

POLÍTICA DE GESTÃO

2013

1 INTRODUÇÃO

A gestão da Biblioteca da Escola de Engenharia dá-se pela viabilização e facilitação para realizar as tarefas necessárias em todos seus segmentos. Ocorre através de planejamento, organização, realização e avaliação dos procedimentos desejados. Deve ser focalizada na provisão de infra-estrutura adequada para servidores e usuários, atenta para as condições de trabalho dos funcionários em seus vários aspectos, bem como para o melhor aproveitamento das informações obtidas pelos usuários através de seus serviços, sempre em consonância com a Direção da EE.

A atitude pró-ativa e preocupada em obtenção de maiores e mais substanciais recursos financeiros para o desenvolvimento da coleção deve ser evidenciada pelo gestor em todas as instâncias que tiver acesso.

A tomada de decisão deve privilegiar atividades ou serviços que venham beneficiar a execução das tarefas e, conseqüentemente, agregar maior qualidade ao produto apresentado ao usuário. As ações devem obedecer à hierarquia de autoridade da EE, e considerar as políticas e recomendações técnicas emanadas da Biblioteca Central e/ou outro segmento do SBU.

O gestor deve implementar as políticas da Instituição, especificamente as da Biblioteca, mas ser sensível e resguardar um grau de flexibilidade quando estiverem carecendo revisões e/ou atualizações.

2 OBJETIVOS

O delineamento desta Política de Gestão visa facilitar a compreensão de autoridades, funcionários, usuários e interessados pelos serviços e/ou ações da Biblioteca acerca das políticas adotadas, das tomadas de decisões realizadas, bem como pelas ações implementadas pelo(s) gestor(es) da BIBENG.

3 RESPONSABILIDADE

A implementação desta Política é de responsabilidade do Bibliotecário-Chefe e de quem o substitui em seus impedimentos. Tratam-se de diretrizes da função assumida, com os aspectos importantes da estrutura vigente, bem como aqueles que devem ser

observados em razão da forma de funcionamento da Universidade, e em especial, da EE. O padrão básico descrito que se pretende seja seguido, pode e deve ser adaptado ao estilo gerencial do gestor.

4 RECURSOS HUMANOS

Todas as pessoas que desenvolvem tarefas na BIBENG, independente da função ou responsabilidade que possuem, são consideradas como recursos humanos disponíveis, respeitando-se as peculiaridades de cada vínculo e atividades que desempenham.

Deve ser incentivado o "espírito" de trabalho em equipe, já que todas as atividades possuem relação entre si ou caracterizam-se por se constituírem continuidade umas das outras. É desejada a constante preocupação com a motivação do pessoal, com vistas à manutenção de um clima organizacional agradável, de respeito e amistoso.

4.1 Provisão

Os processos de provisão estão relacionados com o suprimento de pessoas para a Biblioteca. Envolvem as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas que devem desempenhar. O provisionamento de recursos humanos é condicionado ao funcionamento do ambiente em que a Biblioteca está inserida, à sua estrutura organizacional, e à forma como as pessoas podem ser introduzidas no sistema.

4.1.1 Recrutamento de pessoas

São os procedimentos para atrair potencialmente candidatos com seletividade, através de técnicas de comunicação, os quais sejam qualificados e capazes de ocupar cargos ou desempenhar funções na organização. É realizado mediante a fundamentação e comprovação da necessidade de pessoal à Direção da EE, e no caso de funcionários, também Direção da BC. Os esforços conjuntos das duas direções administrativas podem determinar providências, junto às instâncias superiores de recursos humanos da UFRGS, para obtenção de novas vagas, ou suprimento de vagas deixados por servidores que não pertencem mais ao quadro da Biblioteca.

Essa forma de provisionamento é, principalmente, realizada mediante concurso público. Pode ocorrer também por outras formas de contratação. A característica básica é que a "entrada" das pessoas na instituição se dá por intervenção direta da administração superior da Universidade ou da Biblioteca Central, sem a participação da BIBENG nos critérios de distribuição nas unidades administrativas. As pessoas são encaminhadas para a Biblioteca e aí vão receber da chefia as instruções sobre suas atividades.

O recrutamento de pessoal pode se direcionar, também, à captação de alunos - bolsistas, para ocuparem alguma bolsa distribuída pela EE ou pela BC dentre as quotas que dispõem. Nesses casos a indicação das pessoas é feita pela própria BIBENG, após ter-se valido de algum dos meios de recrutamento mais usuais, tais como: contatos com o curso de Biblioteconomia ou apresentação de candidatos por parte de funcionários da BIBENG ou de pessoa qualificada conhecida. De forma menos usual, pode ocorrer também por iniciativa do interessado.

4.1.2 Seleção de pessoal

O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da Biblioteca. É uma atividade de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. Deve acontecer mediante entrevistas não dirigidas ou livres e sem roteiro.

O ingresso de pessoas através dessa seleção realizada pela BIBENG refere-se, principalmente, aos bolsistas. As modalidades de bolsas podem variar tanto na UFRGS (PROPEAQ, SAE, etc.), quanto na EE (FEENGE e outras).

Dentre os critérios de seleção, é recomendado que para auxiliares seja considerada a disponibilidade de horário seqüencial, isto é, sem interrupções num mesmo dia, de forma a permitir maior rendimento das tarefas. Já para a seleção de bibliotecários, é muito importante considerar sua qualificação técnica, capacidade de trabalho em equipe, e facilidade de comunicação. A cultura organizacional deve privilegiar pessoas adaptáveis às mudanças necessárias, com criatividade e responsabilidade, com características de facilidades de participação no grupo e cumpridoras de suas obrigações.

4.2 Aplicação

Os processos de aplicação envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na Biblioteca e no posicionamento em suas funções. Nesse momento o gestor deve promover a socialização organizacional do novo participante, informando-lhe as bases e premissas através das quais a BIBENG funciona e como pode colaborar com o grupo.

4.2.1 Desenho de cargos

O cargo é um conjunto de funções, tarefas ou atribuições desempenhadas por uma pessoa, com uma posição definida na estrutura organizacional. O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos e processos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante. Na BIBENG o cargo está relacionado também ao tipo de vínculo mantido entre a pessoa e a instituição.

C A R G O	TIPO DE VÍNCULO
bibliotecário	<ul style="list-style-type: none"> • servidor da EE / UFRGS • bolsista FEENGE (apoio técnico) • serviço terceirizado de natureza prolongada * • outros **
técnico em informática	<ul style="list-style-type: none"> • servidor da EE / UFRGS
técnico em assuntos educacionais	<ul style="list-style-type: none"> • servidor da EE / UFRGS
assistente em administração (auxiliares)	<ul style="list-style-type: none"> • servidor da EE / UFRGS • bolsista UFRGS <ul style="list-style-type: none"> - SABi - SAE *** • bolsista FEENGE
porteiro (pessoal de apoio)	<ul style="list-style-type: none"> • servidor da EE / UFRGS • serviço terceirizado

* prestação de serviços realizada na Biblioteca, com carga horária definida, com tempo determinado para seu término

** parcerias com empresas, contratos temporários, etc.

*** Secretaria de Assuntos Estudantis

4.2.2 Descrição e análise de cargos

A descrição se ocupa com o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), enquanto a análise determina os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para o seu desempenho adequado. A especificação respectiva encontra-se discriminada na Parte B deste Manual de Organização.

Além da chefia, os responsáveis pelas divisões técnicas devem ser bibliotecários. A responsabilidade pela secretaria pode ser de um auxiliar que não possua curso de

graduação. Essas pessoas devem propiciar ambiente favorável à participação para os demais colegas de setor. As tomadas de decisão devem ocorrer em consonância com as políticas estabelecidas e, na falta dessas, em parceria com a chefia da Biblioteca.

Os alunos bolsistas, especialmente os da UFRGS, possuem uma rotatividade maior, por isso preferir os que potencialmente venham a permanecer ao menos um ano na Biblioteca.

4.2.3 Avaliação de desempenho

Esta atividade deve constituir-se numa técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do funcionário à Biblioteca ou ao cargo que ocupa, de motivação, etc.

A BIBENG segue orientações do Núcleo de Avaliação da Unidade (NAU) da Escola de Engenharia no que concerne à avaliação dos servidores técnicos e administrativos. O bibliotecário-chefe preenche e incentiva seus colaboradores ao preenchimento de formulários específicos disponibilizados no site da UFRGS, através do Portal do Servidor.

A avaliação do desempenho não deve ser um fim em si mesma, mas um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da Biblioteca. Ela não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer objetivos de comum acordo com o avaliado.

O objetivo fundamental da avaliação de desempenho deve ser fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da Biblioteca, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Os principais beneficiários devem ser o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

BENEFICIADOS	BENEFÍCIOS
Chefe	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade. • Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados. • Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho, através desse sistema.
Subordinado	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a UFRGS valoriza em seus funcionários. • Conhecer quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe. • Conhecer as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho e as que ele próprio – subordinado – deve tomar por conta própria (auto-correção, maior capricho, mais atenção no trabalho, etc.) • Fazer auto-avaliação e autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento e autocontrole.
Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir qual a contribuição de cada um. • Identificar quem necessita de reciclagem ou aperfeiçoamento em determinada área da atividade. • Dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.
Usuários	<ul style="list-style-type: none"> • Receber serviços mais qualificados. • Ter ampliadas suas oportunidades de novos serviços.

Podem ser adotados métodos formais ou ocorrer a partir de observações e diálogos com o avaliado.

4.3 Manutenção

A manutenção dos recursos humanos deve exigir uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação, de benefícios sociais e de higiene e segurança do trabalho. Os dois primeiros fazem parte de um sistema de recompensas com o qual a Biblioteca brinda seus funcionários, no sentido de mantê-los satisfeitos e motivados e de induzi-los a permanecer na organização e a vestir sua camisa.

Com vistas a manter e melhorar o padrão de funcionamento da Biblioteca, pode-se dispor de um sistema de recompensas e punições para balizar o comportamento das pessoas. As recompensas são os incentivos para estimular certos tipos de comportamento, como por exemplo liberar horas de trabalho quando o funcionário necessitar e for possível compensar em outros momentos de muita necessidade na Biblioteca, dar preferência ou prioridade de escolha do período de férias, autorizar pedidos de gozo de licenças-prêmio em períodos letivos, etc. Assim a recompensa ou incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas “decidem” participar do grupo, contribuindo com tempo, esforço ou outros recursos válidos de produtividade. As punições são as penalidades – reais ou potenciais – para coibir certos tipos de comportamento; incluem uma série de medidas disciplinares que visam a orientar o comportamento das pessoas que se desviem dos rumos esperados, bem como prevenir sua repetição (advertências verbais ou escritas), ou ainda, em casos extremos, castigar sua reincidência (suspensões do trabalho) ou afastamento do convívio dos demais (desligamento da Biblioteca).

Entretanto, o sistema de recompensas e punições para manter seus participantes dentro de comportamentos esperados pode gerar sentimentos de equidade ou de iniquidade que são subjetivos, mas que definem a maneira pela qual os participantes interpretam a maneira como são tratados pelas organizações. Quando ocorre uma situação de iniquidade, na qual a pessoa experimenta um sentimento de injustiça e de insatisfação, que aumenta na medida em que a iniquidade é maior, o funcionário tenta reduzir o desequilíbrio dessas sensações de tensão (raiva, culpa, etc.), mudando algum dos termos, em geral as suas contribuições à organização, o que não é desejado.

Os processos de manutenção de pessoas – conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas -, devem ser importantes para a permanência das pessoas na Biblioteca e mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. É desejável que esses processos de manutenção se aproximem do modelo de homem complexo, por sua flexibilidade e adaptabilidade às pessoas e pelo respeito às diferenças individuais e às diferentes contribuições ao sucesso das atividades da Biblioteca.

4.3.1 Compensação (salários)

Compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. É uma relação de intercâmbio entre o funcionário e a Universidade. Cada servidor transaciona com seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser direta ou indireta: a direta consiste no pagamento que cada um recebe na forma de salários e comissões, e a indireta inclui férias, gratificações, adicionais, horas extraordinárias, bem como benefícios sociais oferecidos pela instituição, como vale alimentação e vale transporte.

As recompensas não financeiras são as relacionadas à satisfação com o sistema de compensação, como orgulho, auto-estima, reconhecimento, segurança no emprego.

A compensação é provavelmente a principal razão pela qual as pessoas buscam um emprego. Ela é importante do ponto de vista de cada pessoa, como uma necessidade vital. Também pode ser representativa do nível de importância de uma pessoa para sua organização.

4.3.2 Higiene e segurança do trabalho

A higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Tem caráter eminentemente preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que adoença e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho. A manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade deve ocorrer, também, por meio de controle das condições ambientais do trabalho, principalmente da iluminação, ruído, temperatura e umidade, além da própria limpeza e higienização dos espaços e equipamentos.

As questões ergonômicas de adequação de móveis e equipamentos necessários às reais condições individuais dos funcionários devem merecer prioridade quando da provisão de infra-estrutura de trabalho.

4.3.3 Relações trabalhistas

As relações trabalhistas envolvem os funcionários (servidores, contratados, bolsistas técnicos e bolsistas estudantes) de um lado, e a organização (chefia da Biblioteca e direção da EE) de outro, devendo propiciar uma avaliação ampla e objetiva de cada reivindicação ou situação, quanto à sua viabilidade, natureza, oportunidade, validade e, sobretudo, quanto à sua integração e identidade com as demais políticas e objetivos da organização. Deseja-se que as soluções sejam negociadas e discutidas com dados concretos, objetivos e racionais e não baseadas em opiniões pessoais.

A adoção de uma política participativa de gestão administrativa considera o funcionário sob o ponto de vista social, político e econômico e não apenas como mero fator de produção.

Os movimentos trabalhistas reivindicatórios manifestados sob a forma de greve, compreendida como a abstenção do trabalho como meio de pressionar o empregador, são considerados formas ilícitas de pressão, sendo seu encaminhamento decidido com a direção da EE.

Ao considerar a possibilidade da existência de conflitos como elementos integrantes da vida das organizações e inerente ao uso do poder, deve-se evitar a confrontação de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses colidentes e antagônicos. Deve ser evidenciado o propósito de controlar o conflito ou ao menos dirigi-lo para canais úteis e produtivos, buscando fontes de cooperação, que representem semelhanças de interesses e atitudes. É desejado que essas situações sejam negociadas no âmbito da própria Biblioteca.

4.4 Desenvolvimento

O desenvolvimento de recursos humanos está diretamente associado à aprendizagem, que é o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento sobre seu meio ambiente e suas relações durante o próprio tempo de vida. A aprendizagem afeta a

maneira pela qual a pessoa pensa, sente e age, bem como suas crenças, valores e objetivos pessoais.

4.4.1 Capacitação: treinamento e desenvolvimento de pessoal

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Os principais objetivos do treinamento são:

- a) preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas do cargo;
- b) proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- c) mudar a atitude das pessoas, para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

O desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o funcionário para seu crescimento profissional em determinada carreira ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Seus objetivos são de médio prazo, visando proporcionar conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas.

É desejado permitir ao funcionário demonstrar um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades na Biblioteca. As competências básicas – na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outra característica pessoal – são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. As competências desejadas no ambiente da Biblioteca são:

- a) aprender a aprender;
- b) comunicação e colaboração;
- c) raciocínio criativo e resolução de problemas;
- d) conhecimento tecnológico;
- e) conhecimento global da área de biblioteconomia.

A chefia da BIBENG incentiva seus servidores a participarem de cursos de capacitação promovidos pela Superintendência de Recursos Humanos (SRH) da UFRGS.

Ao permitir o desenvolvimento das potencialidades dos funcionários, viabiliza-se um padrão de conhecimento mais elevado, propiciando-se a gestão do conhecimento. O conhecimento está na mente das pessoas. As pessoas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as conseqüências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. Na Biblioteca, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas, processos, políticas e normas organizacionais. Ver item 8.

4.4.2 Desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional, diferentemente do treinamento e desenvolvimento de pessoal, tem uma noção sistêmica, em termos globais e organizacionais e, em geral, de longo prazo. Visualiza a Biblioteca como um sistema total e deve comprometer-se a melhorar a eficácia dos produtos e serviços a longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estrutura organizacionais.

O desenvolvimento organizacional está ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sua sobrevivência em um ambiente de mudança, seja estrutural, tecnológica, nos produtos e serviços ou culturais. A mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso: deve ser planejada. E a única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.

4.4.3 Qualificação de pessoal

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os funcionários da Biblioteca são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na Instituição. A QVT afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças, satisfação com o trabalho realizado, o relacionamento humano dentro da Biblioteca, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de decidir e as possibilidades de participar entre outros fatores.

Como a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e da própria instituição, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes da QVT. Se a qualidade for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social. Assim é desejado atentar para a QVT das pessoas na Biblioteca.

4.5 Monitoração

O controle visa assegurar que os diferentes setores da Biblioteca estejam trabalhando de acordo com o previsto. Se os setores não estão trabalhando em harmonia e no mesmo ritmo, a Biblioteca deixa de funcionar eficientemente. Deve apontar as falhas e erros identificados para retificá-los e evitar sua reincidência. O controle é aplicado a coisas, pessoas e atos.

Toda operação caracteriza-se por variações. Quando as variações são pequenas e insignificantes e não causam distorções podem ser aceitas como normais. Porém, quando são muito grandes e trazem transtornos, elas se constituem em exceções que devem ser tratadas com cuidado para serem devidamente corrigidas. Dessa forma, tanto os desvios positivos como os desvios negativos, que fogem dos padrões normais, devem ser rapidamente identificados e localizados para a devida tomada de providências. As decisões mais frequentes e cotidianas devem reduzir-se à rotina e ser delegadas aos subordinados, deixando os problemas excepcionais para a Chefia.

O processo de controle deve ser cíclico e repetitivo e servir para ajustar as operações aos padrões previamente estabelecidos. Para tanto, o controle deve funcionar como um processo composto de uma seqüência de quatro etapas:

- a) estabelecimento de padrões desejados;
- b) monitoração do desempenho;
- c) comparação do desempenho com os padrões desejados;
- d) ação corretiva, se necessária.

Para que o processo de controle seja eficaz, ele deve atender aos seguintes critérios:

- a) o processo deve controlar as atividades apropriadas;
- b) o processo deve ser oportuno;
- c) o processo de controle deve possuir uma relação favorável de custo/benefício;
- d) o controle deve ser exato;
- e) o controle deve ser aceito.

4.5.1 Banco de dados e sistemas de informação

O sistema de informação gerencial é um sistema planejado de colher, processar, armazenar e disseminar informação, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelo gerente. Na área de recursos humanos, os bancos de dados devem permitir obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, como: dados pessoais sobre cada funcionário formando um cadastro de pessoal; dados sobre ocupantes de cada cargo formando um cadastro de cargos; dados sobre os funcionários de cada Divisão, formando um cadastro de seções; dados sobre os salários e incentivos salariais formando um cadastro de remuneração; dados sobre candidatos (cadastro de candidatos), sobre cursos e atividades de treinamento (cadastro de treinamento) etc.

As principais aplicações do sistema de informações de RH são a jornada de trabalho e a disciplina. A jornada de trabalho é o montante de horas diárias, semanais ou mensais que cada funcionário deve cumprir para atender a seu contrato individual de trabalho e satisfazer à convenção coletiva de trabalho. A jornada prevê determinada hora de entrada e de saída nos dias úteis, com uma certa tolerância de atrasos ou de antecipações. Prevê também determinado intervalo para refeições e para descanso. A disciplina refere-se à condição por que as pessoas se conduzem de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização. Corresponde à autodisciplina ou autocontrole. É o controle exercido pelas próprias pessoas envolvidas, sem necessidade de monitoração externa. As pessoas ajustam seus comportamentos às regras organizacionais, enquanto a organização monitora as metas e o alcance dos objetivos. Os meios ficam por conta das pessoas, enquanto os resultados são cobrados pela organização. Desde que possam saber o que delas se espera, as pessoas se dispõem a alcançar padrões ou regras definidos pela organização, desde que estes lhes pareçam razoáveis e adequados a suas expectativas.

A ação disciplinar aponta para três linhas mestras fundamentais:

- a) a ação corretiva deve ser preferida à ação punitiva;
- b) a ação disciplinar deve ser progressiva;
- c) a ação disciplinar deve ser imediata, consistente, impessoal e informativa.

4.5.2 Auditoria

Auditoria de RH é a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação de seu funcionamento, tanto para correção dos desvios como para sua melhoria contínua. A auditoria deve ser um sistema de controle e se basear na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões devem permitir a avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar.

O papel da auditoria de recursos humanos deve ser educacional, permitindo o desenvolvimento da sensibilidade dos coordenadores de divisões e chefia para o diagnóstico de problemas. Pode basear-se em verificações, acompanhamentos, registros e estatísticas. Apesar de seu caráter fiscalizador, a auditoria pode desenvolver forte impacto educacional, pois permite relacionar a qualidade da administração de recursos humanos com diversos indicadores de eficiência da instituição. Pode apontar indicadores da qualidade de liderança, de motivação no trabalho, eficiência da supervisão e o desenvolvimento dos funcionários e dos gestores tomados individualmente.

As fontes de informação para a auditoria de RH residem nos próprios sistemas ou processos internos (provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos). Pode ser aplicada a um ou a todos os possíveis níveis de abordagem, como filosofias, missões, políticas, programas e resultados.

O agente de auditoria pode ser um especialista, um consultor externo ou uma equipe interna. Um dos aspectos mais relevantes do sistema de controle de RH deve ser a manutenção da disciplina, que deve ser progressiva, balizada e fundamentada em linhas mestras, como profilaxia e prevenção, além de condições de imediatismo, consistência, impessoalidade e informação.

4.5.3 Efetividade

A Chefia da Biblioteca deve manter-se atenta na frequência dos funcionários, porém com maior ênfase na produtividade do que com as horas e dias trabalhados propriamente ditos. Dificuldades na realização das tarefas podem estar associadas a dificuldades passageiras dos funcionários. O cuidado, então, deve ser evitar que se tornem usuais ou regulares.

Os períodos de férias devem ser observados preferentemente sendo gozados no ano a que fazem jus. As escalas podem ser negociadas entre os interessados, desde que mantenham um fluxo mínimo das atividades em curso.

Sempre que possível, viabilizar o gozo de licenças a que o servidor tiver direito, como forma de favorecê-lo em seus interesses pessoais.

4.5.4 Absenteísmo

O absenteísmo designa as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Em um sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum motivo interveniente. As causas são variadas e precisam de análise e identificação de seus tipos, valores reais, qualidade, grandeza e repercussão na produtividade.

O absenteísmo refere-se a ausências em momentos que os funcionários deveriam estar trabalhando normalmente. Nem sempre as causas estão no próprio funcionário, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do servidor à instituição e nos impactos psicológicos de uma gestão deficiente. As principais causas costumam ser:

- a) doença efetivamente comprovada;
- b) doença não comprovada;
- c) razões diversas de caráter familiar;
- d) atrasos involuntários por motivos de força maior;
- e) faltas voluntárias por motivos pessoais;
- f) dificuldades e problemas financeiros;

- g) problema de transporte;
- h) baixa motivação para trabalhar;
- i) supervisão precária da chefia;
- j) políticas inadequadas da instituição.

O índice de absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. Pode ser calculado da seguinte maneira:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de funcionários/dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{efetivo médio} \times \text{n}^\circ \text{ de dias de trabalho}} \times 100$$

Dois abordagens complementares podem se associar a essa equação:

- índice de absenteísmo sem afastados: referindo-se ao pessoal em atividade normal, considerando-se apenas as faltas e os atrasos transformados em horas, mas relacionados com:
 - faltas justificadas por motivos médicos;
 - faltas por motivos médicos não justificadas;
 - atrasos por motivos justificados ou não justificados.
- índice de absenteísmo com afastados: é um índice puro relativo ao pessoal afastado por um período de tempo prolongado:
 - férias;
 - licenças de toda a espécie;
 - afastamentos por doença, por maternidade e por acidentes de trabalho.

4.5.5 Rotatividade de pessoal

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre a Biblioteca e seu ambiente (Escola de Engenharia ou UFRGS de maneira geral), especialmente nos casos de transferências internas. Pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema pode ser considerado saudável, se ocorrer em curto/médio período de tempo.

A rotatividade deve ser considerada sob controle quando provocada pela Biblioteca para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte de seus recursos humanos por outros recursos de melhor qualidade encontrados em outros órgãos da própria instituição, ou externos a ela. O índice de rotatividade ideal deve ser o que permite à Biblioteca reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exeqüível e econômico.

É possível que a rotatividade de pessoal inclua desvios de função, isto é, pessoas de determinada categoria funcional exercendo atividades de outra. É desejado evitar essa situação, observando-se os cargos descritos na Parte B, item ????? deste Manual de Organização.

4.6 Estágio curricular de Biblioteconomia

A realização de estágios curriculares obrigatórios de alunos de Biblioteconomia podem ser considerados como contribuições à formação de técnicos para o mercado de

trabalho. Entretanto sua efetivação deve ser de consenso da equipe, já que haverá participação coletiva no processo. A análise para aceitação de estagiários deve ocorrer a cada oportunidade que houver demanda manifestada. Esses alunos não devem ser considerados como força-trabalho, mas devem contribuir com seu esforço pessoal para algum serviço, atividade ou produto para a Biblioteca.

5 RECURSOS MATERIAIS

Referem-se a todos os bens móveis disponíveis para o funcionamento da Biblioteca, incluindo tanto móveis e equipamentos, quanto materiais não duráveis necessários à infra-estrutura e manutenção do setor. De acordo com sua natureza, podem ser permanentes ou de consumo.

5.1 Material Permanente

O material permanente deve possuir um número de registro patrimonial que o identifica, o qual é fornecido pelo Departamento de Patrimônio da Universidade. O conjunto desses bens móveis existentes na Biblioteca, denominado carga patrimonial, é de responsabilidade do Bibliotecário-Chefe, estando descritos e registrados diretamente no cadastro pessoal do responsável e co-responsável.

A aquisição de material permanente pode ocorrer em diferentes instâncias, sendo a Direção da Escola de Engenharia a principal fonte. Qualquer outro setor da Escola de Engenharia pode colaborar com a obtenção de material permanente e posterior doação ou transferência para a Biblioteca. Esses casos têm sido sugeridos como forma de ratear os custos da Biblioteca entre a comunidade interessada. Em alguns casos específicos, a Biblioteca Central pode prover algumas aquisições de equipamentos, especialmente os ligados ao funcionamento do SAbi, pelas características específicas que devem possuir, ou mesmo em razão de alguma iniciativa da reitoria para o Sistema de Bibliotecas da UFRGS como um todo.

Os bens móveis de maneira geral também podem ser obtidos por iniciativa da própria Biblioteca, seja através de projetos apresentados a agências de fomento ou outras instituições e empresas, seja através de recursos diretamente arrecadados (ver item 6).

Independentemente da fonte obtida, é necessário manter um controle efetivo sobre esses materiais, desde sua obtenção, uso, manutenção até sua alienação ou transferência. Assim é desejado manter atualizada a documentação de movimentação dos bens móveis, cujos modelos fornecidos pelo DEPATRI estão disponibilizados no servidor, bem como é desejado manter ativo o banco de dados *PATRIMÔNIO*, também disponível no servidor da Biblioteca.

5.2 Material de Consumo

O material de consumo necessário ao funcionamento das atividades pode ser obtido no Almoxarifado da EE, mediante solicitação em formulário próprio, em períodos específicos informados pelo setor de suprimentos da Direção da EE. O estoque desse material deve prever cerca de 30-60 dias de necessidades, as quais podem ser controladas através de banco de dados específico, atualizado pela secretaria da Biblioteca.

Quando o(s) item(ns) desejado(s) não existir(em) na listagem do Almoxarifado, sua obtenção pode ser feita através da Direção da EE, mediante solicitação formal.

Eventualmente, algum material de uso específico para o SABI, como as etiquetas para controle de registro, topográfico, etc. também pode ser obtido através da Biblioteca Central. Na impossibilidade dessas alternativas, caso haja disponibilidade, é possível utilizar recurso diretamente arrecadado (ver item 6).

6 RECURSOS FINANCEIROS

Os recursos financeiros compreendem qualquer valor destinado à Biblioteca e sua respectiva utilização, independentemente da origem ou da forma (dinheiro, cheque, empenho, ou apenas dotação orçamentária).

6.1 Receita

A Biblioteca não possui destaque orçamentário específico, portanto sem dotação institucional própria. Essa condição associada a sua subordinação administrativa à Direção da EE determina que sua subsistência financeira depende, fundamentalmente, daquela Direção.

Entretanto, considerando que as necessidades costumam ser maiores do que a capacidade de provisão que a Direção da EE tenha, é desejado que sejam buscadas outras fontes de recursos financeiros. O quadro a seguir apresenta algumas dessas possibilidades, destacando, contudo, que o numerário originado na UFRGS (seja EE ou outros órgãos), quando repassados ou disponibilizados à Biblioteca, já vêm com aplicação definida.

R E C E I T A S						
Escola de Engenharia *			Outros órgãos UFRGS*		Diretamente arrecadadas **	Externas
Direção	Cursos PG	Dep ^{tos} /Lab	Biblioteca Central	Reitoria: através de alguma Pró-Reitoria ou da FAURGS	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas circulação • COMUT • Cópia de documentos • Microformas • Prestação de serviços técnicos • Outras 	<ul style="list-style-type: none"> • Agências de fomento • Projetos • Empresas • Incentivos fiscais • Campanhas • Concursos

* A Biblioteca não manuseia esses valores, mas pode valer-se deles através de solicitações específicas ou destinação não solicitada.

** Esses valores correspondem a depósitos bancários efetuados com Guias de Recolhimento da União (GRU).

É mister salientar que essas fontes de recursos não são estanques ou exclusivas: outras possibilidades podem surgir e devem ser procuradas. Isso deve ocorrer, especialmente, na receita diretamente arrecadada, cuja regulamentação é prevista no Regimento Interno da Biblioteca.

6.2 Despesas

O recurso financeiro aplicado na Biblioteca e oriundo da EE e/ou de outros órgãos da UFRGS é computado apenas para efeitos de investimentos, não sendo utilizados diretamente pela Biblioteca, já que sua liberação e destinação é do setor que detém o recurso em sua dotação. Assim cabe à Biblioteca administrar apenas os recursos diretamente arrecadados e alguns originários de fontes externas.

Os gastos realizados pela Biblioteca diretamente devem ter controle efetivo e permanente, o que tem sido realizado através de um banco de dados financeiros, com as devidas comprovações fiscais, sendo supervisionado pela chefia.

6.3 Gestão

A destinação prioritária dos recursos diretamente arrecadados é para a manutenção do acervo bibliográfico, seja para compra de periódicos nacionais, encadernação de materiais danificados, limpeza e aeramento dos documentos, entre outras necessidades.

7 ATIVIDADES DE SECRETARIA

Essas tarefas devem ser de execução e controle de pessoal auxiliar, embora supervisionadas pelo bibliotecário-chefe. Referem-se a aspectos de infra-estrutura básica.

7.1 Manutenção das instalações físicas

7.1.1 Limpeza

O serviço geral de limpeza é de responsabilidade da UFRGS, através de empresa terceirizada, cabendo à Biblioteca a orientação específica para cada setor e respectivo controle, obedecendo as características do contrato vigente. É desejado que se mantenham duas pessoas em caráter permanente destacadas e destinadas à Biblioteca, as quais permaneçam por períodos mais longos e não sejam substituídas a cada dia ou semana.

Em geral, a limpeza dos documentos (livros, periódicos, CD-Rom´s e outros materiais do acervo) não tem cobertura prevista. Assim é que a Biblioteca deve ocupar-se diretamente dessa tarefa, buscando pessoal específico para esse fim, para preservar a coleção bibliográfica e manter condições adequadas de uso e manuseio do acervo.

É necessário que todo o ambiente e os materiais bibliográficos ou instrumentos de trabalho dos servidores mantenham-se higienizados.

7.1.2 Rede elétrica, hidráulica e telefônica

Serviços executados pela Prefeitura Universitária mediante solicitação expressa. Cabe à Biblioteca observar as necessidades, assim que surgem e providenciar que a solução seja imediata. Quaisquer falhas ou desarranjos relacionados com essas redes, como lâmpadas queimadas, desjuntadores danificados, torneiras vazando, etc. podem ter conseqüências muito danosas.

É fortemente desejado manter o ambiente em boas condições de trabalho. A motivação do pessoal e a imagem da Biblioteca também estão relacionados com esses cuidados.

7.1.3 Rede lógica

Os serviços de manutenção desta rede são realizados e/ou monitorados pelo Núcleo de Informática da BIBENG. Seguem instruções do Núcleo de Informática da Escola de Engenharia, mas também podem ser realizadas sob a supervisão do CPD.

7.1.4 Outros serviços

Cabe neste conjunto o cuidado para a reposição de vidros quebrados, manutenção do funcionamento correto das aberturas (portas e janelas), controle de validade dos extintores de incêndio, limpeza e manutenção dos aparelhos de ar condicionado, reparos e cuidados com as paredes de alvenaria e vidros, inclusive resguardando-as de cartazes ou papéis fixos com fitas adesivas ou colantes.

Todos os detalhes de infra-estrutura devem ser observados e mantidos em ordem. Incluem-se aqui quaisquer outras melhorias que possam surgir, a fim de preservar e proporcionar conforto ambiental a servidores e usuários.

As ampliações e benfeitorias realizadas devem atender a um padrão determinado de cores, para que os ambientes não pareçam espaços descuidados.

7.1.5 Sistemas informatizados

As câmeras de vídeo que monitoram as áreas e aberturas da Biblioteca funcionam de forma informatizada. Da mesma forma o sistema de segurança do acervo e anti-furto, mesmo que vinculados ao SABI, são de responsabilidade do Núcleo de Informática quanto a sua manutenção. Esse controle também se refere ao sistema de alarme e sistema de som ambiental nas áreas de usuários.

7.2 Correspondência

Refere-se à movimentação de documentos (bibliográficos ou papéis administrativos e técnicos), que pode ocorrer entre setores da EE ou da UFRGS, bem como com a Empresa de Correios e Telégrafos (ECT).

7.2.1 Envio / recebimento

Essa tramitação pode ocorrer de diferentes formas:

- a) em mãos: geralmente dentro da EE e Biblioteca Central, preferentemente acompanhadas de protocolo;
- b) através de malote: levadas e/ou retiradas do ponto de distribuição da EE para correspondência veiculada pelo serviço de malotes do Protocolo Geral da UFRGS;
- c) diretamente nas agências de correios.

7.2.2 Selos postais

Fornecidos pela direção da EE.

7.2.3 Transporte

Refere-se à retirada de material de consumo junto ao Almoxarifado da EE, bem como de livros e outros materiais para o acervo oriundos da Biblioteca Central ou dos correios. É desejado seu recolhimento assim que informada sua existência.

7.3 Reprografia

Serviço oferecido e controlado pela direção da EE, através de empresa terceirizada. Possui exclusivamente fins internos. Está indisponível aos usuários principalmente por questões referentes a direitos autorais, porém outros aspectos concorrem para essa decisão como falta de pessoal para operação da máquina.

Dessa forma é desejado manter ou ampliar a quota disponibilizada (1000 cópias) pela direção da EE junto ao serviço existente no prédio da Biblioteca.

7.4 Comunicação

Refere-se aos contatos e informações trocadas no ambiente da Biblioteca, bem como fora dela.

7.4.1 Interna

Relaciona-se com os funcionários da Biblioteca. É desejado manter um elevado grau de informações das decisões, compromissos, responsabilidades, ordens externas, tanto da EE quanto do SBU, bem como quaisquer informações não confidenciais ou sigilosas com os colegas de todos os níveis dentro da Biblioteca. Esta prática costuma evitar mal-entendidos e descontentamentos, favorecendo um ambiente harmonioso e gentil.

A comunicação pode ocorrer de forma oficial ou informal. Em qualquer dos casos, também pode ocorrer oralmente ou por escrito. O importante é a ampla divulgação de temas e decisões de interesse geral. Mesmo que ocorra socialmente no ambiente de trabalho, durante o cafezinho ou em pequenas comemorações, é conveniente certificar-se da sua ampla difusão se for o desejado.

7.4.2 Externa

Esse tipo de comunicação ocorre tanto a nível administrativo, como técnico ou mesmo com usuários reais ou potenciais da Biblioteca. Conforme a situação e conveniência, pode se dar por escrito ou não, em reuniões pré-estabelecidas ou não, em visitas de trabalho, em confraternizações, em eventos ou outras situações. O importante é aproveitar as oportunidades surgidas, sempre atentando para o favorecimento dos interesses da Biblioteca, seu pessoal e serviços prestados.

7.4.3 Telefonia

É importante prover todos os setores com recursos telefônicos, mesmo que haja necessidade de compartilhamento de ramais. Deve ser considerada a possibilidade de uma central interna da Biblioteca. É desejado salientar a todos quantos atendam ligações em nome da Biblioteca, que o façam de maneira cortês e objetiva.

É adequado manter controle sobre as ligações realizadas, a fim de poder prestar contas se solicitado pela direção da EE.

7.4.4 Murais de divulgação

Controlar para que os informes sejam distribuídos de forma organizada, reunindo-os por categorias, onde exista um local só para informações da Biblioteca, outro para informações de qualquer setor da UFRGS (ou da EE), e outro(s) para divulgações variadas, podendo incluir avisos e anúncios individuais.

Não deve ocorrer a colocação de material de qualquer natureza fora dos murais nas dependências da Biblioteca ou no seu saguão de entrada no andar.

7.4.5 Comunicação visual

Desde o primeiro contato físico do usuário com a Biblioteca deve favorecer-lhe encontrar o que ou quem procura. Por isso é extremamente importante distribuir placas ou outros materiais indicativos que localizem os setores, ambientes, materiais, serviços existentes. Trata-se da facilitação de locomoção em toda a área da Biblioteca. Para isso podem ser utilizados textos, gráficos, som ou qualquer material apropriado.

A sinalização do acervo também deve ocorrer da forma mais detalhada possível, porém dentro de padrões previamente estabelecidos, como no caso anterior, e sistematicamente revisados para manterem-se atualizados e corretos.

O Manual de Comunicação Visual da BIBENG descreve como devem ser prestadas essas informações aos usuários, incluindo tipo de fonte e materiais utilizados.

7.5 Segurança

Os aspectos de segurança para funcionários e usuários já foram mencionados no item 7.1. Trata-se, então, fundamentalmente da questão patrimonial. A orientação e supervisão desses serviços é de corresponsabilidade da Divisão de Atendimento aos Usuários (DAU).

7.5.1 Portaria

É desejada a presença permanente de um funcionário à entrada da Biblioteca, com vistas a evitar o ingresso de pastas, bolsas e outros pertences de usuários, os quais facilitam a retirada indevida de materiais bibliográficos. Entretanto, no caso de insistência do usuário, o mesmo deve ser avisado que, ao sair, terá que abrir o que possuir consigo, a fim de ser verificada se todo material do acervo da Biblioteca possui o devido registro.

A presença de funcionários nesta área também é desejada e necessária para orientar o usuário, quando o alarme das antenas de segurança for acionado.

7.5.2 Antenas anti-furto

Equipamento colocado próximo à entrada da Biblioteca, de tal forma que permita fácil abordagem ao usuário ainda dentro da Biblioteca, se necessário. Sua principal finalidade deve ser a de demonstrar que a Biblioteca controla seu patrimônio, inibindo interesses excusos de pessoas mal-intencionadas.

No caso de defasagem da tecnologia utilizada no modelo disponível, inviabilizando seu uso continuado, é desejado avaliar criteriosamente as questões de custo-benefício: novo equipamento, etiquetas para cada item específico, bem como pessoal e tempo de recolocação das novas etiquetas em contraposição ao número de aquisições possíveis com o respectivo recurso a médio prazo.

7.5.3 Câmeras de vídeo

A finalidade deste equipamento é possibilitar um controle, mesmo que parcial, das áreas de maior vulnerabilidade do acervo da Biblioteca. Deve funcionar como uma complementação às antenas anti-furto.

Também são direcionadas às aberturas (portas externas e janelas), com vistas a controlar a movimentação de pessoas nessas áreas em horários fora do expediente de trabalho.

7.5.4 Guardas da vigilância da EE

A EE possui agentes de vigilância instruídos para circularem em todo o prédio, o que inclui a área da Biblioteca. Seria desejado prescindir desse recurso, entretanto, enquanto a portaria do prédio não impedir o acesso indiscriminado de pessoas, considera-se uma medida cautelar e igualmente preventiva.

8 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As pessoas e seus conhecimentos são a base, a coluna vertebral de uma empresa. Sem profissionais motivados, treinados e qualificados, a empresa perde seu propósito e sua eficiência. Uma empresa jamais obterá inteligência competitiva se não tiver profissionais qualificados. O enfoque do papel das pessoas na organização e sobre o valor de seu conhecimento demanda novas tecnologias de gestão.

O conhecimento é uma mistura da experiência condensada, dos valores, de informações contextuais e *insight* (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento está na mente das pessoas. As pessoas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as conseqüências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. Nas organizações, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização, sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas. A gestão do conhecimento procura orientar a empresa inteira para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele. Cada pessoa precisa agregar valor aos processos e produtos da empresa. E esse valor é alcançado mediante o compartilhamento do conhecimento e representa a essência da inovação. O segredo não está em deter o conhecimento nas mãos de poucos, mas divulgá-lo em toda a organização, em distribuir e não retê-lo.

A Biblioteca deve facilitar o aprendizado de todos os seus membros, para transformar-se continuamente. Para isso é desejado desenvolver programas de longo prazo, aprendizado e prática organizacional que incluam:

- a) **maestria pessoal:** é o aumento da capacidade de desenvolvimento individual;
- b) **modelos mentais:** são *insights* como referência para ações e decisões no ambiente de trabalho;
- c) **visão compartilhada:** significa a criação de compromisso com objetivos comuns da equipe de trabalho;
- d) **aprendizado em equipe:** é a capacidade de desenvolver conhecimento e habilidades coletivas. Habilidades sociais e capacidade de relacionamento interpessoal são importantes;
- e) **pensamento sistêmico:** como uma ferramenta mental para lidar com os processos de mudança. Pensar globalmente. Ver a totalidade.

Com esta perspectiva pode-se afirmar que o aprendizado permanente constitui um ciclo de eterna mudança, envolvendo sensibilidade e consciência em relação ao ambiente em que a Biblioteca opera, evolução permanente de atitudes e crenças e

desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. Assim deve ser a visão do gestor administrativo, preocupando-se em gerenciar, avaliar e estabelecer estratégias orientadas para o conhecimento, de onde os principais desafios são:

- ❖ criar uma infra-estrutura administrativa do conhecimento, através de banco de dados compartilhados, manuais de rotinas e procedimentos, etc.;
- ❖ construir uma cultura do conhecimento, onde o treinamento pode ser um processo de comunicação do conhecimento;
- ❖ administrar resultados documentando o impacto causado.

A cultura da gestão do conhecimento na BIBENG é representada também ao dotar o indivíduo de responsabilidades específicas, além das suas tarefas rotineiras, conforme seu interesse e predisposição. Exemplos disso são o desenvolvimento de atitudes em questões de sustentabilidade ambiental, de competências em atendimento a pessoas com necessidades especiais, e de habilidades em questões de preservação do acervo. Cada aspecto mencionado tem a responsabilidade e supervisão de um colega da Biblioteca, independentemente da tarefa que lhe compete. Além de realizar e/ou implementar cada exemplo desses, o registro disso também é recomendado, como forma de manter um novo padrão adquirido pela equipe.

9 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A sustentabilidade empresarial é um conjunto de práticas que procuram demonstrar respeito e preocupação com as questões do ambiente e da sociedade em que estamos inseridos ou aonde atuamos.

9.1 Gestão ambiental e a Política Ambiental da UFRGS

Gestão ambiental é a consequência natural da evolução do pensamento da humanidade em relação à utilização dos recursos naturais de um modo mais sábio, onde se deve retirar apenas o que pode ser repostado ou caso isso não seja possível, deve-se, no mínimo, recuperar a degradação ambiental causada.

A UFRGS, através de sua Administração Centralizada e da Direção de seus Órgãos, se compromete com a melhoria contínua de seu desempenho ambiental e prevenção da poluição, adotando procedimentos e práticas que visem a prevenção de impactos ambientais negativos, em conformidade com os requisitos legais, gerando alternativas que propiciem a sustentabilidade da comunidade universitária e de toda a sociedade, desenvolvendo uma estratégia de mudança cultural através de uma política pedagógica ambiental. Essa é a Política Ambiental da UFRGS, a qual estamos nos engajando.

9.2 Educação ambiental

É o processo de formação e informação social orientado para:

- a) desenvolvimento de consciência crítica sobre a problemática ambiental, compreendendo como crítica a capacidade de captar a gênese e a evolução dos problemas ambientais, tanto em relação aos seus aspectos biofísicos, quanto sociais, políticos, econômicos e culturais;

- b) o desenvolvimento de habilidades e instrumentos tecnológicos necessários à solução dos problemas ambientais;
- c) o desenvolvimento de atitudes que levem à participação das comunidades na preservação do equilíbrio ambiental.

9.3 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

A sustentabilidade define ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro. Assim a humanidade pode garantir o desenvolvimento sustentável.

Num contexto bastante amplo, mas já direcionando-o para a realidade institucional, algumas ações relacionadas à sustentabilidade podem ser mencionadas:

- a) criação de atitudes pessoais e empresariais voltadas para a reciclagem de resíduos sólidos. Esta ação além de gerar renda e diminuir a quantidade de lixo no solo, possibilita a diminuição da retirada de recursos minerais do solo. No nosso caso, isso acontece ao ter o cuidado de coletar o lixo separadamente, conforme sua condição;
- b) desenvolvimento da gestão sustentável nas empresas para diminuir o desperdício de matéria-prima e desenvolvimento de produtos com baixo consumo de energia;
- c) atitudes voltadas para o consumo controlado de água, evitando ao máximo o desperdício. Adoção de medidas que visem a não poluição de recursos hídricos, assim como a despoluição daqueles que se encontram poluídos ou contaminados;
- d) mudança dos padrões de consumo;
- e) recolhimento adequado de lixo eletrônico;
- f) promoção do ensino, da conscientização e do treinamento para a sustentabilidade ambiental.

A sustentabilidade busca meios de adotar atitudes no cotidiano que sejam menos agressivas ao ambiente. É também o desenvolvimento econômico em equilíbrio com as necessidades da Terra.

Uma empresa para ser sustentável deve buscar em todas suas ações e decisões a ecoeficiência, procurando produzir mais e com melhor qualidade, gerando menos poluição e utilizando menos recursos naturais. A empresa que é partidária dos princípios da sustentabilidade deve ainda ser socialmente responsável, assumindo que está imersa num ambiente social em que influi ao mesmo tempo em que sofre influência. Essa é nossa motivação.

9.4 Pilares da sustentabilidade empresarial

Todo mundo ganha com a sustentabilidade empresarial: é uma nova maneira de fazer negócios, baseada principalmente nos pilares econômico, ambiental e social do desenvolvimento sustentável, com o objetivo de preservar o meio ambiente.

Para que a sustentabilidade empresarial seja uma realidade em todo mundo, os consumidores devem se unir e promover uma grande onda de esclarecimento e de cobrança consciente. Agora deve-se pensar com responsabilidade e cuidar do mundo que nos cerca é crucial para nossa própria sobrevivência. Por isso estamos nos engajando na

construção de um mundo melhor, com atitudes conscientes quanto à sustentabilidade no exercício de nossas funções.

A sustentabilidade empresarial adquiriu contornos de vantagem competitiva, permitindo a expansão de alguns mercados. Como resultados inclusive surgiu uma nova maneira de fazer marketing, na medida em que a empresa que adota esse tipo de atitude passa a ser vista como mais ecoeficiente além de ser produtiva. Assim, além de atitudes colaborativas com a sustentabilidade empresarial, estaremos ingressando num conjunto de bibliotecas preocupadas com o meio ambiente, tornando-nos visíveis ao mercado também por essa característica.

9.5 Atitudes sustentáveis e indicadores de sustentabilidade empresarial

São atitudes e políticas que nos permitem usufruir dos recursos da natureza sem extingui-los ou prejudicá-los a tal ponto de ficarem inutilizáveis. O conceito de sustentabilidade empresarial consiste em organizações criarem e seguirem políticas que minimizem os impactos negativos causados por elas ao meio ambiente.

Para que as informações divulgadas possam ser usadas não apenas para demonstrar as ações num determinado ano, mas principalmente, para que essas ações possam ser comparadas ao longo do tempo permitindo não só uma avaliação interna como também a realização de comparações entre instituições congêneres, é necessário seguir um padrão. Surgem, então, os indicadores, os quais devem refletir a realidade da Biblioteca, os valores e a cultura da organização, e ser compreensíveis pelas partes interessadas e úteis para todos.

O fator crítico para a implementação dos indicadores é assegurar a transferência da responsabilidade para a gerência da organização, a qual fará o controle e supervisão da operacionalidade da aplicação desses indicadores. A qualidade do desempenho social, ambiental, da saúde e segurança do trabalhador e do produto, também são objeto de gestão empresarial e conseqüentemente de mensuração através de indicadores de desempenho. A responsabilidade pelo sucesso é de todos: ao final, os dados que compõem os indicadores serão medidos, discutidos e registrados.

Há indicadores que serão utilizados apenas para a gestão operacional e os que serão utilizados para demonstrar a todas as partes interessadas o efetivo desempenho da Biblioteca em relação à sustentabilidade empresarial. Referem-se a indicadores pró-ativos, porque medem ações tomadas de modo antecipado, tais como treinamentos ou investimentos, com os quais se espera alcançar um determinado resultado, a fim de que as partes interessadas também possam visualizar o potencial de desempenho futuro da Biblioteca. São distribuídos em três dimensões: econômicos, sociais e ambientais.

Indicadores econômicos descrevem os recursos alocados pela UFRGS para o alcance das metas de sustentabilidade requeridas pela Biblioteca. Indicadores sociais podem ser funcionais internos, referindo-se ao perfil do quadro funcional da Biblioteca, e externos, referindo-se aos investimentos voltados para a comunidade usuária. Os indicadores ambientais apontam para aspectos impactantes diretamente ao meio ambiente, como consumo de água e utilização da energia elétrica entre outros.

10 ACESSIBILIDADE UNIVERSAL

A NBR9050 da Associação Brasileira de Normas Técnicas define acessibilidade como *a condição para utilização com segurança e autonomia, total ou assistida, dos*

espaços mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação por uma pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida. Ou seja, é a idéia de um mundo sem obstáculos, tanto para a locomoção, quanto para a comunicação.

Espaço acessível é de fácil compreensão, permite ao usuário ir e vir e participar de todas as atividades que o local proporcione, sempre com autonomia, segurança e conforto, independente de suas habilidades e restrições. A acessibilidade também envolve aspectos políticos, sociais e culturais e está relacionada com a prática da inclusão, que se refere à possibilidade de participação das pessoas na sociedade em condições de igualdade e sem discriminação. (DISCHINGER; BINS, 2005 apud CARDOSO, 2011).

10.1 Contextos de acessibilidade

Segundo SASSAKI, são seis os contextos de acessibilidade:

- a) arquitetônica: sem barreiras ambientais físicas;
- b) comunicacional: sem barreiras na comunicação interpessoal (face a face/ língua de sinais), escrita (textos em Braille ou em áudio), virtual (acessibilidade digital);
- c) metodológica: sem barreiras nos métodos e técnicas de estudo;
- d) instrumental: sem barreiras nos instrumentos, utensílios e ferramentas de estudo;
- e) programática: sem barreiras invisíveis embutidas em políticas públicas (normas e regulamentos);
- f) atitudinal: sem preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações.

Em todos esses contextos há aspectos observáveis nesta Biblioteca. A preocupação com a total mobilidade de qualquer pessoa nos espaços da BIBENG tem sido a tônica de planejamento a partir de reforma de 2011-2012. A comunicação com usuários com deficiências, começa a ser contemplada na medida em que há incentivos para a capacitação de nossos servidores para o aprendizado de linguagens específicas.

Os programas de orientação no uso dos recursos da Biblioteca, bem como suas regulamentações estão contemplando a igualdade de direitos entre as pessoas, independentemente de suas capacidades e sem separar as pessoas com algum tipo de deficiência das demais. Móveis e equipamentos para atender pessoas com algum tipo de restrição física são dispostos de forma integrada nos espaços, sem haver distinção ou área própria para deficientes. Todos os espaços são para todos e devem permitir seu livre acesso.

10.2 Acessibilidade espacial

A literatura específica nesta área indica quatro componentes essenciais para a obtenção de boas condições de acessibilidade espacial:

- a) orientabilidade: é saber onde se está e para onde ir, a partir das informações arquitetônicas e dos suportes informativos de forma autônoma;
- b) deslocamento: é ter condições ideais de movimento ao longo dos percursos, com a supressão de barreiras físicas, garantindo segurança, conforto e autonomia a todos os usuários;
- c) comunicação: é a possibilidade de obter boas condições de troca de informações, seja interpessoal ou entre pessoas e equipamentos de tecnologia assistiva;

d) uso: possibilidade de utilização dos ambientes e equipamentos.

A partir da reforma de 2011-2012, esses quatro componentes de acessibilidade espacial passaram a integrar todo o planejamento de espaços, atividades, equipamentos e serviços oferecidos pela BIBENG. A comunicação visual desta Biblioteca é orientada para atender pessoas que nela circulam, independentemente de alguma alteração de natureza cognitiva como distúrbios de memória ou problemas de orientação espacial, oferecendo um sistema de sinalização, que inclui vários ícones de fácil visualização e compreensão. Isso também auxilia o contingente de estrangeiros temporários que atuam na Escola de Engenharia, facilitando-lhes a indicação ou localização do que buscam neste ambiente. Com isso pretende-se também proporcionar um meio físico acessível, contemplando os parâmetros de ser um espaço **respeitador**, que observa a diversidade dos utilizadores, **seguro**, isento de riscos aos usuários, **saudável**, **funcional**, **compreensível e estético**.

10.3 Implementação

Acessibilidade, portanto, significa desenhar e organizar espaços seguros, saudáveis, adequados e agradáveis para que sejam utilizados por todas as pessoas, possibilitando-lhes autonomia. Significa, também, disponibilizar a informação e os serviços em diversos formatos para que todos possam compreender e aceder aos mesmos.

A promoção de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência são medidas que passam a integrar o planejamento desta BIBENG, devendo ser implementadas cada vez mais, atentando-se para as facilidades oferecidas pelo mercado com essas finalidades. Esta Biblioteca começou a observar essas características em seu dia-a-dia, entretanto muito ainda há por fazer. O importante é que cada vez mais as medidas inclusivas sejam bem planejadas e façam parte das melhorias desta Biblioteca.

11 MARKETING

O marketing deve ser entendido como uma forma de desenvolver atividades por meio da criação e manutenção de relações entre a infra-estrutura da Biblioteca e os clientes, integrando-os no projeto, desenvolvimento, produção e processo de disseminação.

Segundo Kotler (1994)*, o marketing não é apenas uma técnica, é também uma filosofia de gestão baseada na consulta às necessidades do mercado e no estabelecimento de estratégias que permitam planejar os serviços de acordo com essas necessidades. O uso dos meios disponíveis possibilita a identificação do processo de fixação de preços, a promoção e comunicação de produtos/serviços e da imagem da organização, o monitoramento da satisfação dos clientes e a melhoria constante da oferta e do desempenho da organização, tomando como base o *feed back* do mercado.

A principal função do marketing é, portanto, facilitar as relações de troca entre a Biblioteca e sua comunidade, real e potencial, mediante o conhecimento das necessidades e valores desse mercado, para prestar um serviço eficaz e com eficácia, destacando-se entre seus pares.

* Kotler, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994. 676p.

Na Biblioteca, o marketing deve ser valorizado não apenas como uma forma de divulgação de seus serviços, mas fazendo deles formas de retro-alimentação e captação de novos recursos (humanos, materiais e financeiros) e clientes.

12 ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Para Bernhoeft (1985)*, o tempo é uma força psicológica fundamental em nossas vidas, uma fonte de poder que podemos controlar para que nos ajude a pensar de forma mais efetiva, a compreender nossas emoções com mais clareza e tomar decisões com mais confiança. Dois conceitos básicos ampliam a dimensão de seu significado: irreversível e inelástico. O tempo é irreversível no sentido objetivo da sua dimensão. É possível rever, ao nível subjetivo, o tempo passado através das recordações e do aprendizado obtido com as experiências acumuladas. Não é possível ter o mesmo tempo de volta. Ele sempre será diferente. O tempo é inelástico, ou seja, não pode ser guardado ou "esticado". A experiência do tempo pode ser maior ou menor naquilo que se refere à sensação que nos permeia, mas a hora continua segundo a sua convenção de 60 minutos como o dia será de 24 horas.

O mundo organizacional tem se tornado, ao longo dos últimos anos, um dos principais cenários onde é possível observar a importância que o tempo adquiriu na vida do homem moderno. O homem organizacional tem seu tempo tão estruturado em função de seu papel profissional, que quando ele o perde sente dificuldade de enfrentar qualquer nova situação. A própria vida pessoal dos homens com forte identidade organizacional sofre muito por aquilo que pode ser chamado de contaminação dos papéis e pela forte dependência que ele desenvolve em relação à organização.

Estudos feitos na Inglaterra, ainda segundo Bernhoeft (1985), têm mostrado que o excessivo envolvimento e o esforço realizado no trabalho têm limitações. A partir de um certo limite existe um decréscimo na produtividade e na qualidade de vida do ser humano. A forte identificação com o papel organizacional apresenta problemas ao nível psicossomático. O bem estar é diretamente proporcional ao rendimento obtido no trabalho. Uma das conseqüências mais comuns de esforços, além do limite das possibilidades é a fadiga, provocada por forças internas e externas ao indivíduo.

Cada vez mais percebe-se uma ligação estreita entre trabalho e tempo: o desafio é encontrar o ideal entre ambos. Isto significa que a pressa não deve ser incluída nessa realidade porque ela produz tensões e desajustes evitáveis. Diante da repetição constante de situações limites, a pressa cria vícios ou hábitos que conduzem à destruição do homem e não lhe permitem sua autêntica realização. O estado natural da pressa chega a produzir no homem organizacional uma falta de tom vital e de rendimento intelectual que o conduzem a uma depressão que, em suas últimas conseqüências, desembocam na fadiga. (BERNHOEFT, 1985).

Essas considerações são relatadas no intuito de registrar que a organização do tempo de trabalho, conforme cada situação individual, deve ser respeitada para que, na medida certa, as atividades possam se desenvolver de forma eficiente, eficaz e com ganhos para quem as executa, excluindo-se o caráter financeiro, que não é objeto desse item. Vale dizer que respeitar o tempo é uma coisa; submeter-se a ele é diferente. O respeito inclui compromisso e responsabilidade consigo e com a instituição; a submissão pode ser nociva tanto pela "escravidão" ao trabalho, quanto por sua alienação, já que pode compreender aquela pessoa que está sempre presente, mas não sabe ou não quer ser útil.

* BERNHOEFT, Renato. **Administração do Tempo**. São Paulo: Nobel, 1985. 88p.

- A título de orientação, alguns economizadores de tempo podem ser considerados:
- a) estabelecer níveis de prioridade a cada dia;
 - b) realizar reuniões objetivas;
 - c) treinar subordinados, fazendo revisão periódica das suas atribuições: atividades rotineiras e inovadoras;
 - d) evitar acumular papéis desnecessários;
 - e) estabelecer responsabilidades com sua respectiva autoridade, afim de evitar que as pessoas se sintam perdidas e se envolvam em conflitos;
 - f) controlar e registrar as informações para assegurar tranqüilidade e evitar desgaste e desperdício de tempo;
 - g) planejar e organizar o tempo: um olhar para a frente pode corresponder a dois ou mais para trás;
 - h) certificar-se do entendimento completo do que foi delegado;
 - i) usar o relógio especial com seus dois precisos marcadores de tempo: o relógio biológico, que regula o tempo adequado que se consegue destinar a uma atividade, e o relógio mental, que determina o prazo de concentração mental sobre um tema ou suas dispersões;
 - j) estabelecer tempo para isolamento, isto é, para pensar, elaborar idéias, ordenar prioridades, etc.
 - k) administrar o tempo também com os subordinados, discutindo com eles como estão sendo influenciados no uso do seu tempo;
 - l) disciplinar o uso do telefone, principal desperdiçador de tempo;
 - m) evitar atendimentos cruzados, isto é, discutir cada assunto com a pessoa certa e no momento adequado;
 - n) planejar o ambiente de trabalho;
 - o) manter contatos regulares dentro ou fora da organização;
 - p) manter limpa a mesa de trabalho;
 - q) cuidar com o perfeccionismo. Buscar qualidade não é querer perfeição: o primeiro é atingível, gratificante e saudável, enquanto o segundo é inatingível, frustrante e neurótico;
 - r) simplificar os processos de trabalho;
 - s) pedir alternativas diante de problemas apontados pelos subordinados;
 - t) tomar a iniciativa nas visitas, porque desta maneira o tempo é imposto pessoalmente, podendo sair quando desejar.

13 INTEGRAÇÃO NA EE

A Biblioteca deve mesclar-se no ambiente da EE, fazendo parte da sua cultura organizacional, participando dos objetivos e metas estabelecidas para sua comunidade sem perder sua individualidade e imparcialidade. Ela é parte integrante do conjunto administrativo da EE, e como tal deve apresentar-se.

É desejado que se faça representar em eventos promovidos pela direção da unidade, bem como aos de departamentos ou outros setores que, de alguma forma, convidem-na ou demonstrem interesse em sua participação. Assim também a reciprocidade deve ser explorada, promovendo situações de convívio comum e oportunidades de participação coletiva da comunidade da Engenharia.

14 RELAÇÕES COM O SBU

Embora a vinculação administrativa da Biblioteca seja com a EE, é importante participar ativamente das atividades propostas pelo SBU em qualquer nível, seja cedendo tempo parcial de seus técnicos e/ou auxiliares, seja colaborando direta ou indiretamente para suas iniciativas. As relações de cordialidade com seus pares ou mesmo de apoio a

outras bibliotecas do SBU são sugeridas como forma de convívio harmonioso em busca de causas comuns.

15 INTERAÇÃO COM BIBLIOTECAS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Deve ser incentivada a troca de informações e serviços entre as unidades de informação e bibliotecas em geral na área de Engenharia, tanto no âmbito local, quanto nacional. Esses contatos devem permitir maior integração e conhecimento das habilidades e oportunidades recíprocas, a fim de beneficiar os usuários e facilitar serviços ou atividades comuns.

A iniciativa da Rede de Bibliotecas da Área de Engenharia (REBAE) em âmbito nacional, na verdade especificamente São Paulo, é fator a ser incentivado, buscando ampliar o grau de comunicação e facilidades recíprocas. Em âmbito regional, embora ainda incipiente, é desejado fortalecer a iniciativa, a fim de ampliar relações de trabalho e parceria com essas bibliotecas.

16 PARCERIAS COM EMPRESAS DA ÁREA DE ENGENHARIA

Essas parcerias podem se estabelecer de maneira a beneficiarem-se mutuamente as empresas em questão, quanto a Biblioteca da EE. Isso pode ocorrer com venda ou troca de serviços biblioteconômicos por recursos que ampliem as condições de trabalho e/ou melhorem a qualidade e atualização do acervo. Este tipo de iniciativa está previsto no Regimento Interno da Biblioteca, mas devem contar com o beneplácito da sua Comissão de Usuários e da direção da EE.

17 REPRESENTATIVIDADE DA BIBLIOTECA

A priori o bibliotecário-chefe deve representar a Biblioteca nas ocasiões oficiais da Instituição, bem como em eventos externos que se relacionem ou tenham afinidade com as atividades desenvolvidas pela Biblioteca. Entretanto, qualquer servidor lotado neste setor também pode desempenhar esse papel sempre que solicitado.

Deve fazer parte da visão da Biblioteca sua presença e colaboração em iniciativas que lhe digam respeito ou que lhe possam trazer vínculos positivos posteriores.

18 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

Os sistemas de avaliação referem-se a instrumentos ou técnicas que possibilitem *feed back* das atividades desenvolvidas, ou subsídios que permitam melhor orientar suas metas a curto ou médio prazos. Em geral são desenvolvidos a partir de dados da própria Biblioteca, sem que isso seja condição obrigatória.

18.1 Relatórios

Os relatórios produzidos pela Biblioteca, em qualquer de seus setores, devem viabilizar formas de auto-análise e correções se evidenciadas fraquezas ou falhas em parte do desempenho de algumas atividades. Da mesma forma devem prover informação, que permitam apontar novos caminhos e possibilidades de crescimento ou avanços para seu pessoal ou seus serviços.

Relatórios produzidos pela EE também podem subsidiar a posição da Biblioteca no meio de sua comunidade. Os do SBU podem balizar suas atividades com a de seus

congêneres do SBU. Até mesmo relatórios de outras instituições podem trazer subsídios para seu conhecimento e desenvolvimento.

É desejado que ao término de atividades importantes, a Biblioteca gere um relatório como forma de registrar sua participação, também podendo ser utilizada como forma de divulgação, conforme o caso.

18.2 Estudos de comunidade

A intervalos mesmo que irregulares, é desejado promover estudos que avaliem os interesses e necessidades da comunidade, suas alterações e expectativas. Esses estudos devem ter orientação técnica de bibliotecários, podendo obter auxílio de pessoas da Engenharia de Produção, que desenvolvem técnicas específicas deste tipo de levantamento.

Os estudos de comunidade representam uma forma eficiente e objetiva de corrigir rumos e traçar novas metas direcionadas a uma população específica que está sendo pesquisada. Isso pode acontecer com categorias diferentes de usuários, com parte delas e/ou com segmentos diferenciados, conforme a conveniência do estudo.

18.3 Avaliação de coleções

Esta atividade possui destaque na Política de Desenvolvimento de Coleções da Biblioteca, entretanto cabe evidenciar que também pode ser utilizada como elemento de auto-avaliação da Biblioteca.

18.4 Avaliação do gestor

Esta atividade deve ocorrer, sistematicamente, em diferentes instâncias:

- a) a auto-avaliação é desejada em períodos relativamente curtos, não superiores a 2 ou 3 meses, ou sempre que uma meta ou objetivo estiverem em andamento, ou recém concluídos;
- b) a realizada pelos subordinados é pertinente, ao menos em dois períodos anuais, mesmo que não sejam formalizadas, mas que tenham espaço para serem manifestadas;
- c) a avaliação da Direção da EE deve ser verificada sempre que possível, a partir do próprio relacionamento e envolvimento com o Diretor e o Vice-Diretor;
- d) a manifestação da comunidade atendida pode ser detectada pelas mensagens e sugestões colhidas na Caixa de Sugestões, formalizada em algum estudo de comunidade ou outra forma pertinente.

O importante é o gestor manter-se atento às circunstâncias a sua volta, evitando que dificuldades ou problemas detectados se ampliem e se transformem em situações mais complexas e de difícil solução. Assim as correções de rumo e novas decisões podem se dar a qualquer momento, sempre que desejadas ou necessárias.