diretrizes sobre o comportamento das pessoas, sendo bem semelhantes aos regimentos ou regulamentos. Por exemplo, algumas bibliotecas estabelecem manuais do usuário para informar, àqueles que a utilizam, sobre os serviços que prestam.



## Multimídia

Devido ao tamanho desses manuais (sobretudo os usados por organizações maiores e complexas), seria impossível suas reproduções neste material didático. Porém, é interessante que você faça uma pequena busca na internet para identificá-los. Muitas organizações tornam públicos seus manuais, a fim de facilitar seu uso. Assim, você pode consultar, por exemplo, os manuais do *Instituto Federal de São Paulo*, no link: <<http://www.ifsp.edu.br/index.php/documentos-institucionais/administracao/manuais.html>>. Lá você irá encontrar diversos tipos de manuais, tais como de procedimentos, de sistemas e de normas. Vale a consulta!

### 6.4.3 Vantagens e desvantagens no uso de manuais administrativos

Há visões positivas e negativas no uso de manuais pelas organizações.

Eles devem ser vistos como instrumentos de gestão, já que auxiliam as organizações e, principalmente, seus funcionários a tomarem decisões e executarem processos, atividades e rotinas conforme o padrão previamente estabelecido, garantindo, assim, a previsibilidade nos resultados. O tempo, a complexidade das tarefas e o próprio crescimento da organização podem trazer dúvidas ou dificuldades para os funcionários sobre como certas tarefas devem ser executadas. Nesses casos, por exemplo, os manuais são fontes que podem garantir a eficácia e eficiência nos processos.

Apesar dos benefícios, existem dois grandes argumentos contra o uso de manuais nas organizações. O primeiro defende que eles engessam o trabalho, causando um excesso de formalismo burocrático, e que os padrões e comportamentos já estabelecidos neles inibem ações de melhoria. Em outras palavras, prevalece a ideia de que se deve cumprir o que foi estabelecido sem questionamentos ou inovações.

Claramente, esse não é o propósito dos manuais. Eles não devem ser algo estático, inflexível ou imutável. Melhorias nos processos, quando benéficas para a eficiência e eficácia da organização como um todo, devem ser sempre estimuladas. Isso cria a necessidade de os manuais serem sempre atualizados, para que não haja um descompasso entre a situação prescrita e a realidade do dia a dia das instituições. Atualmente, eles não precisam ter um formato físico, impresso. A tendência é que as organizações os adaptem eletronicamente, o que facilita muito esse trabalho de atualização.

É nesse ponto que reside a segunda crítica ao uso de manuais. É preciso ter em mente que eles só terão validade caso atendam às necessidades de seus usuários, portanto, não podem ficar desatualizados e devem prover soluções para problemas práticos do cotidiano das organizações. Isso acarreta a necessidade de serem constantemente avaliados, tanto pelas áreas responsáveis por sua elaboração, quanto por seus usuários,



a fim de garantir sua efetividade. Caso isso não aconteça, eles serão um desperdício de recursos.

Concluindo, os manuais podem ser usados como importantes instrumentos de gestão. Entretanto, isso exige comprometimento de seus elaboradores na constante avaliação de sua efetividade e na atualização de normas, procedimentos, rotinas, diretrizes etc. O Quadro 4, a seguir, apresenta uma síntese das vantagens e desvantagens no uso dos manuais a partir dos trabalhos de Araújo (2005), Ballesteros Alvarez (1997), Chinellato Filho (2001), D’Ascensão (2001) e Oliveira (2005):

**Quadro 4 – Vantagens e desvantagens no uso de manuais**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>São fontes permanentes de informações e consultas.</li> <li>Facilitam a efetivação de normas, procedimentos e funções.</li> <li>Ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizam a terminologia técnica do processo administrativo.</li> <li>Propiciam uniformidade na execução das tarefas.</li> <li>Facilitam o treinamento aos funcionários da empresa.</li> <li>Permitem maior delegação de autoridade, mediante instruções escritas.</li> <li>Representam um elemento importante de revisão e avaliação dos processos da empresa.</li> <li>Constituem-se em um histórico da evolução administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de serem um ponto de partida, não são a solução para todos os tipos de problemas possíveis.</li> <li>O custo de preparação e atualização pode ser elevado.</li> <li>São, em geral, pouco flexíveis.</li> <li>Incluem somente os aspectos formais da empresa.</li> <li>Quando muito sintéticos, tendem a ser pouco úteis e, quando muito detalhados, podem se desatualizar rapidamente.</li> <li>Podem limitar a criatividade e o julgamento pessoal.</li> <li>Seu uso pode ficar prejudicado se tiver uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.</li> <li>Seu uso efetivo depende de boa divulgação e da disponibilização a seus usuários.</li> <li>Deve ser usada uma linguagem clara e objetiva. Caso contrário, pode haver problemas de interpretação.</li> </ul>

Fonte: produção do próprio autor (2017).

Agora que conhecemos mais sobre para que servem os manuais administrativos, suas vantagens e desvantagens, queremos que faça uma atividade prática.



### 6.4.4 Atividade

Numa biblioteca a que você tenha acesso, verifique se existem manuais administrativos. Identifique os tipos, seu grau de utilização e se são atualizados ou não. Por fim, entreviste algumas pessoas dessa organização para identificar suas impressões, positivas ou



negativas, em relação ao uso desses manuais. Faça um relatório de sua pesquisa.

### Resposta comentada

Temos um quadro com as vantagens e desvantagens na seção anterior e ele pode ajudá-lo(a) na formulação de perguntas para sua pesquisa, só tome cuidado para não induzir a resposta dos entrevistados, ok?

## 6.5 TÓPICO 2: ANÁLISE E DESENHO DE FORMULÁRIOS

Para fazer a atividade proposta sobre o uso de manuais em bibliotecas, o ideal seria que você tivesse um formulário que o ajudasse a levantar as informações solicitadas. Você concorda com essa ideia? Provavelmente, sim! Então, você reconhece a importância da análise e do desenho dos formulários para o analista de OSM.

Tenho certeza de que, ao longo da vida, você já preencheu diversos formulários. Por exemplo, ao fazer o cadastro para a biblioteca de sua universidade, você teve que colocar seus dados numa ficha de inscrição. Essa ficha é um formulário. Eles são comuns em outras situações, tais como a matrícula num curso de inglês, a hospedagem num hotel, o cadastramento em algum *website* etc. São muitos os momentos em que nos envolvemos com formulários.

Nas organizações, eles também são muito importantes, já que funcionam como meios de comunicação, transmissão e registro de informações. Sua aplicação vai além da simples coleta de dados, pois eles auxiliam na padronização dos processos; possuem valor legal, em alguns casos; facilitam a compreensão e o entendimento das informações, além de permitir sua rápida recuperação e a padronização de sua divulgação.

Dada essa relevância, como futuro gestor de uma organização ligada a ambientes de informações, é importante que você entenda o conceito dos formulários, seus tipos e como elaborá-los. Trataremos desses tópicos nas próximas seções.

### 6.5.1 Conceito e tipos

Como podemos definir um formulário?

Veja algumas definições dadas por autores da área de OSM:

- a) documento que possui campos delineados para coleta e registro de dados e informações necessários a sistemas administrativos (OLIVEIRA, 2005);
- b) documento que transporta dados e informações de uma pessoa, ou unidade, para outra. É a materialização do dado (ARAÚJO, 2005);
- c) documento padronizado, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinado a receber, preservar e transmitir informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou cobrir um fluxo qualquer de trabalho, desde seu início até sua conclusão (CURY, 2005).

Com base nessas explicações, podemos definir um formulário como um documento padronizado, estruturado e destinado a receber, preservar e transmitir informações. Eles têm como função:

- a) registrar dados;
- b) sistematizar a coleta de dados;
- c) facilitar o fluxo de informações;
- d) facilitar o entendimento delas;
- e) facilitar o tratamento dos dados e sua divulgação.

Eles podem ser classificados como:

- a) **formulários planos:** são aqueles impressos previamente em papel padronizado, que possuem campos específicos para a coleta dos dados. Normalmente, são impressos em folhas soltas e blocos. Esses formulários seguem as normas definidas pela ABNT. Exemplos desse tipo são as requisições de materiais, recibos diversos etc. A Figura 41 mostra um fragmento do *Formulário de Requerimento de Registro ou Averbação da Biblioteca Nacional*.

Figura 41 – Exemplo de formulário plano

Autenticação mecânica

MINISTÉRIO DA CULTURA  
Fundação BIBLIOTECA NACIONAL  
Escritório de Direitos Autorais

REQUERIMENTO PARA REGISTRO  AVERBAÇÃO  (assinale com um x)

1. DADOS DO REGISTRO (Não Preencher – a cargo da Instituição) 1.1 CÓDIGO DO VALOR:

REGISTRO Nº.	LIVRO	FOLHA
Local	Data	Assinatura do Agente Público pelo Registro

2. INFORMAÇÕES SOBRE A OBRA INTELLECTUAL (a serem preenchidas pelo(s) requerente(s))

2.1 TÍTULO DA OBRA

2.2 Gênero da Obra (marque com um x na coluna da esquerda):

Antologia	Conferência	Ensaio	Mapa	Poema
Argumento (audiovisual)	Conto	Fotografia	Místico/esotérico	Religioso
Artigo	Crônica	Guia	Monografia	Romance
Autobiografia	Desenho	História em Quadrinhos	Música	Roteiro (audiovisual)
Biografia	Design de Website	Literatura Infantil	Novela	Teatro
Cartaz/folder/panfleto	Dicionário	Letra de Música	Periódico (jornal, revista)	Tese
Comics	Didático	Livro-jogo (RPG)	Personagem	Outros

2.3 A OBRA intelectual é: ( ) Publicada ( ) Inédita 2.4 Número total de páginas da Obra:

2.5 PARA OBRA INTELLECTUAL PUBLICADA (os dados a seguir são informados quando a obra for publicada)

EDITOR (A)	GRÁFICA		
NUMERO DA EDIÇÃO	ANO	LOCAL DA PUBLICAÇÃO	VOLUME/SERIE

2.6 Os campos a seguir são preenchidos somente por requerente(s) que deseja(m) realizar uma AVERBAÇÃO a um REGISTRO já existente: REFERENTE AO REGISTRO Nº. QUAL A ALTERAÇÃO REALIZADA: ( ) Supressão de Conteúdo ( ) Acréscimo de conteúdo ( ) Mudança de Título ( ) Averbar Transfêrencia de Titularidade ( ) Publicação da Obra ( ) Outros a especificar:

Fonte: Biblioteca Nacional (20--?).<sup>5</sup>

- b) **formulários contínuos:** são aqueles preenchidos por impressoras e, geralmente, em grande escala. Os dados são coletados por um funcionário ou pelo próprio usuário, alimentando o sistema de

<sup>5</sup> Disponível em: <<https://www.bn.gov.br>>.

informação. O desenho desses formulários é realizado em gabaritos de espaçamento que permitem a impressão de acordo com as características e necessidades do computador e da respectiva impressora. A próxima figura mostra um exemplo de um formulário contínuo.

Figura 42 – Exemplo de formulário contínuo

Fonte: indisponível.

- c) **formulários eletrônicos:** são elaborados por *softwares*, aplicativos que, por meio de redes, estão à disposição de todos. Muitas organizações que utilizam internet ou rede de computadores disponibilizam esses formulários para serem preenchidos pelos próprios clientes, sem a utilização de papel. São muitos os *softwares* que permitem a elaboração de formulários eletrônicos. Dentre eles, podem ser destacados o *Adobe Reader®* e o próprio *Google Doc®*. A Figura 43, a seguir, mostra um exemplo de formulário eletrônico para solicitação de ficha catalográfica de dissertações e teses:

Figura 43 – Exemplo de formulário eletrônico

Fonte: *Sistemas de Bibliotecas da Universidade de Campinas (20--?)*.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://hamal.bc.unicamp.br/catalogonline2/pedidos/dissertacao-tese/>>.



## Curiosidade

A padronização dos formulários segue regras rígidas definidas pela *Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)*. As principais normas brasileiras que tratam do tema são:

- a) ABNT NBR 12532:2008 – Tecnologia gráfica – Formulários – Terminologia;
- b) ABNT NBR 12328:2008 – Tecnologia gráfica – Formulários – Dimensões;
- c) ABNT NBR 11721:2009 – Tecnologia gráfica – Formulários – Acondicionamento, requisitos específicos e características do papel.

### 6.5.2 Etapas para a elaboração de formulários


Antes de iniciar a criação de um novo formulário ou, até mesmo, proceder a melhoria de um já existente, é muito importante que a administração da organização esteja consciente dessa necessidade. Ela deve verificar a real contribuição e relevância do formulário para o funcionamento e a melhoria do fluxo de trabalho. Com a realização dessa primeira análise, a organização terá certeza de que não estará desperdiçando recursos (tempo, dinheiro, horas de trabalho etc.) em uma atividade que não a beneficiará.

Ciente dessa necessidade, a instituição poderá dar início ao processo de elaboração do formulário. Ele é formado por um conjunto de etapas, que estão descritas a seguir.

Para facilitar seu entendimento, vamos supor que estamos criando um formulário para nossa biblioteca:

- a) **primeira etapa:** realização de inventário dos formulários já existentes. É preciso verificar, na organização, se já existe um formulário que possa ser aplicado para gerar as informações desejadas. Por exemplo, se nosso objetivo é criar um formulário para avaliar a satisfação dos usuários da biblioteca com os serviços prestados, precisamos verificar se esse tipo de pesquisa já foi realizado e recuperar o formulário utilizado. Nessa etapa, destacamos a seguintes atividades:
  - determinação da finalidade do formulário;
  - inventário dos formulários existentes.
- b) **segunda etapa:** análise crítica das informações. Em seguida, é preciso determinar o tipo de informação que queremos coletar, conhecer mais sobre a situação/problema que queremos investigar ou sobre o processo no qual o formulário estará envolvido. Em nosso exemplo sobre a pesquisa de satisfação, precisamos determinar claramente quais informações queremos obter com o formulário (por exemplo, se queremos identificar o grau de satisfação dos





usuários em relação aos serviços em geral ou fazer uma avaliação específica para cada tipo de serviço. Buscamos também avaliar o atendimento e/ou as condições físicas. Enfim, essas variáveis precisam ser definidas nesse momento). Nessa etapa, destacamos as seguintes atividades:

- análise das necessidades do setor, dos funcionários, das atividades/tarefas;
  - estudo da situação ou do problema a respeito do qual o formulário será usado para coletar informações;
  - levantamento do fluxo de trabalho.
- c) **terceira etapa:** consiste em decidir sobre a criação de um novo formulário ou modificação de um já existente. Nessa etapa, o analista de OSM ou a equipe responsável deve avaliar se os formulários existentes são capazes de gerar as informações necessárias. Em nosso exemplo, podemos pensar em modificar um formulário previamente utilizado ou, simplesmente, decidir pela criação de um novo. Nessa etapa, destacamos as seguintes atividades:
- estudo sobre a viabilidade de aproveitamento dos formulários existentes;
  - decisão sobre usar os formulários existentes ou criar novos.
- d) **quarta etapa:** corresponde à criação do novo formulário propriamente dito. Podemos incluir, nessa categoria, formulários que precisam passar por modificações substanciais. É uma das mais importantes etapas, envolvendo maior contato com os futuros usuários do novo formulário e decisões relativas a seu *layout*, tamanho, tipo (impresso ou eletrônico) e ao padrão adotado. Ao final, teríamos uma primeira versão de nosso formulário de pesquisa de satisfação. Algumas das atividades dessa etapa são listadas a seguir:
- definição do nome e do objetivo do formulário;
  - análise das necessidades e do conhecimento dos funcionários que irão utilizá-lo;
  - análise da periodicidade de uso do novo formulário (diário, mensal, anual, sazonal);
  - decisão sobre o fluxo das informações geradas pelo formulário (quem irá utilizá-las, como divulgá-las, como controlá-las etc.);
  - elaboração do formulário (*layout*/desenho, conteúdo apresentado de forma lógica; formatos e padrões etc.);
  - formato, tipo do papel, vias, carbonagem, arquivamento etc.;
  - análise do custo/benefício do formulário.
- e) **quinta etapa:** com o formulário pronto, é importante que ele seja testado. O teste pode ser feito em pequena escala. Em nosso exemplo, iríamos aplicar o questionário a uma amostra de usuários. O objetivo seria verificar se houve correto entendimento das questões, se todas as informações necessárias estavam presentes e qual o tempo de preenchimento. Algumas das atividades dessa etapa são listadas a seguir:
- submissão do formulário a uma aplicação-piloto;
  - análise do resultado final;

- identificação dos pontos de melhoria no formulário;
  - inclusão e exclusão de tópicos;
  - adequação de termos coerentes com o perfil da organização e objetivos do formulário;
  - verificação e adequação do sistema de coleta, em caso de formulário eletrônico;
  - realização de um novo teste, para verificar se as falhas foram superadas.
- f) **sexta etapa:** a última etapa corresponde à implantação do formulário. Ela pode envolver o recebimento dos formulários impressos, o desenvolvimento de informações de aplicação, o treinamento dos usuários e o controle das informações geradas. Aqui, faríamos a aplicação da pesquisa de satisfação do cliente.

Como dissemos, os formulários são importantes meios de comunicação, transmissão e registro de informações. A utilização de sistemas de informações tem facilitado a criação deles.



### 6.5.3 Atividade

Além da surpresa que *Sofia* e a colega tiveram sobre a quantidade de manuais na biblioteca da universidade, agora elas estão conhecendo a variedade de formulários existentes ali. Você tem ideia de quais são os tipos de formulários que elas encontram? Apresente os tipos e suas funções, bem como a importância desses registros para a instituição.

#### Resposta comentada

Como você já deve ter pesquisado, são muitos os formulários usados pelas bibliotecas universitárias, tais como: termos de autorização de publicação (dissertação, tese e trabalho de conclusão de curso; empréstimo entre bibliotecas; registro de obras, comutação bibliográfica etc.). Geralmente, eles são de dois tipos: planos ou eletrônicos. Servem para registrar os dados; facilitar e padronizar sua coleta; facilitar o fluxo de informações e agilizar o tratamento dos dados. Portanto, *Sofia* e sua colega terão certeza da importância dos formulários para a gestão das bibliotecas.



## 6.6 TÓPICO 3: LAYOUT (ARRANJO FÍSICO)

O termo *arranjo físico* é também conhecido como leiaute, que deriva da palavra inglesa *layout*. Esses dois últimos termos (*layout* e leiaute) são corretos e aceitos na língua portuguesa. Aqui iremos usar, principalmente, *layout* e arranjo físico como sinônimos.

O estudo de *layout* é uma importante área de atuação dos analistas de OSM. De forma simples, *layout*, ou arranjo físico, é o local onde será definido o posicionamento dos recursos de transformação, ou seja, as instalações, máquinas, equipamentos e o pessoal da produção. Portanto, decidir sobre o *layout* de uma organização consiste em ordenar todos esses recursos, visando a maior eficiência das atividades produtivas da instituição.

Segundo Araújo (2005), devemos pensar num *layout* que seja capaz de:

- a) proporcionar um fluxo de comunicações entre as unidades organizacionais de maneira eficiente e eficaz;
- b) proporcionar melhor utilização da área física;
- c) tornar o fluxo de trabalho eficiente;
- d) proporcionar facilidade de coordenação;
- e) reduzir a fadiga do funcionário no desempenho da tarefa, incluindo o isolamento contra ruídos;
- f) proporcionar situação favorável a clientes e visitantes;
- g) apresentar flexibilidade ampla, tendo em vista as variações necessárias com o desenvolvimento dos sistemas correlacionados.



### Multimídia

Para conhecer mais sobre a importância do *layout*, assista ao seguinte vídeo: <<https://www.youtube.com/watch?v=XYqlv9sTRVo>>.

Agora que vimos o conceito e os principais objetivos do *layout*, pense: isso é importante para uma biblioteca?

Relembre a disposição dos móveis, equipamentos e pessoas na biblioteca que você frequenta. Em sua opinião, ela favorecem o fluxo de comunicações e de pessoas? A disposição do acervo favorece sua rápida localização? As mesas de estudos estão bem posicionadas? Pois é, são muitas as decisões relativas ao *layout* em uma biblioteca. O arranjo deve ser planejado levando-se em conta a área de armazenamento (local do acervo); a área de atividade (espaço dos leitores e dos bibliotecários) e a área de circulação. Além disso, é importante considerar como os usuá-



rios conseguirão utilizar o catálogo, como serão utilizados os recursos informacionais da biblioteca e onde se localizarão as áreas destinadas à realização de serviços especializados (por exemplo, empréstimo entre bibliotecas). Enfim, planejar o ambiente físico de uma biblioteca pode não ser tão simples assim!

O bibliotecário, enquanto gestor da biblioteca, tem a responsabilidade de pensar no melhor aproveitamento daquele espaço físico, incluindo questões sobre a disposição das coleções, dos equipamentos e do fluxo de pessoas. Projetos de melhoria do *layout* permitem que ele avalie a eficiência das atividades exercidas na biblioteca e as reconfigure sempre que necessário.

Numa biblioteca, o arranjo físico requer atenção aos seguintes fatores:

- a) **recepção:** na entrada, pode haver uma área onde os funcionários dão as boas-vindas aos usuários e cumprem protocolos de segurança, tais como controlar a entrada de pessoas com materiais que não são permitidos (bolsas, alimentos etc.);
- b) **circulação:** os serviços e produtos destinados ao público devem ter fácil acesso e contar com um bom espaço de circulação;
- c) **balcão de empréstimos, renovações, devoluções:** precisa estar o mais próximo possível da entrada/saída, evitar acúmulo de usuários e exercer função fiscalizadora, coibindo possíveis subtrações do acervo;
- d) **acervo:** podem ser tomadas decisões sobre se ele será fechado (quando somente funcionários da biblioteca têm acesso) ou aberto (quando os usuários têm acesso direto). De qualquer forma, o acervo deve seguir uma disposição e sequência lógicas, visando a sua rápida localização;
- e) **equipamentos de consulta e computadores:** devem oferecer consultas ao acervo ou acesso à internet e estar perto do acervo, porque são ferramentas indispensáveis no complemento do conhecimento físico organizado e no suporte a estudos e pesquisas;
- f) **instalações individuais ou coletivas para estudo:** devem ser em quantidade ideal para o total de usuários da biblioteca, assim como estar próximas ao acervo e em locais de fácil visualização.

Além dessas questões, o *layout* deve considerar outros espaços e serviços oferecidos pela biblioteca. Por exemplo, salas de apoio para a elaboração de trabalhos científicos, videotecas, áreas administrativas etc. Assim, é preciso avaliar cada biblioteca como um caso particular. Entretanto, em todo projeto de *layout* de bibliotecas, as decisões devem sempre considerar a eficiência dos fluxos informacionais, as condições de conforto para funcionários e usuários, acessibilidade, bom atendimento e segurança de suas atividades.

Como saber se o *layout* atual de uma biblioteca está com problemas? Veja a próxima seção.



### 6.6.1 Questões para identificação de problemas no *layout*

Observando os processos de trabalho e o funcionamento da organização como um todo é que identificamos os problemas de *layout*. Por exemplo, imagine, novamente, a biblioteca de sua universidade e responda às questões a seguir. Se alguma resposta for positiva, há grande probabilidade de existir um problema de *layout* nessa biblioteca.

- a) **Existe demora na realização de algum processo devido ao excesso de movimentação de documentos ou à distância física entre os setores?** Esse problema pode ser resultado da má disposição dos espaços envolvidos num mesmo fluxo de trabalhos.
- b) **Existe dificuldade para encontrar materiais do acervo, equipamentos de consulta ou pessoas na biblioteca?** Esse problema pode ser resultado da dificuldade de compreensão sobre a distribuição física de pessoas, equipamentos e documentos, causando atrasos no fluxo de informações e na realização de tarefas.
- c) **Existe acúmulo de pessoas e de documentos em determinados locais?** Isso é resultado de um descompasso entre o volume das atividades e o atual *layout* adotado pela organização. Por exemplo, se há filas nos terminais de consultas, isso pode ser reflexo de um *layout* inadequado.
- d) **Existe dificuldade para localizar materiais?** Pode ser resultado tanto da falta de comunicação visual como da má disposição das seções, estantes de livros etc.

### 6.6.2 Bons princípios para a elaboração de um *layout*

Outros questionamentos podem ser feitos para identificar se existe algum problema de *layout* num ambiente. O importante é que essa avaliação seja pautada, principalmente, em uma análise do ambiente físico. Com base nos trabalhos de Araújo (2005), Cury (2005), Oliveira (2005) e Pimentel, Bernardes e Santana (2007), é possível identificar alguns princípios que devem nortear um bom *layout*, podendo ser aplicados numa biblioteca:

- a) o trabalho deve seguir um fluxo contínuo e para frente, o mais próximo possível da linha reta;
- b) os móveis e os equipamentos devem ser arrumados em simetria e em linha reta tanto quanto possível;
- c) móveis e equipamentos de tamanho uniforme permitem maior flexibilidade e aparência mais agradável;
- d) os padrões de espaço devem ser adequados às necessidades de trabalho e de conforto dos empregados;
- e) os vãos de circulação devem ser suficientemente amplos para o fluxo de pessoas;
- f) é desejável que as instalações não ofereçam nenhum tipo de obstáculo físico para entrada e movimentação dos usuários;
- g) a disposição deve ser lógica, permitindo fácil compreensão, de modo que necessite somente de um mínimo de indicações complementares;

- h) devem ser considerados espaços diferenciados para os diversos tipos de acervo;
- i) os postos de leitura e ambientes para pesquisa na biblioteca podem ser disponibilizados individualmente ou em salas próprias para estudo em grupos. Recomenda-se seguir os padrões estabelecidos pelo *Ministério de Educação e Cultura* para as bibliotecas universitárias;
- j) áreas de leitura livre (jornais e revistas) devem estar localizadas no *hall* de entrada da biblioteca, um espaço mais descontraído, que pode servir como área de descanso para os usuários.

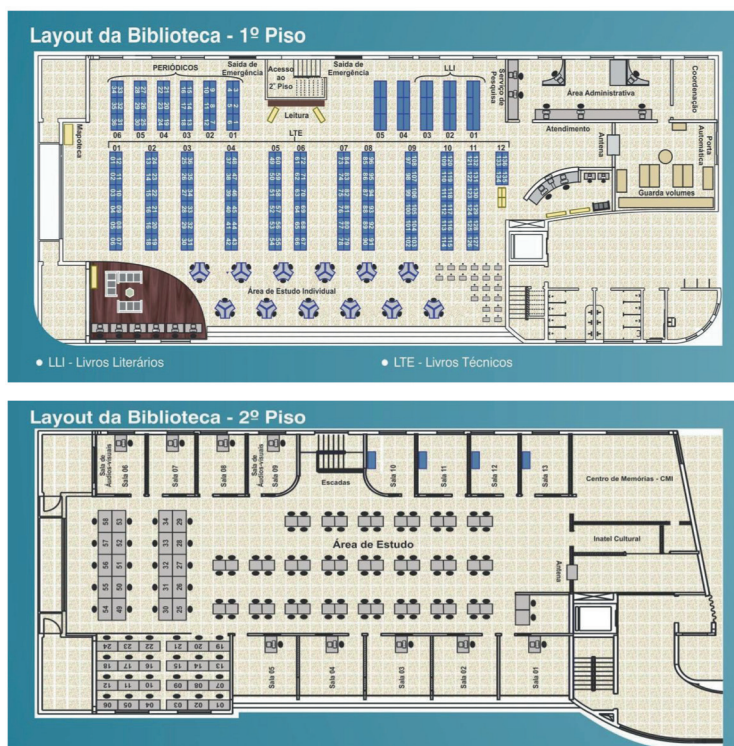
Concluindo, o arranjo físico de uma biblioteca pública deve ser pensado a partir do dimensionamento de seu número de usuários, dos tipos de produtos e serviços que ela oferece e de sua missão.



## 6.6.3 Atividade

Analise a Figura 44, que mostra o *layout* de uma biblioteca universitária. Identifique seus pontos fortes e fracos. Faça isso com base em sua percepção e experiência. Depois, quando tiver oportunidade, discuta com colegas, pensando naquilo que poderia ser melhorado.

Figura 44 – Exemplo de *layout* de uma biblioteca universitária



Fonte: Inate (20--?).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.inatel.br/biblioteca/informacoes/estrutura-e-layout-do-cict>>.

## Resposta comentada

Para responder a esta atividade, você deve revisar o que vimos até aqui, na seção 6.6. Em seguida, avalie: se o *layout* contempla áreas para atendimento dos alunos; se o acervo está agrupado por tipo de obra (livros e periódicos); se há espaços para estudo individual ou em grupo e se as áreas de circulação são suficientes. Para indicar os pontos fortes, pense naquilo que mais gostou nesse *layout*. Do mesmo modo, pense no que não gostou (pontos fracos) e poderia ser melhorado. Por exemplo, você pode citar, como ponto forte, a concentração do acervo no primeiro piso, o que deixa as áreas de estudo livres de uma circulação mais intensa. Como ponto fraco, você poderia apontar a falta de áreas de leitura e descanso.

### 6.6.4 Tipos tradicionais de *layout*

Existem quatro tipos básicos de *layout* ou arranjo físico, que são: posicional, funcional, linear e celular. Eles não são mutuamente excludentes, podendo ser combinados numa mesma organização, a fim de atender a seus objetivos de desempenho. Vamos, agora, entender as características gerais de cada um desses tipos e como eles podem ou não ser aplicados a ambientes de informações, como as bibliotecas:

- a) **arranjo físico posicional:** nele, os recursos que estão sendo transformados (materiais, informações ou consumidores) não se movem, enquanto os recursos de transformação (equipamentos e pessoal) movem-se para o processo de produção. Por exemplo, num estaleiro, o navio que está sendo construído está numa posição fixa, enquanto as pessoas e os equipamentos usados no processo de produção movimentam-se para construí-lo. Portanto, uma característica desse arranjo é o fato de aquilo que está sendo transformado ser muito grande ou difícil de ser removido. Outros exemplos são: salas cirúrgicas, grandes obras de engenharia, fabricação de grandes aviões etc.;
- b) **arranjo físico funcional:** também denominado de *layout* por processos, é o arranjo físico no qual processos e seus equipamentos necessários são agrupados numa mesma área física. Quando falamos em processos, estamos nos referindo a operações/subprocessos mais especializados, que pertencem a um processo maior. Por exemplo, em hospitais, equipamentos de diagnóstico de imagem podem estar alocados numa mesma região, facilitando sua operação e controle. Outro exemplo: num banco, pode haver uma área concentrada de caixas eletrônicos. Numa fábrica, temos prensas dispostas numa mesma área. Por fim, numa biblioteca, o acervo ficaria restrito a uma mesma área e teríamos outro espaço, com vários computadores, para pesquisa.

Assim, nesse tipo de arranjo, ocorre o deslocamento dos recursos a serem transformados (pessoas, produtos ou materiais) pelos subprocessos necessários a sua produção. Outras características são a grande movimentação de materiais, a possibilidade de formação de estoques intermediários e o controle especializado dos recursos de transformação.

Esse tipo de *layout* é bastante empregado quando os equipamentos utilizados na produção são de difícil locomoção e há variedade de produtos com demandas diferenciadas, o que não justifica a criação de uma linha dedicada à fabricação de um único produto. É, portanto, muito útil em bibliotecas. Pense sobre isso e reveja a Figura 44. No piso 1, há uma área exclusiva para livros técnicos, uma para periódicos e outra para livros literários, ou seja, os recursos são organizados por “funções” ou áreas específicas. Outro indicativo é que o usuário precisa se deslocar entre estas diferentes áreas: de pesquisa, de acesso ao acervo, de estudo e de empréstimo. Não é isso o que acontece? Claro que sim! Passe a reparar, agora, nos *layouts* usados nas bibliotecas que você visitar;

- c) **arranjo físico linear:** é também denominado de arranjo físico por produto. Nele, a lógica para a disposição dos equipamentos segue a lógica de produção de determinado item, ou seja, a localização dos recursos de transformação é feita segundo a melhor conveniência do recurso que está sendo transformado. Portanto, nesse modelo, os equipamentos e as estações de trabalho são alocados conforme a sequência da produção.

O arranjo linear ou por produto é indicado quando um item é padronizado, produzido em grandes quantidades e há constância na demanda. Todos esses fatores justificam essa produção contínua e um arranjo que minimize os tempos de deslocamento entre as operações. Porém, sua implantação pode requerer grandes investimentos em equipamentos e máquinas dedicadas somente à fabricação daquele produto. Para facilitar seu entendimento, imagine uma fábrica de automóveis. Ela pode produzir uma grande quantidade de um de seus modelos e, por isso, ter uma linha de produção (equipamentos, robôs, pessoas) dedicada somente à fabricação e montagem daquele carro. Além disso, eles podem estar dispostos na sequência de produção. Por exemplo, primeiro a estruturação, depois a pintura e, por fim, a montagem.

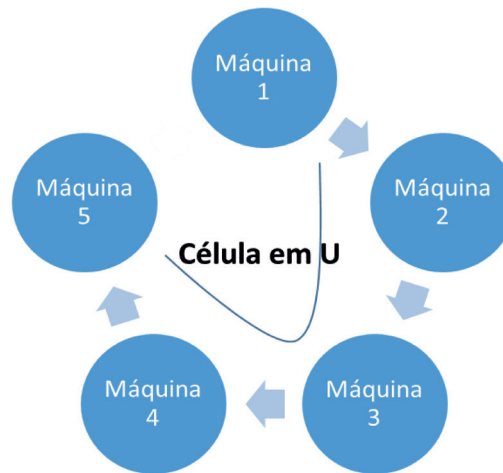
Uma biblioteca que adotasse esse tipo de arranjo teria que organizar, por exemplo, a disposição das áreas administrativas seguindo o fluxo sequencial dos serviços que oferece;

- d) **arranjo físico celular:** por fim, o quarto tipo mais comum de *layout* é o arranjo celular, que tem sua origem nas técnicas japonesas de produção e de melhoria da qualidade.

Nele, os recursos a serem transformados são organizados em famílias de produtos que possuem os mesmos processos de produção e usam os mesmos tipos de equipamentos (recursos de transformação). Assim, essa família de produtos é fabricada dentro dessa célula, percorrendo somente o fluxo de produção dentro dela. Para que você possa visualizar como seria esse tipo de arranjo, observe a Figura 45, a seguir, que exemplifica um arranjo celular:



Figura 45 – Exemplo de arranjo celular



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Podemos indicar algumas vantagens desse *layout*: melhor utilização do espaço físico da organização, maior qualidade na fabricação dos produtos, maior motivação dos funcionários, já que eles desempenham um número maior de tarefas (principalmente se comparado com o arranjo linear, no qual há maior especialização e repetição delas) e maior produtividade, devido à redução de desperdícios e menor movimentação de materiais.

Também não é um arranjo muito comum em bibliotecas. Para sua adoção, a biblioteca teria que criar células para os diferentes serviços que presta;

- e) **arranjo combinado**: dependendo do grau de complexidade das operações, a utilização de um único modelo de arranjo físico pode não resolver completamente o problema. Assim, a combinação dos arranjos explicados nesta seção pode ser uma alternativa viável. Tais casos recebem a denominação de arranjos físicos combinados.



## 6.6.5 Atividade

Compare os tipos de *layout* linear e funcional quanto a suas vantagens e desvantagens. Monte uma tabela e, se puder, questione outros bibliotecários sobre sua percepção a respeito desses tipos. Eles poderiam ser adotados nas bibliotecas?

### Resposta comentada

Primeiro, você precisa ter certeza se aprendeu as definições desses dois tipos de *layout*. Assim, deve saber que, no *layout* linear, as máquinas e processos envolvidos na obtenção de um produto encontram-se juntos e em sequência, formando uma linha de produção. Já no funcional (ou por processos), os equipamentos são agrupados por processos numa mesma área e os produtos percorrem esses diversos processos. Reveja também as vantagens e desvantagens desses dois tipos de arranjo físico e monte um



quadro-síntese. No texto, apresentamos várias delas. Por fim, reflita sobre como aplicar esses *layouts* numa biblioteca. Seria possível? Certamente, irá perceber que o *layout* funcional é mais usual (veja-o na Figura 44).

### 6.6.6 Etapas de um projeto de melhoria de *layout*

Um projeto de melhoria de arranjo físico de uma organização pode ser feito seguindo três grandes etapas, descritas a seguir:

- a) **levantamento do *layout* atual:** nessa etapa, é importante que o analista de OSM faça um levantamento das informações necessárias, tais como: plantas baixas, detalhes do trabalho executado em cada unidade; quantidade de pessoal empregado; necessidade de comunicação entre as pessoas incluídas no campo da análise; distância percorrida; quantidade e tipos de máquinas e equipamentos; fatores de ambientação, fluxo das tarefas etc. Enfim, o analista precisa conhecer bem a estrutura física, os processos de trabalho e os problemas já evidenciados pela organização, para propor novas soluções de *layout* que preservem as questões essenciais, mas resolvam os problemas existentes;



## Multimídia

Uma ferramenta que pode ser usada nessa etapa do projeto de melhoria do arranjo físico é o Diagrama de Espaguete! Para saber mais sobre essa ferramenta, leia o texto no *link* indicado: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/diagrama-de-espaguete/69434/>>.

- b) **elaboração da nova solução:** a segunda etapa do projeto de *layout* consiste em projetar uma nova solução. A participação dos colaboradores, por meio de entrevistas ou questionários, é fundamental e pode auxiliar no planejamento a ser elaborado. Com base nas informações coletadas na etapa anterior e com as análises feitas nesta etapa, devem ser criadas alternativas de *layout*, que devem ser julgadas a partir dos critérios estabelecidos pela organização. Por exemplo, necessidade de recursos financeiros e materiais, características culturais e estruturais da organização, características dos produtos e serviços, bem como a tecnologia de produção são alguns dos critérios que devem ser considerados. Mais especificamente, essa segunda etapa envolve as seguintes atividades: pensar e desenhar alternativas de solução; apresentar uma proposta de novo arranjo físico; discutir melhorias e deficiências da proposta; fazer um levantamento inicial dos geradores de custos das mudanças; finalizar o projeto em *softwares* gráficos (caso alguém da equipe possua habilidade em programas



desse tipo, como o o *software* CAD) e analisar a viabilidade da solução proposta;

- c) **implementação:** essa etapa envolve a efetivação da solução (novo *layout*), incluindo as atividades de planejamento da implementação, como o desenvolvimento de um plano de ação, a elaboração do cronograma das mudanças, a apresentação das modificações a serem feitas, a distribuição das responsabilidades, o acompanhamento da implantação e a validação final. Durante essa fase, é importante realizar as mudanças no *layout* com o mínimo de prejuízo (de tempo, por exemplo) das atividades operacionais. Deve-se fornecer treinamento e informações para os envolvidos, evitando a criação de resistências e a formação de boatos. Por fim, após a implantação do novo *layout*, é necessário verificar se as modificações realmente eliminaram os problemas detectados na primeira etapa. Quando necessário, pequenas mudanças podem ser feitas, a fim de melhorar o resultado obtido. Avaliações quantitativas (tempo de processamento, movimentações etc.) e qualitativas (opiniões dos funcionários e usuários, por exemplo,) são importantes *feedbacks* do novo *layout*.

Como vimos, um bom projeto de melhoria do *layout* de uma biblioteca tem a capacidade de deixar o ambiente agradável, bem sinalizado e adequado para comportar o mobiliário, o acervo, a área reservada para pesquisa, entre outros espaços. Também deve pensar nos fatores ambientais (iluminação, temperatura, acústica e cores). Nesse sentido, é importante prestar atenção às seguintes recomendações finais, tais como às propostas por Pimentel, Bernardes e Santana (2007)a)

a) **espaço físico:**

- para saber a quantidade de livros a ser colocada em determinado espaço, pode-se usar um cálculo-padrão, que diz que 1 m<sup>2</sup> pode comportar até 50 volumes;
- as paredes de cor clara muito contribuem para refletir a luz e aumentar o grau de visibilidade. As janelas devem permitir a entrada de luz natural;
- os livros devem ficar em local arejado e com pouca incidência de raios solares;
- o piso deve ser de material resistente e de fácil conservação. O tipo mais comum são os vinílicos;
- a iluminação artificial faz-se necessária para permitir o perfeito funcionamento da biblioteca no horário noturno. Lâmpadas fluorescentes são as mais indicadas, não só pela economia, mas porque têm baixo poder de aquecimento e causam menos danos ao acervo;
- para facilitar o controle e a circulação do público, a biblioteca deve ter somente uma entrada destinada a ele;
- é obrigatório adequar toda o espaço físico às pessoas idosas e com necessidades especiaisb)

b) **mobiliário:**

- deve ser projetado para o tamanho do ambiente, de forma que acomode o acervo e os equipamentos da biblioteca;



- o ideal é que uma biblioteca escolar tenha dois tipos de mesas. Algumas grandes, para estudos em grupos, e outras para o estudo individual;
- a disposição dos móveis não deve prejudicar a circulação e precisa garantir o silêncio necessário ao estudo;
- se a biblioteca atende, também, o público infantil, o mobiliário deve ser colorido;
- os mobiliários das áreas de descanso devem estar adequados a essa finalidade;

c) **sinalização:**

- deve-se prestar atenção à sinalização externa;
- a recepção deve estar próxima à entrada e orientar os alunos sobre as regras e serviços oferecidos pela biblioteca;
- devem ser sinalizados os espaços de atividades da biblioteca, como estudo individual, estudo em grupo, mural interativo, mural de informações, atendimento, catálogo etc.;
- as estantes devem estar em locais de fácil visualização. Os critérios de organização dos livros devem estar claros (assuntos, ordem alfabética etc.).



## Multimídia

Para saber mais sobre as especificidades do arranjo físico em bibliotecas, consulte outros materiais complementares. Você pode fazer sua própria pesquisa na internet, mas, a seguir, indicamos alguns materiais interessantes:

AZEVEDO, E. M. K. **O espaço da biblioteca e os fatores que impactam a preservação das coleções**. Dissertação (Mestrado) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2010.

PIMENTEL, G.; BERNARDES, L.; SANTANA, M. **Biblioteca escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.



## 6.6.7 Atividade

Visite uma biblioteca, se possível, com um colega de turma, e faça uma análise de seu arranjo físico. Para isso, busque responder às questões a seguir.

- Qual é o tipo de arranjo físico utilizado?
- Conversando com usuários e funcionários, identifique os principais problemas desse arranjo.

- c) Faça a proposição de melhorias que poderiam ser implantadas. Se possível, represente graficamente o arranjo atual e o novo.

### Resposta comentada

Esta é uma atividade-síntese. Primeiro, veja se conhece os principais conceitos referentes a este tema: tipos de *layout* e suas vantagens/desvantagens. Em seguida, planeje sua visita: defina uma biblioteca a que tenha acesso e elabore alguns pontos de observação, a partir do exposto nas seções 4.2 e 4.4. Ao chegar lá, tente desenhar seu *layout*. Isso facilitará o reconhecimento do tipo em questão. Depois, converse com cerca de cinco usuários da biblioteca para identificar os problemas. A partir daí, use seus conhecimentos e sua criatividade para propor sugestões de melhoria. Lembre-se sempre de, depois, compartilhar suas conclusões com os colegas.

## RESUMO

Nesta Unidade, discutimos três tópicos ligados à disciplina de OSM.

Os manuais administrativos foram o primeiro deles. Por serem um importante instrumento de gestão, que auxilia na padronização dos processos e na tomada de decisões, eles têm muitas aplicações. Entre elas, podemos destacar: registrar informações, servir de fonte de consulta para a implantação de normas, procedimentos e funções administrativas, treinar recursos humanos e fornecer diretrizes para a tomada de decisões programadas.

Há diferentes tipos de manuais. Podemos citar, dentre eles, os de: política e diretrizes, normas, procedimentos, sistemas, o da organização e o de instruções específicas.

A elaboração de manuais administrativos é um dos primeiros passos para a implantação da *ISO 9000*, já que auxilia na padronização dos processos e, conseqüentemente, na redução da variabilidade dos resultados. Apesar desses benefícios, o uso de manuais pode ser questionado, principalmente quando eles elevam o grau de burocratização das organizações ou quando estão desatualizados, devido a mudanças nos padrões e normas. A falta de atualização pode levar à tomada de decisões equivocadas e à conseqüente perda de qualidade.

O segundo tópico desta Unidade foi sobre a análise e o desenho de formulários. Eles são importantes como meios de comunicação, transmissão e registro de informações, podendo trazer muitos benefícios para a organização: uniformizar ou padronizar procedimentos, conferir-lhes valor legal, coletar dados e informações, facilitar sua compreensão etc. Os formulários podem ser classificados como planos, contínuos ou eletrônicos.

Por fim, discutimos sobre o arranjo físico ou *layout*, que pode ser definido como o local onde serão distribuídas, fisicamente, todas as instalações, máquinas, equipamentos e o pessoal que trabalha na organização. O estudo do *layout* pode ser aplicado a qualquer tipo de organização e é um tema essencial para as bibliotecas.

Ao escolher determinado arranjo físico para uma organização, devemos pensar em facilitar o fluxo de materiais e informações; aumentar a eficiência da mão de obra e dos equipamentos; melhorar a circulação das pessoas (clientes e funcionários); melhorar a comunicação, entre outros objetivos. Quando há problemas no *layout*, podem ocorrer situações como fluxos de trabalho e de movimentação confusos, formação de filas, desperdícios e insatisfação de clientes etc.

Ainda nesse terceiro tópico, estudamos os tipos clássicos de *layout*. No posicional, o material permanece parado, enquanto as pessoas e os equipamentos (recursos de transformação) se movimentam ao redor dele. No funcional ou por processos, os recursos de transformação são agrupados funcionalmente, de acordo com o tipo de processo ao qual estão vinculados. No *layout* linear ou por produto, os equipamentos e pessoas têm uma disposição fixa orientada para o produto. Por fim, no *layout* celular, os recursos a serem transformados são organizados em famílias de produtos que possuem os mesmos processos de fabricação e usam os mesmos tipos de equipamentos (recursos de transformação), para, depois, serem divididos em células de produção.

O bibliotecário, como um gestor, tem a responsabilidade de pensar no melhor *layout* da biblioteca. Para tanto, deve considerar decisões relativas ao espaço físico, ao tipo de mobiliário, à sinalização, aos fluxos de transformação e movimentação etc. Por isso, algumas recomendações foram feitas nesta parte da Unidade.

## REFERÊNCIAS

---

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. v. 1.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

AZEVEDO, E. M. K. **O espaço da biblioteca e os fatores que impactam a preservação das coleções**. Dissertação (Mestrado) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2010.

BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistema e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.



BIBLIOTECA NACIONAL. Formulário de Requerimento de Registro ou Averbação. **Biblioteca Nacional**, Rio de Janeiro, [20--?]. Disponível em: <<https://www.bn.gov.br/arquivo/documento/formulario-requerimento-registro-ou-averbacao>>. Acesso em: 1 jun. 2017.

CHINELATO FILHO, J. **O&M: integrado à informática**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PIMENTEL, G.; BERNARDES, L.; SANTANA, M. **Biblioteca escolar**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2007.

## CONCLUSÃO

---

Chegamos ao final da disciplina e vamos lembrar, agora, um pouco de tudo o que aprendemos.

Embora tenhamos coberto todo o conteúdo proposto, discutindo diversos tópicos relativos à estrutura organizacional, à gestão de processos e à gestão da qualidade em serviços, não temos a pretensão de esgotar esses grandes temas. Pelo contrário, queremos que você encare este material como um ponto de partida para buscar outros e se aprofundar nos conhecimentos da área de **Organização, Sistemas e Métodos**.

É muito importante que você se lembre de consultar outras fontes de pesquisa, visitar os *sites* indicados e complementar seu estudo com a bibliografia disponibilizada no decorrer de cada Unidade. Na educação dos dias atuais e, sobretudo, na modalidade a distância, o aluno é sujeito ativo na construção de seu próprio conhecimento. Portanto, assuma essa postura e temos certeza de que alcançará seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Foi com imenso prazer que desenvolvemos este material e esperamos que ele possa ajudá-lo a atingir seus objetivos.

Estimamos muito sucesso em sua trajetória!

# BIBLIOGRAFIA BÁSICA

---

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2005. v. 1.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

# BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

---

ALBRECHT, K. **Programando o futuro: o trem da linha norte**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

AZEVEDO, E. M. K. **O espaço da biblioteca e os fatores que impactam a preservação das coleções**. Dissertação (Mestrado) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2010.

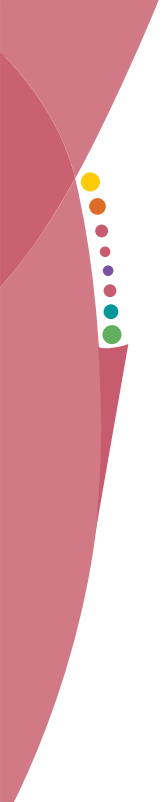
BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLATTMANN, U.; REIS, M. M. O. Gestão de processos em bibliotecas. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2004.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000. 2 v.





CHINELATO FILHO, J. **O&M**: integrado à informática. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1995.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

JESUS, D. L.; CUNHA, M. B. Produtos e serviços da web 2.0 no setor de referência das bibliotecas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 110-133, 2012.

DRUCKER, P. F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando métodos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIBQUAL+®. History of LibQUAL+®. **Libqual+**, Washington, 2014.  
Disponível em: <[https://www.libqual.org/about/about\\_lq/history\\_lq](https://www.libqual.org/about/about_lq/history_lq)>.  
Acesso em: 30 out. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NORMANN, R. **Administração de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

PIMENTEL, G.; BERNARDES, L.; SANTANA, M. **Biblioteca escolar**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2007.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

SILVA, F. C. C. da; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Informação & Informação**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 82-99, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TOLEDO, J. C. et al. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VASCONCELLOS, E. P. G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo, 1972.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.





UFRJ  
100  
ANOS  
1920 | 2020  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Faculdade de Administração  
e Ciências Contábeis  
Departamento  
de Biblioteconomia



MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-36-8



9 788585 229368

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-37-5



9 788585 229375