



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA

TAYNA MARTINS SILVA

**GESTÃO DA HOSPITALIDADE NO SERVIÇO DE REFERÊNCIA E INFORMAÇÃO
EM BIBLIOTECAS**

São Luís

2023

TAYNA MARTINS SILVA

**GESTÃO DA HOSPITALIDADE NO SERVIÇO DE REFERÊNCIA E INFORMAÇÃO
EM BIBLIOTECAS**

Monografia apresentada à Coordenação de
Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão,
como requisito para a obtenção do título de Bacharel em
Biblioteconomia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Raimunda de Jesus Araújo
Ribeiro.

São Luís

2023

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a)
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Silva, Tayna Martins.

Gestão da Hospitalidade no Serviço de Referência e Informação em Bibliotecas /
Tayna Martins Silva. - 2023.
82 f.

Orientador (a): Raimunda de Jesus Araújo Ribeiro.

Monografia (Graduação) - Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal do
Maranhão, São Luís, 2023.

Inclui apêndices.

1. Bibliotecário Gestor. 2. Gestão da hospitalidade. 3. Serviço de Referência e
Informação. 4. Lean Thinking. I. Ribeiro, Raimunda de Jesus Araújo. II. Título.

GESTÃO DA HOSPITALIDADE NO SERVIÇO DE REFERÊNCIA E INFORMAÇÃO EM BIBLIOTECAS

Monografia apresentada à Coordenação de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Raimunda de Jesus Araújo Ribeiro.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Raimunda de Jesus Araújo Ribeiro (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Prof^a. Dra. Jaciara Januário da Silva
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Prof^a. Dra. Silvana Maria de Jesus Vetter
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

*A Deus.
À minha mãe, meus pais e flores em vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus acima de tudo por Seu amor, por sustentar a vida, a trajetória dos meus pés sobre esse mundo e todos os meios necessários à existência e pela permissão de tudo que antecedeu e transcorreu na constituição desta pesquisa, assim como pela esperança, de viver, com fé, o agora e o que está por vir. A ti Senhor, Deus meu, minha gratidão!

À professora e orientadora Raimunda Ribeiro, por ampliar as lentes do conhecimento, aguçar a imaginação, trazer visões, significados e perspectivas novos às mesmas disciplinas. Por acolher todos os alunos, despertando e chamando a atenção durante a aula. Devo minha gratidão pela dedicação, incentivos, disposição, paciência e por toda assistência prestada para a elaboração desta pesquisa. Agradeço por ter me colocado ao lado de sua mesa e ter feito a correção da atividade de fichamento, na disciplina de Metodologia do Trabalho Científico.

Aquela primeira atividade, da aula de Metodologia do Trabalho Científico, rompeu meu medo de errar na jornada como estudante universitária. Sua postura ao ensinar se tornou um modelo diferencial, desde então. Nessa passagem, como professora e orientadora, creio piamente, que lhe serei sempre grata e devedora. As horas de aprendizado e elaboração deste trabalho exigiram tempo, uma fração de sua vida. Razão porque um parágrafo não contém quanto lhe agradeço.

Aos integrantes da Coordenação e Departamento de Biblioteconomia. Ao corpo docente, como são responsáveis por transmitir conhecimento e proporcionar experiências acadêmicas que enriqueceram minha passagem como discente e eterna aprendiz, nos nomes de Prof^ª. Aldinar Bottentuit, pela paixão, brilho nos olhos e orgulho que transmite pela profissão. Prof^ª. Silvana Vetter, pela elegância, métrica e leveza ao lecionar. Prof^ª. Dirlene Barros, por não esquecer e chamar seus alunos pelo nome, manter o profissionalismo e retirar de nós a capacidade escondida. Aos professores Marcio Ferreira que, sem o saber, deixou marcas significativas para meu aprendizado e Jaciara Januário, a que despertou o interesse e paixão pela Referência. Ao corpo técnico administrativo, por assistirem minhas demandas e necessidades.

Às gestoras entrevistadas, pela disponibilidade, cordialidade e simpatia. Por abrirem o caminho para a construção do conhecimento, pesquisa e pela disposição alegre e gentil com que favoreceram a elaboração desta análise. Agradeço a contribuição e os esforços empregados para a manter os serviços e existência das bibliotecas como espaço de relevância social. O exemplo, como bibliotecárias gestoras transpõem o espaço que atuam e a influência de cada uma impacta, sem o perceber, a vida de muitos estudantes de biblioteconomia.

Registro aos seguintes nomes minha gratidão, pois sem eles, não poderia descrever minha história, conforme me foi permitido viver e fazer memórias.

Ao meu avô João Mendes (em memória), minha avó Maria Raimunda Martins e mãe, Vera Lúcia Martins, que representam a origem, a raiz, o ponto inicial da minha vida. Mãe, a você devo a modelagem de quem sou, o gosto e prazer pela leitura e a base cristã adventista que me ensinou e permitiu decidir. A você e ao querido Amarildo, por custearem os primeiros momentos de estadia da minha jornada de estudos fora de casa, assim como pelas orações, incentivos, coragem e todos os esforços para tornar possível a realização da graduação. Nada pagará o sacrifício e abnegação de vocês. Deus os recompense!

Por minhas queridas irmãs Taynara Martins Fernandes e Aline Martins Araújo. Aline, pelo zelo de irmã/mãe, carinho, cuidado e por me acompanhar na vinda para cá. Sua presença, suas alegrias e porque esteve sempre perto, mesmo longe. Tay, você palmilhou o caminho à minha frente tornando-o menos austero, deu todos os incentivos e conselhos necessários. Agradeço a parceria, união e alegrias. Fizemos nossa história vivendo o que vivemos para tornar possível essa conquista. A vocês, sou grata, por me amarem e suportarem! [rsrs]

Aos queridos, Deanderson Fernandes (Dida) e Cleudilene Paurá (tia Cleude), exemplos de hospitalidade e cordialidade. Vocês fizeram uma incrível recepção e acolhimento em minha chegada. Os ricos momentos de aprendizagem, partilha e aventuras. Agradeço por sempre nos acompanharem em todos os momentos de adaptação, mudanças e conquistas. Essa história não teria o mesmo tom, empolgação, alegria e felicidade sem a vida de vocês nela.

Ao casal Zico White e Leila White a quem me concederam os devidos incentivos e o prazer de muitas alegrias e da bela amizade. Vocês influenciaram meu conceito de vida e contribuíram para o desenvolvimento da minha fé em Deus, a convicção absoluta em Sua palavra, a alegria da vida em Cristo e aprendizagem enquanto ser humano. Com vocês descobri o “segredo da história”!

Ao querido amigo, Sr. Marcos Furtado, por fazer parte de cada momento da escrita deste trabalho, assim como despender tempo, recursos e muitas discussões a respeito da elaboração desta pesquisa. Agradeço seus valiosos conselhos, momentos de aprendizagem e oxigenação das ideias. Sua contribuição pré, durante e pós valeu a pena!

À Ananda Sousa, Geovanna Carvalho, Priscilla Mello, Kellizane Garcia, Jeane Gomes, Jessica Melo e Gessica Ferreira. Minha trajetória universitária tem suas cores, suas alegrias, risos e plena certeza de que a aprendizagem em grupo resultou em amizade que rompeu os muros da UFMA. As dificuldades que enfrentamos nós as lembraremos com risos. Gratidão a vocês!

Aos queridos Elinaldo Fonseca, Nadia Campos, Nayanne Sousa e Naldo Sousa, aos quais posso chamar família. Agradeço o acolhimento, conselhos, momentos de alegria e por todo empenho! Não cabe nestas linhas o quanto vocês fizeram por mim e nem o quanto sou devedora por toda bondade, carinho e cuidado!

À igreja Adventista do Sétimo Dia de Fumacê II, por me acolherem como filha e por orarem sempre por mim. Por todo acolhimento ao longo desses anos. Ao meu pai Eleomar da Paixão, aos casais e amigos em Cristo, Idramar Santos e Débora Ramos, Telma de Jesus e Wizamar Santos, Edna Ramos e Maria de Fátima, por todos os incentivos.

À Sra. Madalena Furtado e Sr. Arlan Coqueiro por serem referência de hospitalidade em seu lar, por proporcionarem uma atmosfera propícia para a construção do texto, desde as saborosas refeições aos incentivos e discussões que, sem o saberem, contribuíram para o enriquecimento da pesquisa.

Sede, mutuamente, hospitaleiros, sem murmuração. Servi uns aos outros, cada um conforme o dom que recebeu, como bons despenseiros da multiforme graça de Deus. (1 PEDRO, 4: 9, 10).

RESUMO

A gestão de bibliotecas perpassa pelas relações humanas, assim a gestão da hospitalidade atribuída ao Serviço de Referência e Informação enriquece o resultado da interação entre bibliotecário e usuário. A pesquisa tem por finalidade verificar qual a percepção do bibliotecário gestor sobre a gestão da hospitalidade nos Serviços de Referência e Informação (SRI). Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo às bibliotecas especializadas e universitárias do setor público e privado de São Luís-MA, que atendem as áreas jurídicas e de ensino superior. De caráter descritivo e interpretativo com abordagem qualitativa, como técnica de pesquisa utiliza-se questionário semiestruturado e entrevista como coleta de dados, com aplicação *in loco*, seguida do tratamento dos dados e análise de conteúdo pelas categorias de Gestão de bibliotecas, Serviço de Referência e Informação e Hospitalidade. Os resultados demonstram que o modelo de gestão em bibliotecas especializadas e universitárias possui fragilidades quanto a clareza de processos, aprendizagem continuada a fim de empenhar forças para atender às necessidades e satisfazer as expectativas de seus usuários. Há necessidade de planejamento, assim como uso dos instrumentos, metodologias e ferramentas necessárias à gestão, cabíveis para a realidade das bibliotecas. Considera-se que uma filosofia de gestão resultante de uma nova forma de pensar e fazer, como o *Lean Thinking*, precisa proporcionar clareza, celeridade e dinâmica aos processos, tornando-os mais humanizados e hospitaleiros. À gestão cumpre a responsabilidade de estabelecer uma cultura pautada nas relações de hospitalidade entre o Serviço de Referência e Informação e o usuário.

Palavras-chave: Bibliotecário Gestor; gestão da hospitalidade; Serviço de Referência e Informação; *Lean Thinking*.

ABSTRACT

Library management goes through human relations, so the hospitality management attributed to the Reference and Information Service enriches the result of the interaction between librarian and user. The research aims to verify the perception of the librarian manager about the hospitality management in the Reference and Information Services (SRI). It is a bibliographic and field research to specialized and university libraries of the public and private sector of São Luís - MA, which serve the legal and higher education areas. Descriptive and interpretive with a qualitative approach, as a research technique, a semi-structured questionnaire and interview are used as data collection, with on-site application, followed by data processing and content analysis by the categories of Library Management, Reference and Information Service and Hospitality. The results show that the management model in specialized and university libraries has weaknesses in terms of process clarity, continuous learning in order to commit forces to meet the needs and satisfy the expectations of its users. There is a need for planning, as well as the use of instruments, methodologies and tools necessary for management, appropriate to the reality of libraries. It is considered that a management philosophy resulting from a new way of thinking and doing, such as Lean Thinking, is necessary to give clarity, speed and dynamics to the processes, making them more humanized and hospitable. The management fulfills the responsibility of establishing a culture based on hospitality relationships between the Reference and Information Service and the user.

Keywords: Librarian Manager; hospitality management; Reference and Information Service; *Lean Thinking*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Categorias dos papéis gerenciais
Quadro 2	Perspectivas sociológicas da gestão
Quadro 3	Tipologias organizacionais
Quadro 4	Perfil dos entrevistados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema.....	16
1.2. Objetivo Geral	17
2 MODELOS E CONSOLIDAÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO	16
2.1 Gestão de Bibliotecas.....	21
2.2 Serviço de Referência em Unidades de Informação: do tradicional ao virtual	24
2.3 O Gestor de Biblioteca <i>versus</i> o Bibliotecário Gestor	27
2.4 Bibliotecário de Referência <i>versus</i> a referência do Bibliotecário.....	33
3 GESTÃO DA HOSPITALIDADE, PRINCÍPIOS E FACETAS	36
4 O PENSAMENTO ENXUTO	39
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
5.1 Coleta de Dados	42
5.2 Caracterização das Instituições Participantes	44
5.3 Análise de Dados	41
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	45
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A.....	63
APÊNDICE B.....	64
APÊNDICE C.....	65
APÊNDICE D.....	66
ANEXOS	84

1 INTRODUÇÃO

Um retrospecto na história da Biblioteconomia no Brasil, permite, sem dúvida, identificar modelos de bibliotecas influenciados pelos países desenvolvidos como Inglaterra, França e Estados Unidos, que forneceram dois modelos de bibliotecas. Um originado pelo modelo europeu, que tem como figura representativa, a criação de um profissional bibliotecário erudito e guardião da sabedoria e conhecimento. E o outro, pelo modelo americano, que resulta na formação de um profissional pragmático, tecnicista, direcionado a processos e atividades com resultados na eficiência e eficácia dos serviços prestados (RIZZI, 2016).

A biblioteca, por sua vez, continua em crescimento e a organizar, disseminar informação seletiva e qualitativa, além de produzir conhecimentos e registrar grandes volumes de informações, conforme as necessidades de seu público, logo, exige do bibliotecário conhecimentos administrativos, habilidades no uso das técnicas e perfil adaptativo em suas relações. Todas as funções desempenhadas dentro desse organismo se destinam a um propósito e um público-alvo, no caso, o pesquisador, para que o bibliotecário desempenhe sua responsabilidade social.

As bibliotecas especializadas se distinguem pela orientação por assunto, pois seus objetivos são específicos. As necessidades que surgem ao destinar suas funções a um público específico devem considerar que os elementos desse organismo em crescimento, não se restringem a livros, funcionários e leitores, mas em como se pensa a gestão desse crescimento e que a mudança em qualquer um deles afeta os outros (VIANNA et al., 2016).

Na literatura, Salasário (2021) apresenta a biblioteca especializada em três princípios teóricos. O primeiro, referente ao acervo que possui e disponibiliza, segundo, ao usuário e terceiro, ao acervo associado ao tipo de usuário. Por essa razão equilibrar livros, funcionários e leitores inseridos em uma teia social passível a mudanças e constante desenvolvimento, envolve a multidisciplinaridade e transversalidade das áreas do conhecimento.

A motivação para a escrita surge de vivências acadêmicas enquanto discente de biblioteconomia, em estágios curriculares e extracurriculares e frequentes visitas a bibliotecas universitárias e especializadas. Na academia, a disciplina de Gestão de Bibliotecas Especializadas e Universitárias, ministrada pela Prof^a. Dr^a. Raimunda Ribeiro, trouxe significativa relevância na influência que o professor exerce na vida do aluno. Além de elucidar o papel do professor ao oferecer aos seus alunos um ambiente acolhedor, apresenta uma visão crítica, profunda e sensível da profissão, que é a de constantemente devolver sua contribuição para a sociedade.

A vivência nos campos de estágios, o encontro com diferentes personalidades em gestão de bibliotecas e a marcante influência da prof^a. Jaqueline Pimentel, no campo de estágio sob sua gestão, constituiu-se como laboratório de muitas experiências que serviu para aguçar a percepção sobre gestão de pessoas, processos e talentos, além da sensibilidade da vida.

A princípio, estranho ao que se costuma discutir sobre bibliotecas e cenários de informação, a união dos campos da Biblioteconomia, Administração e Hotelaria, constitui-se como fator diferencial desta pesquisa. No contexto de bibliotecas especializadas e universitárias, a inserção do tema da hospitalidade no campo da Biblioteconomia maranhense na perspectiva do gestor, a associação das contribuições do Pensamento Enxuto, como filosofia de gestão, no contexto contemporâneo de gestão de bibliotecas são aspectos novos que a pesquisa destaca.

O estudo possui relevância científica pois discute os aspectos teóricos e metodológicos da Biblioteconomia, Hotelaria, Administração, no que diz respeito às práticas de tratamento da informação, uso dos critérios de seleção e amostragem estabelecidos pelos teóricos da área do Serviço de Referência e Informação, Hospitalidade e Pensamento Enxuto. Sua relevância social consiste em trazer a visão dos gestores conforme a realidade de cada biblioteca, traz um olhar para o perfil de bibliotecário que, ao longo do tempo, têm-se construído e como a gestão da hospitalidade pode contribuir para a quebra desse paradigma.

Objetivou-se verificar qual deve ser a percepção do bibliotecário gestor sobre a gestão da hospitalidade no Serviços de Referência e Informação (SRI) em bibliotecas, partindo-se do pressuposto de que não se faz serviços em bibliotecas sem gestão, e não se faz gestão sem desenvolvimento de competências. Para os aspectos metodológicos, adotou-se pesquisa bibliográfica e de campo referente às bibliotecas especializadas e universitárias do setor público e privado.

Como técnica de pesquisa, utilizou-se aplicação de questionário semiestruturado e entrevista como coleta de dados, com aplicação *in loco*, seguida do tratamento dos dados e análise de conteúdo e uso de tabela de categorização. As bibliotecas pesquisadas contemplam as áreas jurídicas e de ensino superior, as quais foram escolhidas como universo da pesquisa, por se tratarem de espaços de renome e destaque na capital ludovicense, durante a formação de biblioteconomia.

Quanto à estrutura adotada para o estudo, procurou-se na introdução, relatar as motivações e a relevância da pesquisa; no capítulo dois estabeleceu-se um aporte teórico para contextualizar o desenvolvimento conceitual dos modelos de gestão para a Administração e Biblioteconomia. O perfil de bibliotecário de referência, a evolução do SRI tradicional ao

virtual e consolidação histórica da gestão. O capítulo três apresenta os aspectos que envolve a hospitalidade. O capítulo quatro apresenta os conceitos de pensamento enxuto e suas contribuições para a gestão de bibliotecas. O capítulo cinco estabelece os procedimentos metodológicos da pesquisa, a caracterização das organizações envolvidas na pesquisa e a análise dos dados. Por fim, o capítulo seis, descreve os resultados e discussões baseados nos teóricos da área, seguindo a categorização. E o sétimo reflete os principais pontos abordados e descobertos com a pesquisa.

As facetas que abrangem a hospitalidade, no que pese a hospitalidade e gestão, estão contidas nas minúcias do fazer hospitaleiro, seja na apropriação dos conceitos, ou compreensão dos espaços de vivência, das pessoas, instituições, logo, ela perpassa por todos os processos que proporcionam o relacionamento e contato humano.

Assim, a pesquisa contribui para o desenvolvimento do modelo de gestão de bibliotecas, pois se destina a compreender como o referido modelo pode adotar novos paradigmas pautados na hospitalidade atento aos anseios do usuário, trazendo respostas para as insatisfações nos atendimentos, melhorias no processo de atendimento e atualizações no desenvolvimento do Serviço de Referência e Informação (SRI).

1.1 Problema

À medida que se expande conquistando a atenção de gestores, a questão da Hospitalidade se apresenta como um caminho para novas possibilidades, que requerem da gestão de bibliotecas posturas diferenciadas. A mudança da visão do gestor impacta a organização e consequentemente a entrega dos serviços e produtos.

Considerando que o tratamento é determinante para a permanência, retorno e boas referências da biblioteca, constantes visitas a um mesmo espaço, permite-nos deparar com realidades frustrantes e decepcionantes de tratamentos recebidos no balcão de referência. Assim, em dadas ocasiões, a falta de cortesia e cordialidade são causas que dificultaram o acesso à informação e resoluções de demandas.

Retornos a determinadas bibliotecas permitem uma visualização clara do que a princípio parecia encantador. Essa realidade trouxe inquietação e nessas circunstâncias surgiu a questão problema da pesquisa: afinal, como desenvolver a hospitalidade nos serviços de referência em bibliotecas e unidades de informação?

Desse modo, a Hotelaria será abordada como ciência que estuda a hospitalidade, na Administração, os aspectos da gestão e sua presença nos serviços e processos de Referência em Bibliotecas e Unidades de Informação, além de apresentar o conceito de Pensamento Enxuto

como ferramenta de mudança para uma cultura organizacional suscetível à realidade e aos avanços da organização.

1.2. Objetivo Geral

Constitui-se como objetivo geral do estudo, verificar qual a percepção do bibliotecário gestor sobre a gestão da hospitalidade no Serviços de Referência e Informação (SRI) em bibliotecas. Assim, para o alcance dos objetivos traçou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) refletir o Serviço de Referência e Informação baseado na gestão da hospitalidade;
- b) identificar o uso de metodologias de gestão adotado pela gestão das bibliotecas
- c) descrever as formas de atendimentos oferecidos para os usuários no Serviço de Referência e Informação (SRI);
- d) verificar como a gestão das bibliotecas, baseada em gestão da hospitalidade, influencia no Serviço de Referência e Informação.

2 MODELOS E CONSOLIDAÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO

Esta seção remete aos objetivos b) identificar o uso de metodologias de gestão adotado pela gestão das bibliotecas e c) descrever as formas de atendimentos oferecidos para os usuários no Serviço de Referência e Informação (SRI).

As grandes civilizações antigas preconizavam a forma de Administração e gestão com as cidades e grandes empreendimentos. O surgimento da Administração como ciência, data do final do século XIX e início do século XX, com a origem das fábricas e o surgimento do modelo capitalista de produção. O Século XIX foi o palco do surgimento dos primeiros teóricos da literatura da administração, muitos de seus autores eram economistas, figuras que deram grandes contribuições para o campo da Administração.

Ainda na segunda metade do século, com a industrialização foi iniciado um movimento relacionado às teorias administrativas. Teorias essas presentes até hoje nas organizações, pois “As organizações constituem as formas materializadas do capitalismo e a forma pela qual a sociedade industrial se organizou. Assim [...], as organizações também desenvolveram suas teorias alinhadas àquelas desenvolvidas pela ciência tradicional.” (ROYES, 1999, p. 42).

Para o autor, o desenvolvimento das organizações é indissociável das teorias desenvolvidas pelas ciências tradicionais. Assim, não se trata apenas de um modelo teórico, mas ao alinhamento dos ideais da organização ao viés científico. Nesse sentido, cumpre considerar uma síntese das teorias organizacionais do Taylorismo-fordismo à abordagem Contingencial, apresentado por Royes (1999, p. 43-58):

- a) Administração Científica “O Homem Economicus” - contribuição de Wislow Taylor e seus associados no campo da administração. Para a organização, o homem passa a ser a força produtiva, cujo objetivo único é a recompensa financeira e “[...] suas aspirações, emoções, vaidades e pensamentos eram reduzidos a expressões numéricas e matemáticas e convertidos em "produtividade". (p. 45)
- b) Abordagem Humanística “O homem Social” - contribuição de Elton Mayo, busca dar à organização uma imagem mais humana. Para a organização, o objetivo é aliviar as tensões e assegurar maior produtividade e competitividade, garantindo ordem e controle dos grupos.
- c) Abordagem Estruturalista “O homem Organizacional” - contribuição de Amitai Etzioni, a organização é uma unidade complexa, com diferentes grupos sociais, onde se busca por equilíbrio com o ambiente externo. O homem desempenha seu papel criando expectativas e reforçando as funções de todos os participantes do conjunto. “Todavia, a subordinação solicitada ao "homem funcional" é muito mais abrangente: seu

condicionamento emocional também é atingido sob a égide da uniformização e da eficiência do sistema.” (p. 55).

- d) Abordagem Contingencial “O homem complexo” - contribuição dos teóricos Warren Benis, Lawrence, Lorsh e Joan Woodward. O perfil do "homem complexo" é "contingente", pois depende de diversos fatores. “O homem é concebido como um sistema individual de necessidades biológicas, de motivos psicológicos e de percepções.” (p. 57) e a organização se torna flexível a esses fatores e necessidades do homem complexo a fim de obter maior produtividade possível.

Todas essas abordagens foram imprescindíveis e necessárias para seu tempo, compreendendo a percepção do homem sobre o homem e seu espaço, além da compreensão do que se tem por organização, à medida que se teve esclarecimento sobre seu comportamento face às mudanças. Por isso, o homem e a natureza do que ele faz estão associados às circunstâncias de onde se encontra.

Considerado fundador da Teoria Clássica Administrativa, responsável pela instituição da abordagem clássica da administração, Henri Fayol identificou o conjunto de atividades que envolviam a gestão empresarial. Em suas pesquisas Fayol descobriu que os processos para administrar uma organização envolvem o desempenho de atividades formadas por planejamento, organização, coordenação, direção e controle.

Além dessas cinco funções gerenciais básicas, há muitas outras abordagens. Pesquisando a respeito da função gerencial, Mintzberg classificou oito escolas. Sendo elas, a da Escola Clássica, do Grande Homem, do Empreendedor, da Teoria das Decisões, da Eficiência do Líder, do Poder do Líder, do Comportamento do Líder e da Atividade de Trabalho. A seguir uma breve descrição das escolas e seus principais autores e obras, registrados por Dias (1985, p. 39-42):

- a) do Grande Homem – compreende o estudo biográfico e autobiográfico da figura do administrador. Autor mais conhecido, Alfred P. Sloan, livro *My years with General Motors*;
- b) do Empreendedor - desenvolvida principalmente por economistas, nesta escola predomina a visão racional de que o processo decisório e o administrador têm pouca importância. Para o economista é o fundador empreendedor que interessa, por meio do empreendedor se tem uma dimensão de liberdade, pois ele pode criar organizações. Autor mais conhecido, Collins e Moore;
- c) da Teoria das Decisões - Esta escola compreende a tomada de decisão como um processo complexo. O administrador não tem objetivo sistêmico explícito, em

determinadas funções as decisões são tomadas com o intuito de entender as limitações da situação e não para maximizar objetivos. Autor mais conhecido Herbert Simon, autor de Comportamento administrativo;

- d) da Eficiência do Líder – compreende estudos a respeito do homem. O foco está no homem, suas necessidades e tudo que lhe interessa e não na tarefa. Autor mais conhecido McGregor, e seu livro O lado humano da empresa;
- e) do Poder do Líder – os estudos destas escolas se interessam nos líderes e sua influência em servir de manipulação para converter elementos em investidores. Autor mais conhecido, Men Who Manager;
- f) do Comportamento do Líder - estuda e analisa o conteúdo do trabalho desempenhado efetivamente pelo administrador. Nesta escola há divergências entre os autores e os métodos adotados foram variados. O mais conhecido representante da escola é um grupo de pesquisa da Universidade Estadual de Ohio (Estados Unidos), o Ohio State Leadership Group;
- g) da Atividade de trabalho - esta escola se concentrou em estudar o trabalho realizado por administradores, como na Escola do Comportamento do Líder. Traz uma abordagem mais abrangente ao estudo da função gerencial, não limitando-se a um aspecto da administração. Um dos autores destaques é o próprio Mintzberg. A respeito da função gerencial, destaca-se a teoria dos papéis administrativos exercidos pelos gerentes.

As perspectivas trazidas por essas escolas modificaram as funções gerenciais e contribuíram para esclarecer quais as competências necessárias ao perfil do gerente administrador e como os processos e compreensão do seu perfil foram evoluindo. Essa visão vai do conhecimento biográfico e autobiográfico do administrador, o processo decisório, as necessidades, sua influência em manipular, o conteúdo de seu trabalho até o serviço realizado.

Dias (1985) descreve que Mintzberg observou que havia uma dificuldade de descrever o conteúdo do trabalho gerencial e que as escolas, por ele descritas, se concentram na descrição das funções clássicas da administração e não na descrição das funções do administrador em termos gerenciais. A razão da dificuldade de as escolas não descreverem o conteúdo dessas funções administrativas permitiu identificar o conteúdo das atividades gerenciais desempenhadas pelo administrador.

Ainda sobre as escolas, o autor afirma que Mintzberg procurou ver nas metodologias que vinham sendo utilizadas a razão para a dificuldade em se descrever o conteúdo do trabalho gerencial. Foi a partir desse estudo, mas com base também em outros estudos de pesquisadores

da Escola da Atividade de Trabalho, que Mintzberg chegou à identificação de papéis administrativos que representam o conteúdo do trabalho gerencial, assim ele elaborou a Teoria dos Papéis Gerenciais. A teoria foi estruturada em três grandes categorias, como descritas no quadro 1.

Quadro 1 – Categorias dos Papéis Gerenciais

CATEGORIAS		
I. Papéis interpessoais	II. Papéis informacionais	III. Papéis decisórios
a) representante da organização b) líder c) contato	a) monitor b) disseminador c) porta voz	a) empreendedor b) manipulador de distúrbios c) alocador de recursos d) negociador

Fonte: Elaborado de Schutz (2016)

As três grandes categorias resumem como um líder deve ser bem relacionado e qualificado, exercendo seus papéis interpessoais e já nesse estágio, saber articular seu conhecimento técnico, pautado na informação e conhecimento para executar decisões. Sobre os papéis gerenciais, a teoria ficou conhecida no início dos anos setenta na obra intitulada *The Nature of Managerial Work*, onde Henry Mintzberg, mostrou como a gestão gerencial era mais detalhada do ponto de vista de Fayol.

Na década de 90, suas perspectivas quanto aos gerentes não só se voltavam para as dificuldades de sistematizar as atividades por intermédio do planejamento, mas também em detalhar como os gerentes tomam decisões nem sempre baseadas em sistemas formalizados de informações, mas em espaços dinâmicos informais e também por decisões condicionados a fatores externos ao seu ambiente de exercício.

Sempre, na função de gestão, há um grau de nível de cobrança e exigência que aumenta à medida que se amplia o alcance da organização. Por isso, a real necessidade de estruturas bem formalizadas e a clareza de que os cenários organizacionais são dotados de significados diversos, estabelecidos por pessoas, grupos e influenciados pelas práticas que refletem as ideias, regras e convenções sociais de uma dada sociedade.

Junquilha (2021) afirma que mesmo trazendo contribuições mais abrangentes sobre gestão e ação gerencial em sua teoria, Mintzberg não abrange aspectos histórico-sociais de determinada realidade. As mudanças na sociedade são produtos do consumismo e de toda informação que lhe está exposta e acessível. Seja qual for a orientação, toda organização se torna palco do desenvolvimento do lugar onde se organiza e estrutura suas ações. Diante da

sociedade global se desdobra uma realidade que o modelo de consumo altamente industrializado tenta cobrir e maquiar pelo uso das mídias e exposição social, a fragilidade do indivíduo inserido em sua estrutura de dominação e subordinação. O autor descreve que três perspectivas de análise podem ser identificadas quanto aos estudos sociológicos sobre gestão nas últimas décadas. Essas perspectivas podem ser visualizadas no quadro 2.

Quadro 2 – Perspectivas sociológicas da gestão

TÉCNICA	Instrumento tecnológico neutro e racional. Objetiva o alcance de resultados coletivos e estruturas racionais formalizadas de sistemas de controle, capazes de garantir eficiência sobre a coordenação das ações humanas. Como organizações formais, determinantes para controlar o comportamento dos atores organizacionais.
POLÍTICA	Processo social, com ênfase no conflito de interesse entre os grupos nas organizações, caracterizando-se o ambiente como de grandes incertezas, onde a organização se torna um campo de disputas de grupos dotados de interesses divergentes em busca do controle das decisões.
CRÍTICA	Mecanismo de controle social, atrelada a imperativos de ordem econômica, impostos por uma ordem capitalista de produção inerentes às estruturas de poder e de controle da economia política de uma dada sociedade

Fonte: Adaptado de Junquillo (2021)

As mudanças administrativas estão condicionadas às transformações sociais. Não se pode pensar em gestão sem considerar o homem em suas dimensões. Pois à medida que as estruturas organizacionais vão se adaptando às mudanças sociais, se apresenta uma nova realidade. “Assim, os modelos de gestão são circunstancialmente obrigados a assumir os papéis representativos do homem.” (COSTA, 2022, p. 87).

As mudanças advêm do espaço, do ambiente e da percepção do indivíduo. Os ambientes preparam o terreno para as mudanças. Para Schutz, (2016, p. 71) isso acontece porque “As organizações interagem com o ambiente visando precipuamente buscar informações e obter os recursos necessários à realização de suas atividades”. Tamanhos são os desafios dos gestores ao lidar com questões determinante para nortear suas decisões.

Como as organizações são influenciadas pelas pressões que giram em torno do seu ambiente, a quantidade de tarefas e outras condições externas e internas, em todos os níveis sociais, a própria esfera de uma dada organização pode ser melhor entendida nos conceitos apresentados no quadro 3, sobre as tipologias organizacionais.

Quadro 3 – Tipologias Organizacionais

Tipos	Definições
Ambiente organizacional	“[...] é definido como tudo que existe fora dos limites da organização e tem potencial para afetar a organização como um todo ou parte dela” (DAFT, 2014, p. 248). “[...] é o conjunto de pressões e forças ao redor de uma organização que tem o potencial para afetar a maneira como ela opera a sua habilidade para adquirir recursos escassos” (JONES, 2010, p. 47). “Tipicamente, isso inclui fornecedores, clientes, concorrentes, agências reguladoras do governo, grupos de opinião pública e outros” (ROBBINS, 2002, p. 420).
Ambiente das tarefas	“[...] inclui setores com os quais a organização interage diretamente e que têm um efeito direto na capacidade da organização de alcançar suas metas” (DAFT, 2014, p. 248). Exemplos de informações sobre o ambiente das tarefas: fornecedores de entrada, clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras (CHIAVENATO, 2000, p. 598-599).
Ambiente geral	“[...] engloba os setores que podem não ter um impacto direto nas operações do dia a dia de uma empresa, mas que a influenciarão de maneira indireta” (DAFT, 2014, p. 250). Exemplos de informações sobre as condições do ambiente geral: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais (CHIAVENATO, 2000, p. 598-599).
Ambiente externo	“Todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos da ação direta e da ação indireta” (STONE; FREEMAN, 1985, p. 47). Por exemplo, os Stakeholders que são as “[...] pessoas ou grupos que possuem algum interesse na relação com a organização ou que são fundamentais para o seu funcionamento”, tais como clientes, funcionários, governo municipal, fornecedor, concorrentes, acionistas, sindicatos, ONGs, agências governamentais, imprensa, associações comunitárias, órgão de defesa do consumidor, entre outros (DIAS, 2008, p. 238).
Ambiente institucional	“[...] é o conjunto de valores e normas que regem o comportamento de uma população de organizações” (JONES, 2010, p. 259).

Fonte: (SCHUTZ, 2016, p. 71)

Uma organização é uma entidade social direcionada para objetivos deliberadamente estruturados. Uma organização somente atinge seu propósito e seus objetivos se for bem administrada, e os responsáveis por essa função são os administradores que dão direção às suas organizações, eles lideram e tomam decisões sobre o uso dos recursos disponíveis para alcançar

metas e consequentemente atingir os objetivos e missão institucionais.

Grande contribuição lhe presta a biblioteca como espaço de informação e conhecimento, contribuições que vão além de um espaço e promoção de atividades, mas de identidade e pertencimento. Assim, vai se prosseguir, a fim de compreender como uma gestão de biblioteca não somente influencia na prestação dos serviços, mas na representação do homem, como produto da sociedade e este como elemento provedor das mudanças necessárias à gestão.

2.1 Gestão de Bibliotecas

Considerando a biblioteca como uma organização, é lógico pensar em seus papéis gerenciais. Os modelos gerenciais são responsáveis pelo funcionamento das funções associadas às metas e objetivos da organização. No processo ininterrupto de planejar, dirigir, coordenar e avaliar, as atividades se interligam e se sobrepõem, de maneira cíclica e contínua. “Para que a gestão faça acontecer este movimento racional dos recursos ou variáveis gerenciais é preciso que a organização seja submetida aos processos administrativos.” (BARBOSA E FRANKLIN, 2011, p. 94).

Na administração clássica, as quatro funções principais para exercer a gerência são planejar, organizar, dirigir e controlar. “Quando separados, são consideradas funções administrativas, mas quando feitas em conjunto, formam o processo administrativo para alcance dos objetivos propostos, [...]” (SOUZA; SPUDEIT, 2022, p. 5). Desse modo, pode-se inferir que as funções administrativas, em qualquer tipo de organização ou unidade de trabalho, exigem o saber pensar e o saber fazer.

Unidades de Informação (UI) é um termo que foi criado pela escola francesa para se referir a uma área de atuação dos profissionais de informação, abrangendo arquivos, bibliotecas, centros de documentação e museus, remetendo ao ambiente físico de trabalho dos profissionais dessa área. Dessa forma, as UIs podem ser consideradas organizações que coletam, tratam, organizam e disponibilizam informações (SALASÁRIO, 2021).

A biblioteca faz parte dessas unidades de informações e consequentemente o bibliotecário do século XXI. Dessa forma, as organizações que se comportam como sistemas adaptativos complexos são criativas e inovadoras, quando a gestão se preocupa em ocupar um espaço para novidade à beira do caos ou da desintegração (VIANNA *et al.*, 2016).

Pensar a gestão de espaços condicionados aos constantes movimentos sociais é pensar que uma organização necessita de administração e esta é representada por um gestor. Os movimentos sociais levam ao desenvolvimento de práticas que devem responder às necessidades no que tange a comunicação, relacionamento, prestação de serviços e operações

laborais. “Este é um estado em que as pessoas atuam num sistema à sombra da organização com conceitos e ações que acabam por descartar seu clássico sistema a fim de mudá-lo.” (VIANNA *et al.*, 2016, p. 158).

Dentre os principais tipos de bibliotecas, o Conselho Federal de Biblioteconomia estabelece as definições de bibliotecas, sendo pública (aquelas que atendem a todos os cidadãos, por isso é a mais ampla, aberta e generalista); escolar (fornecem bibliografia para desempenho de atividades escolares); universitária (aquelas que servem a comunidade universitária apoiando nos estudos e pesquisas, para alunos e professores); especializada (voltada para especialistas em um assunto ou determinada área do conhecimento); especial (usuários com características especiais).

Na literatura, a biblioteca especializada é registrada com base em três princípios teóricos. O primeiro, referente ao acervo que possui e disponibiliza; segundo, ao usuário e terceiro, ao acervo associado ao tipo de usuário (SALASÁRIO, 2021). Na oferta dos serviços de informação por satisfação das necessidades, faz-se uso da hospitalidade pautada na cordialidade, para garantir a promoção de valor sobre o produto trocado, portanto a troca é um elemento-chave. A biblioteca, por sua vez, como espaço público de impacto e desempenho social, cria um ambiente estimulante para execução de trocas associadas às interposições profissionais e sociais do bibliotecário, diretamente voltado para seu consumidor final, o usuário.

A respeito da biblioteca universitária, seu registro histórico data da Idade Média, onde nessa época já atendia diretamente às necessidades de bibliografia descrita nos currículos dos cursos superiores. As primeiras coleções eram, em sua maioria, de obras teológicas e litúrgicas, mas continham também obras de literatura e gramática (latim), assim como filosóficas, além de escritos voltados para as áreas de conhecimento dos principais cursos oferecidos, como Direito e Medicina. À medida que as universidades e suas bibliotecas se laicizavam, outros tipos de obras foram incorporados aos acervos (OLIVEIRA; SOUSA, 2008).

Os contextos sociais, assim como econômicos e políticos são determinantes para estabelecer cenários favoráveis ou não às bibliotecas. Selecionar, organizar e disseminar informação, produzir conhecimentos e registrá-los, selecionar os materiais conforme as necessidades do público, administrar grandes volumes de informações, evitar perdas dispensáveis de tempo, dinheiro e recursos, além de gerir pessoas, faz parte do cumprimento de sua responsabilidade social.

Neste cenário, o surgimento das redes que além de ligar emissores e receptores, favoreceu o livre trânsito dos dados a destinos incertos e nem sempre sabidos. Por isso, as

bibliotecas tornam essas ferramentas objetos de facilitação para alinhar seu propósito ao público-alvo, distinguindo-se pela orientação por assunto e objetivos específicos (FIGUEIREDO, 1978).

O conjunto de serviços primordialmente oferecido por espaços comerciais evoca o conceito de marketing a partir de uma ideia essencialmente comercial, que evolui para outra mais ampla, com abrangência social, causando diferenças entre os conceitos de venda e marketing. A primeira concentrada nas necessidades de quem vende, enquanto a segunda, nas necessidades de quem consome (BAPTISTA, 1988).

Essa relação estabelece o que hoje considera a troca, como o conceito central do marketing. Dar e receber, receber para doar, uma ação de via dupla entre receptor e doador, uma troca simultânea e quase automática. Troca de valores, numa relação bilateral entre produtor e consumidor. Ao usuário é levada uma oferta de valor, de acordo com suas necessidades, desejos e preferências e, em troca, o produtor recebe o reconhecimento por seu empenho em melhor servir seu mercado (BAPTISTA, 1988, p. 97).

O usuário, por sua vez, estabelecerá o valor às informações que a biblioteca transmite por meio dos serviços prestados e, nesse sentido, a hospitalidade está invisivelmente embutida nos processos e no funcionamento de uma biblioteca. Desde a aquisição até a disseminação de informação, as relações e contatos, tomadas de decisões e correções de percursos são estabelecidas pelas relações de tratamento. Assumir esses papéis gerenciais sem o exercício da cordialidade influencia diretamente na unidade organizacional, compromete a responsabilidade social da biblioteca e mancha a imagem institucional.

Assim, estabelecimento e a aplicabilidade de conceitos da hospitalidade nas formas atuais de gestão em bibliotecas trarão retornos significativos na aquisição de valores que as bibliotecas estão devolvendo para a sociedade, modificando as lentes dos profissionais envolvidos nos processos e serviços da biblioteca, resultando em contribuição social pois envolvem os aspectos culturais presentes no ambiente, científica, pois contempla os aspectos empíricos, quantitativos e qualitativos na coleta de resultados. Assim como trará acréscimos substanciais à biblioteconomia técnica ao trazer-lhe sentido social e humano.

Esse processo ininterrupto de atividades interligadas e sobrepostas, de maneira cíclica e contínua, deixa claro que, dentro do ciclo, é necessário um modelo de gestão que acompanhe se os objetivos traçados no planejamento estão sendo cumpridos dentro dos prazos e se estão sendo utilizados os recursos definidos. Sem isso, não é possível traçar estratégias para mobilizar os recursos e acompanhar o alcance dos resultados.

No contexto organizacional, é evidente a necessidade das relações pessoais no

desenvolvimento eficiente e eficaz dos trabalhos a serem elaborados em grupo, de modo que a soma desses esforços resulte na fabricação de um produto ou serviço. Nessa perspectiva, Blattmann e Reis (2004, p. 12) salientam a importância do processo e a responsabilidade do administrador em estabelecer um ambiente voltado para a soluções:

Os administradores buscam soluções para os constantes desafios em proporcionar serviços e produtos qualitativos e dinâmicos. Uma pergunta acompanha esse processo na intercalação das novas tecnologias de informação: como gerenciar produtos e serviços de informação? Significa em primeiro plano, estabelecer uma cultura organizacional adequada para incrementar técnicas de planejamento estratégico, gerencial e operacional para entender as causas, os impactos, as características, as consequências e as dimensões que envolvem o processo.

Dessa forma, o desempenho de atividades se destina a atingir um fim. Isso é possível pela execução dos processos, que são uma sequência de tarefas e atividades utilizadas na entrada, que pode ser determinado serviço que agrega determinado valor e gera uma saída para um cliente específico interno ou externo. As saídas se referem ao resultado, a execução final da entrada que utiliza os recursos da organização para gerar satisfação por meio de resultados concretos (BLATTMANN; REIS, 2004).

Nesta seção, as analogias e comparações realizadas foram utilizadas com a intenção de situar os desafios impostos à biblioteca, e aos profissionais da informação. No contexto atual, as organizações são desafiadas também pelas transformações ocorridas no mercado em consequência de inovações tecnológicas que afetam seus representantes e das transformações tecnológicas e ideológicas que influenciam e impactam principalmente nas camadas sobre as quais são foco das organizações.

Os novos paradigmas de gestão, das decisões políticas e governamentais também influenciam as condições para a tomada de decisão institucional, em uma sociedade cada vez mais volúvel. Essa transfiguração social é o que promove as mudanças nos serviços e processos organizacionais, enquanto o homem evolui a organização deve evoluir com ele. A regra vale para a biblioteca, pois à medida que seus usuários se adaptam às mudanças, seus serviços também. Eis a importância do gestor e seu papel de implementar em sua gestão uma cultura organizacional, que além de apropriar-se das metodologias de gestão, se preocupa com a qualidade dos serviços prestados.

2.2 Serviço de Referência em Bibliotecas: do tradicional ao virtual

A qualidade dos serviços deve seguir à luz das constantes mudanças. A evolução das bibliotecas pode ser vista em três fases: no primeiro momento tem-se a biblioteca tradicional com serviços e produtos gerados de forma mecânica; no segundo já há o uso da tecnologia dos

computadores para geração dos serviços e acesso aos bancos de dados; no terceiro, se depara com a biblioteca contemporânea que utiliza a informação no suporte digital (VIANNA et al., 2016).

A necessidade de expansão das bibliotecas precisou alinhar-se às perspectivas sociais no momento da mudança, constituindo-se uma tarefa desafiadora, pois não se resume apenas em expandir o acervo e estoque da biblioteca, mas em conectar as informações com as necessidades e possibilidades com que o usuário está inserido. As transformações na ciência, economia e política, o contexto macro onde se insere as bibliotecas levam ou deveriam levar o gestor a adotar novas práticas (VIANNA et al., 2016).

Tais práticas precisam responder às necessidades comunicacionais, de serviços e operações de processos. A forma como esses serviços serão prestados depende da influência por parte da gestão e da adequação às tipologias de bibliotecas. Algumas vezes, caracterizadas por certa rigidez, seus processos encontram-se tão enraizados que se prioriza a manutenção das práticas, por enxergarem “[...] maior êxito em tarefas de manutenção do que propriamente no estabelecimento de mudanças” (VIANNA et al., 2016, p. 159). Nesse sentido, “conservar foi, durante séculos, o principal objetivo das bibliotecas desde os tempos em que nos mosteiros, mãos pacientes copiavam e recopiavam documentos que trouxeram até nós a memória humana.” (BAGANHA, 2004, p. 93).

Há longas datas tenta-se romper a barreira entre bibliotecário e usuário. A eliminação desse bloqueio e o encurtamento da distância entre usuário, biblioteca e bibliotecário, só será rompida se for empregado e despendido esforços direcionados à mudança. Nesse sentido, reconhecer no processo do serviço de referência o que vem antes da solicitação, é crucial para executar um bom serviço de referência. Para que o bibliotecário localize as respostas às questões que lhes são formuladas é importante analisar junto ao usuário a natureza de seus problemas (GROGAN, 1995).

A repetição de determinados processos pode levar à negligência de uma maior percepção de seguir as etapas do processo de referência, a busca. Os espaços de trocas, ambientes de interação são recursos que as organizações informacionais têm para, não só receberem seus muitos usuários, mas promover experiências diversificadas, customizadas e únicas (GROGAN, 1995).

Nesse sentido, é perceptível a existência de diversos processos e subprocessos a serem executados em uma simples acolhida ao usuário. O conjunto de atividades que auxiliam o usuário a sanar suas necessidades influenciam diretamente a qualidade dos serviços prestados (BORGES, 2009).

“Entretanto, é uma ameaça para a sobrevivência, utilizar muitas vezes rotinas do passado para enfrentar acontecimentos inesperados para os quais essas rotinas são inadequadas ou insuficientes.” (VIANNA et al., 2016, p. 159), pois é necessário evoluir à medida que o usuário evolui. A evolução desses processos foi totalmente afetada pela inserção e uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nas instituições de informação. “Os recursos da informática possibilitaram a conversão de elementos da realidade física para a realidade virtual, facilitando a transferência da informação.” (LUCENA; SIEBRA, 2013, p. 2).

O crescimento exponencial de informação condicionou a biblioteca tradicional a integrar o modelo digital, impulsionada a adotar novas tendências tecnológicas para a celeridade dos processos de referência. Surge assim a Biblioteca Digital que, em comparação com a tradicional, oferece um serviço de informação virtual com acesso mundial disponível em uma rede ligada a tantas outras, a *Word Wide Web* (BAGANHA, 2004).

Os serviços de informação têm em seu auxílio as tecnologias de acesso à informação pelo uso da internet. Para o usuário obter a informação, ele acessa e obtém resultado imediato ao que procura, tornando-o capaz de acessar vários outros documentos simultaneamente. Essa simultaneidade marca a grande diferença relativa entre as bibliotecas tradicionais e digitais (BAGANHA, 2004). A transformação foi tanta que

Os suportes informacionais da biblioteca evoluíram: o papiro e o papel passaram para suportes digitais e hoje podem ser organizados em bases de dados diversas podendo ser acessadas via Internet, transformando-a em um espaço com serviços e coleções em formatos simultaneamente físicos e virtuais. Também o tipo de acervo que pode ser acessado tornou-se diverso em formato (áudio, vídeo, hipertexto, texto e audiovisual) e na possibilidade de acesso (via computador, via notebook, via tablet, via celular). (LUCENA; SIEBRA, 2013, p. 2)

“As estruturas organizacionais, em maior ou menor grau, são fortemente impactadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), especialmente, as instituições que lidam, essencialmente, com informação, como é o caso das bibliotecas e instituições congêneres.” (LUCENA; SIEBRA, 2013, p. 1).

O SRI reflete esse impacto e o balcão de referência é, ou deveria ser, o espaço de exercício hospitaleiro para a execução do processo de referência, que é o conjunto de atividades que auxiliam o usuário a sanar suas necessidades. (BORGES, 2009). Constitui-se como necessidade detectar falhas ou problemas, a cada passo dos processos, pois as atividades desenvolvidas precisam de correções, para diminuir ou eliminar os desperdícios, perdas de tempo dos usuários e do bibliotecário.

O ajuste dos processos serve para evitar danos e insatisfação do usuário, prevenindo a imagem institucional de possíveis queixas e reclamações pela má qualidade dos serviços

prestados. Nesse sentido, “Os processos não criam apenas as eficiências do presente, mas também garantem o futuro por meio de habilidades, isto é, a forma de fazer e que se aplicam aos novos produtos e serviços.” (BLATTMANN; REIS, 2004, p. 6).

O usuário direciona-se à biblioteca a fim de sanar uma necessidade e o processo que deve ser executado para satisfazer essa necessidade é estabelecido pelas cinco linhas do Serviço de Referência. A seguir um breve resumo, compilado de Macedo (1990, grifo nosso):

- a) **Serviço de Referência** propriamente dito - fornece perguntas e respostas que orientam o usuário no encaminhamento e uso dos serviços;
- b) **educação do usuário** - objetiva educar e ensinar com uso de programas de capacitação aos usuários, no intuito de torná-lo competente para uso autônomo dos recursos da biblioteca;
- c) **alerta e disseminação seletiva da informação** - informação sobre produtos e serviços para atrair, atualizar e divulgar conhecimento aos usuários para a biblioteca;
- d) **comunicação visual ou divulgação da biblioteca** - sinalização e movimentação interna em locais estratégicos, de entrada e saída, setores, serviços, locais de estudo e acesso informacional;
- e) **administração ou Supervisão do Setor de Referência** - responsável pelo planejamento geral dos serviços e produtos, arquitetura e manutenção a serem utilizados pelo SRI.

A execução adequada do SRI depende da eficiência e eficácia do bibliotecário de referência, pois sua atuação é primordial para a formação de usuários capazes de utilizar os serviços e produtos de forma independente. As cinco linhas do SRI são nortes para guiar os usuários até o encontro de uma solução, ou seja, a satisfação da lacuna informacional.

Nos dias de hoje, pensar na criação e organização de uma biblioteca bem como em todas as suas operações é estar sempre subjacente ao seu objetivo principal, a satisfação do seu público. O conceito moderno de biblioteca que melhor responde às necessidades atuais é o que está aberto ao mundo, sem barreiras geográficas, sociais, posições e de classes, onde o usuário encontra sempre satisfeita a sua necessidade (BAGANHA, 2004).

Desse modo, cabe aos gestores desenvolver uma cultura organizacional, focada no bem-estar organizacional, flexíveis e passíveis a mudanças, considerar a importância e valor do usuário, que a informação tenha seu acesso, de maneira mais eficaz, rápida e sobretudo mais completa e satisfatória (BAGANHA, 2004).

Dois pontos fundamentais afetam a sustentação do paradigma de uma biblioteca. O primeiro quando se considera o documento mais importante que a informação registrada nele e

segundo, quando se dá pouca atenção ao usuário (OLIVEIRA, 2005). Por essa razão, na próxima seção serão abordados conceitos da Administração para tratar da Gestão de Pessoas em bibliotecas e a prática do bibliotecário gestor.

2.3 O Gestor de Biblioteca versus o Bibliotecário Gestor

A necessidade de gerenciar pessoas tem início do Século XX, pós Revolução Industrial. A gestão de pessoas se tornou um balizador entre os interesses das organizações e das pessoas, para equilibrar os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais (LIMA et al., 2013). Essa preocupação passou a ser uma constante à medida que as organizações foram juridicamente constituindo-se.

“Qualquer trabalhador com conhecimentos nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados.” (DRUCKER, 1981, p. 5). Dessa forma, a presença de um gestor constitui-se um diferencial em um espaço administrativo e na biblioteca um bibliotecário gestor muito mais.

O gestor deverá compreender como funcionam as organizações, como interagem com o ambiente, a diversidade de elementos que as compõem, os tipos de ambientes onde se insere, avaliar a complexidade e incertezas do ambiente e enxergá-la como pertencente a sistemas abertos de relacionamento com o ambiente externo, são etapas a serem cumpridas, para a prática adequada da gestão eficaz (SCHULTZ, 2016).

O autor assegura que tais elementos são imprescindíveis para garantir que a organização ocupe seu espaço e exerça suas responsabilidades fora de suas dependências. “Tal homem deve tomar decisões, não pode apenas obedecer a ordens. Têm de assumir responsabilidade pela sua contribuição” (DRUCKER, 1981, p. 5) e isso inclui aprendizagem contínua como fomento para a tomada de decisões. Pensar pela organização inclui a responsabilidade de compreender como a decisão será influenciada pelas mudanças externas à organização e o impacto que causará internamente e socialmente.

As organizações exigem que seus profissionais acompanhem o avanço tecnológico, as mudanças sociais, econômicas e políticas e a sociedade, no uso dos serviços, espera um bom desempenho profissional. “Isso só evidencia a necessária evolução do papel do bibliotecário que tem de se adequar ao perfil do seu usuário para que assim possa oferecer um serviço de melhor qualidade.” (LIMA et al., 2013, p. 3).

O profissional bibliotecário deve ter consciência de que sua atuação contribuirá e potencializará o uso dos serviços e produtos de informação. O exercício da profissão deve

integrar a valorização dos processos de gerir, analisar, controlar, facilitar acessos, ensinar, capacitar na utilização dos recursos informacionais e documentais ofertados pela biblioteca. Sobre potencialização dos recursos, Mercadante (1989, p. 63) afirma que

Se for considerado que uma das principais metas da biblioteca é o de maximizar o uso bem sucedido dos serviços que provê, todo o esforço deve ser despendido para diminuir essa falha, e aproximá-la de seus leitores, fazer com que a interação bibliotecário-usuário tenha como resultado um melhor aproveitamento dos serviços aos leitores.

Adequar-se ao perfil do usuário é uma meta que deve ser perseguida diariamente, pois não se trata de um único usuário, mas de diversos perfis que agregarão à profissão o desenvolvimento pessoal, profissional que afetarão diretamente as práticas da organização e seu papel socioeconômico, político, cultural, patrimonial que se configurará em benefícios e retornos para a humanidade, fazendo com que a biblioteca acompanhe suas transformações.

É de responsabilidade dos bibliotecários, na ocupação de gestores, promover avanços voltados para o melhoramento dos serviços. Tais avanços para a qualidade dos serviços devem considerar a clareza dos processos para alcance da missão, entendimento da visão, valores, objetivos, conhecimento dos serviços oferecidos, informações essenciais sobre o público-alvo, além da clara percepção do ambiente (FIGUEIREDO, 1991).

“A Gestão de Pessoas é um conjunto de atividades essenciais para a motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho, buscando alcançar as metas e objetivos da organização.” (LIMA et al., 2013, p. 3) e requerem do gestor forças direcionadas para resultados a fim de atuar nesses ambientes dinâmicos.

Nesse sentido, para avançar é fundamental superar o perigoso dilema de fazer mais do mesmo em ambientes marcados por constantes transformações, pois tanto para as organizações quanto para as bibliotecas, a rigidez às mudanças pode ter implicações negativas. Neste cenário dinâmico, propõe-se que o bibliotecário assume o papel importante de facilitador para atuar ativamente como um gestor da informação para além dos livros, sendo um elemento potencializador e catalisador de uma nova relação usuário-informação. (VIANNA et al., 2016, p. 160)

Fazer mais do mesmo é um empecilho para o desenvolvimento saudável da gestão e do desempenho profissional. Para além das competências exigidas, espera-se da pessoa bibliotecária a iniciativa de assumir as responsabilidades que a titulação lhe dá e, acima de tudo, se tornar gestor da informação e levá-la a bom termo, ou seja, que seja direcionada a quem necessita, o usuário. Mesmo que não esteja em uma posição de chefia, constitui como responsabilidade social o dever de ser um profissional de referência.

2.4 Bibliotecário de Referência X a referência do Bibliotecário

Uma biblioteca, minimamente, se constitui por livros e bibliotecário. Contudo, não se

tratam apenas de livros, mas de variados formatos de documentos informacionais dispostos organizadamente em estantes ou prateleiras. Para utilizar o acervo de conhecimento é imprescindível o auxílio do bibliotecário de referência. Por isso, na perspectiva teórica convém se conhecer como é conceituado o Bibliotecário de Referência e qual é a referência que se tem desse profissional, como responsável pela otimização dos serviços além de garantir a execução dos processos.

Considerando que a utilidade real de uma biblioteca é mensurada pela qualidade do SRI, cumpre ao bibliotecário gestor dar celeridade na prestação dos serviços, fazendo uso das técnicas disponíveis e cabíveis à realidade da organização, a fim de aplicá-las no momento de interação com o usuário quando no momento de busca da informação, tornando imprescindível o uso das competências técnicas associadas ao aspecto humanista do bibliotecário de referência (FIGUEIREDO, 1991).

A habilidade humana está relacionada ao pensamento esquematizado de ideias, julgamentos e a capacidade de relacionamento com diferentes níveis intelectuais e artísticos e cognitivos do comportamento individual. Enfatizar o aspecto humano da figura do bibliotecário elucida que a associação das competências humanas ao aspecto técnico e pragmático enriquecem, e dão sentido áureo à figura do bibliotecário, no momento de interação com o usuário. O momento que isso acontece, é chamado de processo de referência.

Toda vez que um usuário se aproxima do bibliotecário com um problema de informação, ou como uma questão de referência, sabe-se que há pelo menos dois tipos de habilidades necessárias para que o usuário encontre a informação requerida: habilidade técnica e habilidade humana. (FIGUEIREDO, 1991, p. 47, 48).

O desenvolvimento da habilidade humana se faz no exercício cotidiano da profissão. Nesse exercício surgem os estereótipos como formas de representação e marcação social para categorizar um determinado grupo a imagens positivas, negativas e muitas vezes ultrapassadas, a fim de distinguir uma categoria social de outra. Ao que se registra na literatura sobre a figura do bibliotecário, há representações desanimadoras quando se sabe que sua conduta na sociedade está relacionada às imagens de pessoas idosas, carrancudas e zangadas.

O estereótipo é constituído por formadores de opinião e atitudes, no interior e no exterior dos grupos e tem acompanhado a profissão desde seus primórdios, geralmente de forma negativa. A profissão de bibliotecário é uma das que têm estereótipos negativos e essa discussão não é de agora, a imagem de guardador de livros e confeccionador de fichinha são bem antigas (SILVA; VALLS, 2022).

Para a autora, cumpre ao bibliotecário desenvolver uma visão humanística, sistêmica,

participativa, interativa com o ambiente externo, flexível às mudanças, estabelecendo estratégias voltada para resultados, trabalho em equipe, tornando os produtos atrativos, com soluções criativas e inovadoras, a fim de ampliar a capacidade organizacional da sua unidade de informação.

A imagem do bibliotecário depende da postura que assume como gestor de si e da informação, e essa habilidade não é aprendida com a formação técnica e intelectual, mas com o desenvolvimento das faculdades afetivas e relacionais no dia a dia, nas experiências apreendidas diante das situações vivenciadas com os usuários. As competências e saber lidar em situações de risco, saber comunicar-se, habilidades de negociação e saber trabalhar em equipe indicam que, além das competências técnicas, o bibliotecário necessita aprimorar suas habilidades comportamentais ou *soft skills*, sendo habilidades desejáveis, para desenvolver ambientes cada vez mais produtivos (SILVA; VALLS, 2022).

A parte afetiva e humana não são desenvolvidas pelo tecnicismo ou estabelecidas pelo uso de códigos de classificação, mesmo porque não podem ser metrificadas, mas são consolidadas e desenvolvidas pela sensibilidade do aspecto humano. Para executar essas habilidades, o bibliotecário precisará dedicar-se a uma nova conduta e procedimentos relacionais com o outro e aproveitar o ambiente do SRI como espaço de construção de um modelo de profissional totalmente diferente da visão negativa que se tem.

3 GESTÃO DA HOSPITALIDADE, PRINCÍPIOS E FACETAS

Esta seção remete aos objetivos a) refletir o Serviço de Referência e Informação baseado na gestão da hospitalidade e b) verificar como a gestão das bibliotecas baseada em gestão da hospitalidade influencia no Serviço de Referência e Informação.

Como conhecimento extensamente explorado pela Hotelaria, faz-se uso das fontes teóricas dessa ciência a fim de refletir os aspectos da hospitalidade associados aos espaços de bibliotecas. Portanto, é pertinente considerar que o Brasil apresenta em sua estrutura social e política, dois aspectos que fazem da nação um povo hospitaleiro. O primeiro aspecto da cordialidade se expressa no afeto demonstrado nas relações sociais e o segundo, nas relações impessoais (HOLANDA, 1995).

Considera-se o primeiro aspecto, foco da pesquisa, como revestido de singularidades regionais, locais e traz em sua forma de acolhimento os aspectos de alegria, simpatia, cordialidade reunidos por causa de uma herança cultural, não limitando-se a uma boa acolhida ou tratamento, mas ao ser humano. A perspectiva social traz a hospitalidade como uma maneira cordial, resultante de uma cultura, do jeito naturalmente hospitaleiro de ser.

Dias (2002) expressou que a noção de Hospitalidade advém da palavra latina *hospitalitas-atis* e concretiza-se no ato de como acolher, hospedar, colher, recepcionar, tratar com cortesia, amabilidade e gentileza. Esse ato só se concretiza com a existência imprescindível do anfitrião e do hóspede, um não existe sem o outro. Na perspectiva do autor não se trata de um lugar somente, mas em como o espaço oferece o acolhimento e tratamento, a gentileza e cortesia permeiam o lugar.

Na perspectiva impessoal, todos tratam da forma como querem tratar, considerando seus interesses e a imagem que se pretende. Embora a hospitalidade seja vista como sinônimo de compartilhamento, generosidade em uma relação misteriosa entre o visitante e o visitado, compartilhada entre si, a hotelaria a concebe como um conjunto de serviços ao hóspede que pode estar associado ao valor monetário em diferentes espaços, tornando-os mais apreciados (PRAXEDES, 2004).

Pensar o outro inclui noções básicas de cortesia e hospitalidade. A dimensão básica da hospitalidade é o acolhimento, receber o outro, o diferente, em diversas formas e circunstâncias. Passadas essas fases, tem-se o pertencimento. Pode-se afirmar que os vínculos de hospitalidade permitem o apaziguamento e a redução de tensão entre dois polos. Como lembra Gotman (2001, p. 166), a hospitalidade tem sempre a inospitalidade como horizonte.

Entretanto, diferentemente da hospitalidade, que procura estabelecer uma relação com o outro, a acolhida, em seu momento inicial, pode se caracterizar como um ato de violência, [...]. Diz-se violência pelo fato de que o *hostis*, para ser acolhido, deve se

adaptar à estrutura da sociedade que visita para ter seu status modificado e transformado em hospes. Neste sentido, a acolhida passa a ser uma permissão de acesso a um novo status.

Outro fato importante para entender a hostilidade *versus* hospitalidade é que a pluralidade e a mistura de povos do Brasil colonial, juntamente com essa pluralidade racial fornecem uma reserva inesgotável de traços marcantes das personalidades múltiplas e, nesse sentido, são variados os aspectos que recaem sobre a hospitalidade, por isso faz-se essencial compreender suas dimensões (OLIVEIRA; MARTINS, 2009).

Consideram-se as cores, os sons, os cheiros, os ambientes naturais, as narrativas e a singularidade de cada indivíduo. Também é preciso ter em mente que o conhecimento da hospitalidade abrange os domínios culturais, domésticos e comerciais. Existe uma representação, uma dependência e sobreposição desses domínios nos contextos sociais nos quais a hospitalidade e os atos de hospitalidade ocorrem juntos (LASHLEY, 2015).

O domínio cultural está condicionado às circunstâncias sociais, sistemas de crença, processos de produção e consumo, alimentos, bebidas e hospedagem. O domínio doméstico considera as questões associadas aos impactos que a provisão dos elementos que sustentam a cultura é introduzida no lar, na hospedagem. O domínio comercial se refere à provisão da hospitalidade como uma atividade econômica que fornece alimentos, bebidas e hospedagem em troca de dinheiro (LASHLEY, 2015).

Para Lashley (2004) as expressões, são originadas de uma palavra comum. Para o autor, “forasteiro” e “inimigo” apresentam significados que não se referem simplesmente ao hóspede ou estrangeiro, mas à forma como se relacionam. O forasteiro ou inimigo não fará parte do meio onde vive, mas passará por lá, e enquanto permanece em sua estadia, a preocupação é manter um relacionamento hospitaleiro a fim de manter a mutualidade e reciprocidade.

Se o intuito da hospitalidade é criar e manter relações sociais, o ambiente que a pessoa está passa a ter significado, criando identidade e memória. Todos esses elementos juntos fazem com que cada indivíduo se reconheça como cidadão atuante na construção de uma sociedade. Tal reconhecimento pessoal gera um senso de pertencimento e valorização do indivíduo que ele já se vê como parte e não à parte. A abrangência é muito mais externa que interna, pois se trata de uma impressão despertada dentro que será replicada fora dos limites de vivência, nos lugares mais remotos (MARCHES et al., 2008).

Para Gotman (2001), a hospitalidade é como um conjunto de práticas de sociabilidade recorrente não apenas no contexto familiar, mas que se estende às pessoas próximas ou desconhecidas de lugares distintos e longínquos, percebido no íntimo, como recepção interna e

evidenciada externamente.

Segundo Taraboulsi (2009) a hospitalidade é uma metamorfose que reavalua as condutas, os processos, os sistemas, as estruturas e estratégias, o que evidencia seus desdobramentos. Diante dessas ramificações é notável que em distantes períodos e distintas épocas a hospitalidade mantém sua substância, percebida pelo ato de acolhimento. Ato este que não se restringe a hospedagem, mas criação, transformação e revolução do relacionamento com o cliente.

Plentz, (2007) a concebe na constante perspectiva do outro, onde é necessário deixar o lado humano e afetivo falar mais alto, pois se trata de um apelo do lado de fora que leva o anfitrião a acolher o hóspede para o lado de dentro. E mesmo após se distanciar daquele espaço de acolhimento, depois de internalizadas as impressões sobre o tratamento recebido, aquele lugar será referenciado em sua memória e ele vai querer voltar, pois foi marcado pela atitude de acolhimento, tornando aquele lugar como parte de sua vivência, evocando-o como lugar de pertencimento.

O termo gestão da hospitalidade resulta da classificação adotada por Fedrizzi (2009) em sua pesquisa Facetas da Hospitalidade. O termo hospitalidade foi fragmentado para melhorar a interpretação da categoria e adequação de seu campo em estudos interdisciplinares. A compreensão do conceito hospitalidade e gestão visa orientar estratégias inovadoras que agreguem valor na produção de bens e serviços.

A autora elaborou uma pesquisa onde identificou, em dissertações, títulos, resumos e palavras-chaves, termos recorrentes sobre hospitalidade. O estudo permitiu a formulação de dez facetas da área, compreendendo a: hospitalidade turística, hospitalidade comportamental, hospitalidade espacial, hospitalidade e eventos, hospitalidade e meios de hospedagem, hospitalidade e ensino, hospitalidade e restauração, hospitalidade organizacional, hospitalidade e gestão, hospitalidade religiosa.

Esta pesquisa se propõe a investigar a gestão da hospitalidade, na faceta hospitalidade e gestão associado ao Serviço de Referência e Informação em bibliotecas, instituições prestadoras de serviços de informação, inseridas em uma área de vasta abrangência que ganham destaque político, econômico, social, cultural e turístico. A respeito da faceta hospitalidade e gestão, Fedrizzi (2009, p. 110) afirma que:

[...] seu foco é a Hospitalidade (comercial, pública, empresarial e virtual), sua percepção é a qualidade na gestão e prestação dos serviços. A Hospitalidade enquanto diferencial competitivo no mercado, visando à satisfação dos clientes e seu bem-estar. Objetivando seu bom atendimento, facilitando as negociações e ainda melhorando a imagem deste prestador de serviços (empresa) junto ao cliente, fortalecendo os laços. Podendo, em alguns casos, ocorrer a inserção da sociedade nessa dinâmica.

Para Camargo (2003) a hospitalidade sempre foi atributo de pessoas e de espaços, não de empresas. A ressalva se deve ao fato de que, por estar ligada ao ramo de hospedagem e turismo, é considerada como requisito gerador de renda e não por dirigir-se para o que acontece além da troca combinada, além do pagamento de um serviço prestado. Mesmo que não se trate de uma venda comercial em troca de hospedagem, os serviços e produtos estão sendo vendidos por uma moeda que deveria ser melhor considerada.

Já não se trata de preços por serviços e produtos pagos em dinheiro. Mesmo que a essência da hospitalidade possa convergir a experiência de consumo, é verdade que na realidade a hospitalidade baseia-se em relações humanas. Pode-se inferir que o consumidor de uma biblioteca ou espaço de informação é o usuário e que a moeda é a informação. Nesse contexto, não se trata de valores monetizáveis, mas em como esse produto e serviço estão sendo oferecidos ao usuário de tal forma que o que se recebe em troca de informação agregue o valor social, histórico, informacional, educacional e como organização institucional destinado a organização, padronização, registro e disseminação da informação, além de capacitar, pode tornar essa experiência muito melhor, oferecendo uma boa acolhida enquanto durar o processo de referência.

A hospitalidade, enquanto área de conhecimento, vem ganhando espaço. O conhecimento, a compreensão aprofundada neste campo vem auxiliando na descoberta de novos direcionamentos. A hospitalidade é percebida na manifestação das relações e nas posições entre alguém que recebe (anfitrião) e alguém que chega (hóspede). Esse relacionamento está presente na civilização, pautados no modo de viver e no estabelecimento das leis (MORETTI et al., 2015).

Pode-se assim comparar a biblioteca como um espaço de hospedagem que atende diversos públicos e que para estabelecer um lugar acolhedor e prazeroso, minimamente, será necessária uma mudança na filosofia da gestão, exatamente o elemento que norteia os processos de informação. Não sendo uma mudança simples, muito mais se tratando do gerenciamento de informação e dos impactos que tamanha mudança pode causar, aponta-se, nesta pesquisa, uma linha de pensamento que pode utilizar espaços e produtos de informação não como um fim em si mesmo, mas como um lugar ao qual se possa pertencer.

4 O PENSAMENTO ENXUTO

Depois de contemplados os objetivos traçados, envolvendo os aspectos da gestão, SRI e hospitalidade, esta seção busca compreender como é possível introduzir uma transformação na cultura da organização, através da mudança de pensamento. Nesse sentido, vai se analisar o Pensamento Enxuto, *Lean Thinking* como forma de implementar melhorias contínuas nos processos que envolvem os serviços e produtos de uma organização.

Reportando-se às origens da indústria automobilística do século XX, na década de 1960, a Toyota já havia estabelecido os princípios da produção enxuta na indústria de máquinas de automóveis. Após a queda da balança comercial com a América do Norte e Europa, a disseminação da produção enxuta começou a ser vista como um novo método utilizado para aumentar as vendas e produções pautadas na correção de percurso enquanto percorrido (WOMACK, 1992).

No sistema de produção da Toyota, o setor de controle de qualidade é o responsável pela correção do percurso de produção, onde as peças de montagem tidas por defeituosas, depois de submetidas aos “cinco porquês” eram remontados de modo a não voltar a ocorrer os erros de produção, conforme registra Womack (1992, p. 69):

As peças fluíam mais uniformemente, e as tarefas eram melhor equilibradas, de modo que todos os trabalhadores seguissem aproximadamente o mesmo ritmo. Se o trabalhador encontrasse uma peça defeituosa, ele [...] cuidadosamente a marcava, enviando-a para a área de controle de qualidade, em troca de uma nova peça de reposição.

O pensamento enxuto, além de estar alinhado à eliminação de desperdícios nas organizações, preconiza a qualidade dos produtos e serviços, pois o fazer bem e fazer bem feito, desde a primeira vez, elimina o desperdício de refazer determinada tarefa, culminando numa perda de tempo muito menor e na maior satisfação dos clientes. Não se limita a gestão de recursos físicos, mas a gestão de pessoas.

O autor destaca que até o momento da pesquisa não se havia atingido a execução plena da produção enxuta. Contudo, apresenta três esferas que diferem do sistema de produção em massa. Sendo eles, a atividade financeira, a gerência de pessoal e a coordenação de atividades harmonizadas a atividades ocorrendo em diferentes partes do mundo. Se essas esferas adotarem uma abordagem enxuta e, se aperfeiçoada, tornará possível uma completa produção enxuta. Destaque para produção, pois o foco do *Lean Finking* está no resultado.

O posicionamento do autor permite elucidar o fato de que a organização que adota essa filosofia de gestão terá um trabalho mais desafiador, contudo gratificante, para o empregado. Exatamente o empregado, pois dele que a organização se vale para rodar a produção. Ele é o

maior investidor da empresa, dele resultam o sucesso para resultados mais satisfatórios.

No contexto de bibliotecas, faz-se necessário refletir a responsabilidade da Biblioteca e sua forma de entregar valor é o ponto inicial para pensar uma gestão enxuta, com processos simples, ágeis e satisfatórios. Entender que é inevitável que o usuário não compartilhe as impressões que foram passadas a ele no momento de acolhida na biblioteca, deveria criar uma mudança de postura na forma como se atende.

Por isso, a implantação do *Lean* em bibliotecas requer alguns cuidados, dentre eles, o mais importante é incentivar o engajamento das pessoas na cultura da melhoria contínua. *Lean* não é uma metodologia, cujas ferramentas são implantadas conforme uma receita ou um passo a passo, é uma filosofia de gestão que requer mudança no comportamento e na forma de pensar das pessoas. (SILVEIRA et al. 2017, p. 184).

Atingir o pensamento humano por meio de uma filosofia de gestão é uma ideia ambiciosa de fazer com que os serviços sejam executados. Mudar o comportamento e forma de pensar das pessoas para implementar uma nova cultura de gestão envolve todos os integrantes da equipe e exige do gestor competência, habilidades e foco para produção de bens. Para Womack (1992), a produção enxuta é uma forma de produzir bens em alto padrão, pois proporciona a qualidade com maior variedade a um custo inferior. Ao mesmo tempo cria um ambiente de trabalho mais desafiador e gratificantes para os colaboradores em todas as esferas de produção, desde o chão da fábrica até a alta administração.

À medida que um conjunto de produção está plenamente vigorando, um novo conjunto de ideias desordenar a produção e cultura organizacional já estabelecida. A transição entre processos tradicionais e a inserção de outra maneira de produzir as coisas, costuma ser penosa e desafiadora. As novas ideias, sejam provenientes de fora ou geradas internamente, cumpre à gestão decidir resistir à mudança ou sobrepujar-se à nova maneira de pensar (WOMACK, 1992).

No ambiente da biblioteca, as inovações podem ocorrer na gestão e nos formatos organizacionais, ou seja, estão relacionadas à criação ou adoção de novas práticas. Mas tais práticas são possíveis se antes houver uma mudança de pensamento na forma de gestão. As contribuições de Ranganathan para a Biblioteconomia trouxeram cinco leis que remetem à gestão e organização do trabalho, políticas, práticas, processos, conhecimentos, métodos e técnicas de gestão. (VIANNA et al., 2016, p. 163, 164).

Como espaços e acesso à informação e as bibliotecas são passíveis de muitas opiniões. Marcante (2004) confirma que a cada 10 consumidores mal atendidos em um empreendimento, apenas um informou que não foi bem atendido e 8 comentaram a experiência a pelo menos nove pessoas. Ao mesmo tempo que a biblioteca se destina a atuar a favor do usuário, este, em alguns casos, pode se tornar uma ameaça externa para a organização. Perceba o impacto que a experiência do usuário no SRI terá ao ser compartilhada com outras pessoas.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Consideram técnicas de pesquisas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; consistem também na habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos.” (LAKATOS; MARCONI, 2022, p. 109). A princípio, definiu-se a tipologia de bibliotecas pelos critérios de reconhecimento, credibilidade, representatividade e relevância na prestação do Serviço de Referência e Informação enquanto espaço de estudo e pesquisa vivenciada na graduação.

Realizou-se pesquisa bibliográfica e depois de campo, às bibliotecas especializadas e universitárias do setor público e privado, que atendem as áreas jurídicas e de ensino superior. Como técnica de pesquisa, utilizou-se aplicação de questionário semiestruturado e entrevista como coleta de dados, com aplicação *in loco*, seguida do tratamento dos dados e análise de conteúdo pelas categorias de Gestão da Hospitalidade, Gestão de bibliotecas e Serviço de Referência e Informação.

O roteiro de perguntas semiestruturado, conteve seis questões abertas, no caso da questão número 1 destinou-se a traçar o perfil dos gestores entrevistados, sendo utilizada única e exclusivamente pela entrevistadora, para este fim. Para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, do convite de participação na entrevista e o termo de consentimento livre e esclarecido fez-se uso do Google Docs. O convite foi disponibilizado previamente por *e-mails* localizados nos sites das instituições. O envio se deu às gestoras de cinco bibliotecas, das quais se obteve quatro aceites.

A pesquisa, de caráter descritivo e interpretativo com abordagem qualitativa, foi realizada *in loco* entre os meses de maio e junho de 2023. Os instrumentos foram desenvolvidos conforme os objetivos da pesquisa e posteriormente aplicado às gestoras das bibliotecas, sujeitos desta pesquisa. Suas respostas foram transcritas na fonte *italico*, entre aspas, seguidos da denominação, GESTORA A, B, C e D, sujeitos deste estudo.

Os nomes foram resguardados para preservar o sigilo das instituições e quaisquer informações que pudessem prejudicar as instituições envolvidas. Para tanto, os dados agrupados foram submetidos ao rigor e parâmetros da análise de conteúdo, técnica trabalhada com base em Bardin (2014), conforme as seguintes categorias: Gestão de bibliotecas, Serviço de Referência e Informação e Hospitalidade.

5.1 Coleta de Dados

A coleta de dados pode ser demonstrada por estudos transversais e longitudinais. Os transversais referem-se a informações retiradas de um período único enquanto o longitudinal é

caracterizado por uma amostra fixada por um tempo predefinido. Para a realização deste estudo optou-se pela forma transversal, por se tratar de uma única fase para a realização da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2022).

Assim, o estudo foi estruturado realizando um levantamento de bibliotecas especializadas e universitárias que contemplassem diferentes espaços de atuação nas esferas pública e privada pautadas nos critérios de reconhecimento, credibilidade, representatividade e relevância na prestação do Serviço de Referência e Informação. Seguiu-se os procedimentos de:

- a) seleção de quatro bibliotecas, sendo duas universitárias e duas especializadas;
- b) coleta de *e-mails* dos gestores das bibliotecas;
- c) envio do convite, questionário e termo de consentimento com datas e horários para agendamento das entrevistas realizadas *in loco*;
- d) espera da resposta ao convite - obtido o agendamento da entrevista, fazia-se o agradecimento pela contribuição;
- e) realização da entrevista presencial, gravada, de duração máxima de 30 min, seguindo os parâmetros da linha enxuta;
- f) finalização do período de coleta de dados, somando doze dias de espera. Todas as entrevistas foram realizadas e foi encerrado o período de coleta de dados (entre os dias 6 a 20/06/2023).

Das cinco Bibliotecárias Gestoras, das bibliotecas convidadas a participar deste estudo foram obtidos quatro aceites e os resultados são descritos e analisados nesta seção, mantendo em sigilo a identificação dos respondentes, preservando a autenticidade das respostas coletadas. O perfil das entrevistadas caracteriza-se por estarem na faixa etária entre 35 e acima dos 50 anos, autodeclarados do gênero feminino. Possuem especialização, mestrado e outra graduação em andamento (Quadro 4).

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

GESTORA	Faixa etária	Tempo de trabalho	Nível de escolaridade
A	35-39 anos	entre 5-anos	Especialização em Supervisão e Gestão Escolar.
B	40-44 anos	entre 10-14 anos	Especialização em gestão pública
C	acima de 50	entre 10-14 anos	Pós-graduação em Biblioteconomia e Gestão Pública.

D	40-44 anos	entre 5-9 anos	Graduação em Serviço Social e Especialização em Gestão
---	------------	----------------	--

Fonte: Elaboração própria

5.2 Caracterização das instituições participantes

A biblioteca A pertence a uma rede privada de ensino superior universitário de São Luís-MA. O acervo é de acesso aberto para alunos e professores, constituído por livros, revistas, vade mecuns, possui também cabines de leitura e área de acesso digital ao acervo. Ligado a um sistema de bibliotecas virtuais, adota o sistema de Classificação Decimal Universal (CDU), oferece serviços de apoio e orientação ao usuário, empréstimo domiciliar automatizado com leitura óptica de código de barras, reserva de documentos; catálogo impresso automatizado, consulta física e *on-line* ao acervo e bases de dados.

A biblioteca B é uma setorial do curso de História de uma instituição de ensino universitário da rede pública estadual de São Luís-MA, está ligada a um Sistema de Bibliotecas Universitárias. Seu acervo é constituído de aproximadamente seis mil exemplares. Seu público é constituído por discentes da graduação, e mestrado e professores do Curso de História a quem são permitidos serviços de empréstimos e ao público em geral é permitido visitas, consultas locais e acesso a atividades e eventos. A biblioteca dispõe de serviços *on-line*, como consulta ao acervo e base de dados, cadastro de discentes, empréstimo, renovação, entre outros serviços ligados a biblioteca central da universidade a qual é pertence.

A biblioteca C é especializada na área do Direito, vinculada ao Tribunal de Justiça. Dispõe de serviços de pesquisa e empréstimo, excetuando Obras de Referência (Códigos, Constituições, Enciclopédias e Dicionários) e Obras Raras. A Biblioteca adota o Sistema de Classificação Decimal de Direito (CDDir), na organização técnica de seu material bibliográfico. Seu acervo é composto de livros, obras de referência (dicionários, enciclopédias, códigos, etc.), teses, monografias, folhetos, periódicos, literatura infanto-juvenil e a legislação do Poder Judiciário. A Biblioteca, elabora e dispõe dos seguintes produtos: acórdãos do Tribunal de Justiça, publicados nas Revistas dos Tribunais, Forense e Revista Jurídica, Legislação Estadual, Boletim de Legislação cadastrados no SIABI (Sistema de Automação de Bibliotecas), Compêndio de Resoluções e clipping da Presidência.

A biblioteca D é especializada em gênero e vinculada à rede de bibliotecas da Secretaria de Estado da Mulher (SEMU) em São Luís. Seu acervo é constituído de aproximadamente quatro mil exemplares, composto de livros, revistas, folhetos, documentos audiovisuais, monografias, teses e cartilhas. Seu público se destina aos alunos de ensino médio,

técnico e ensino superior que utilizam os serviços de consulta e acesso ao acervo físico local, além de assistência técnica na elaboração dos trabalhos acadêmicos. A unidade consolida a integralidade dos serviços especializados a fim de garantir a igualdade de direito, o respeito, o acolhimento e a liberdade de gênero.

5.3 Análise de dados

A análise de conteúdo dos dados e informações coletadas foi realizada com base em Bardin (2014). Trata-se de uma técnica de análise de conteúdo que utiliza a linguagem para obter um conhecimento aprofundado das condições oferecidas pelos discursos emanados pelos sujeitos da pesquisa, a fim de descobrir as relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspectos externos à fala.

A técnica permite melhor compreensão, utilização e aplicação do tratamento das informações coletadas (BARDIN, 2014). A análise foi realizada com base nos discursos coletados por meio da entrevista como instrumento de coleta de dados. Bardin (2014) a classifica como diretivas ou não diretivas, o equivalente a fechadas e abertas. Nesse item será feita a exploração do material e o tratamento dos resultados. Esse tratamento corresponde aos critérios da codificação e da inferência.

Essa etapa consistirá na análise da categorização, observando as regras da (i) exaustividade, (ii) representatividade, sendo amostras que representem o universo; (iii) homogeneidade, referindo-se ao mesmo tema, técnicas iguais e indivíduos semelhantes; (iv) pertinência, instrumentos de coleta adaptados aos objetivos da pesquisa; e (v) exclusividade, classificação apenas em uma categoria. Ao final, no momento da exploração do material, codificam-se os dados, processo pelo qual os dados são transformados sistematicamente e agregados em unidades, conforme pode ser observado na seção 6 (Resultados e Discussões).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, a ordem dos resultados e discussões obedeceu a apresentação das categorias no enunciado do roteiro de perguntas. As categorias têm importância acentuada para a estrutura da pesquisa, pois auxiliam na descoberta do que se encaixa para compreensão de uma ideia e “[...], poderemos ver que a solução geral do problema é nos confrontarmos justamente com aquelas que nos forçam a abandonar as categorias convencionais, a formulação convencional do problema, a solução convencional.” (BECKER, 2007, p. 117).

Categoria de Hospitalidade – questão dois. Esta categoria contempla o primeiro objetivo da pesquisa que é a) refletir o Serviço de Referência e Informação baseado na gestão da hospitalidade.

Quando questionadas sobre a percepção de hospitalidade, as gestoras destacaram que se tratam de posturas aprendidas antecedentes ao ambiente profissional. Consideram que a hospitalidade está associada ao bem-estar pessoal, boa educação (GESTORA A), contexto social (GESTORA B), familiar, relacional (GESTORA C). Seguindo essa linha de raciocínio, deve-se considerar, os aspectos educacionais e familiares, pois “[...] os rituais da civilidade, da urbanidade, da etiqueta, da capacidade de viver e conviver em sociedade, aquilo que habitualmente chamamos de boa educação.” (CAMARGO, 2015, p. 48).

É possível inferir que os aspectos da hospitalidade exercidos no ambiente profissional se tratam de aprendizagens que advêm de ensinamentos familiares e relacionais combinados com experiências de vida em diferentes espaços. Assim, os tratamentos expressam o convívio do ambiente do lar sendo refletido no ambiente profissional. O que se ensina e aprende em casa é ou poderá ser reproduzido no contexto social.

Para a gestora D, a hospitalidade é inerente ao ser humano e presente em todos os espaços frequentados. Esses ensinamentos são perpetuados e isso acontece porque “[...] todas as culturas guardam princípios, leis não escritas da hospitalidade, herdadas de formas ancestrais de direito, não escritas, que regem o relacionamento humano em casa ou fora de casa.” (CAMARGO, 2015, p. 47).

A percepção de hospitalidade das respondentes seguiu as seguintes declarações: “*ser bem acolhido*”, “*de forma super agradável*” e “*saber receber*” (GESTORA A). “*Ser cordial*”, “*ser receptivo*”, “*relação direta*” (GESTORA B). “*Relações das pessoas*”, “*acolhimento*”, “*tratamento*”, “*recebe de forma receptiva*” (GESTORA C). “*Socializa*” “*Tanto no âmbito mais íntimo quanto no âmbito profissional*” (GESTORA D). Os termos expressados elucidam o fato de que o “mais importante é trabalhar sob o espaço, no nível das relações essenciais que

sustentam tanto o espaço quanto os fenômenos.” (CAMARGO, 2015, p. 43).

Observa-se nas respostas das gestoras A, B, C e D que estas possuem noções quanto ao entendimento da hospitalidade. É possível perceber nos depoimentos que as relações de hospitalidade vão desde o saber utilizar uma boa comunicação na convivência com diferentes personalidades e saber oferecer tratamentos customizados considerando as necessidades, faixas etárias, o ambiente, a recepção e o nível de intimidade com quem se relaciona. Receber e acolher refletem um tratamento que se pretende dar ou que se entrega naturalmente.

Para a Gestora C a hospitalidade está atrelada ao relacionamento, pois *“manter esse bom relacionamento é muito bom até para troca de informações, assim como para entendimento das necessidades”*. O pensamento da Gestora C é resultado da visão que não restringe hospitalidade à hospedagem, mas a criação, transformação e revolução do relacionamento com o cliente. Se estabelece uma relação de troca entre alguém que “[...] recebe (anfitrião) e alguém que é recebido (hóspede), cujo desenrolar pode redundar em apaziguamentos, sentimentos que vão desde a amizade, amor, calor humano (expressão de virtude) até algum nível de conflito, de agressividade, de hostilidade.” (CAMARGO, 2015, p. 47).

Percebe-se nos enunciados que os conhecimentos sobre hospitalidade resultam de experiências apreendidas em outros espaços sociais, que foram trazidas para o ambiente profissional. Tais percepções são confirmadas por Lashley (2015, p. 72) ao afirmar que “estudar a hospitalidade a partir dessas perspectivas sociais mais amplas sugere que a obrigação de ser hospitaleiro tem sido um tema importante entre os sistemas morais humanos, por todo o globo e em todos os tempos.” A obrigação não se refere a uma imposição, mas como uma necessidade inerente, pois *“trabalhar hospitalidade é o mínimo que eu posso fazer com o meu usuário.”* como completou a Gestora D. A ideia de dar um tratamento hospitaleiro para o usuário pressupõe “[...] a compreensão de que a hospitalidade não se preocupa com reciprocidade!” (LASHLEY, 2015, p. 75).

O pensamento do autor é pertinente para elucidar o fato de que, em um ambiente de biblioteca, não se deve esperar do usuário a reciprocidade, mas do bibliotecário de referência a obrigação de ser hospitaleiro e cordial em quaisquer circunstâncias que sejam solicitadas suas competências técnicas. Minimamente, um serviço de referência exercido com cordialidade tornará o processo mais leve, e, consequentemente, o usuário levará boas impressões e referências da biblioteca. Não é só a figura do bibliotecário que será avaliada, mas toda a organização.

Outro aspecto importante a destacar é a aplicação das noções de hospitalidade ao SRI,

que está intrinsecamente ligado à necessidade do usuário. Para as gestoras é muito importante que se entenda a questão trazida e que se empenhe esforços a fim de solucioná-la. As relações facilitam essa troca e proporcionam a viabilização entre os serviços, produtos e atividades destinadas ao consulente. A “real utilidade de uma biblioteca é mensurada pela eficácia do serviço de referência/informação.” (FIGUEIREDO, 1991, p. 47) e se há uma falha no tratamento “*se eu não tenho uma boa hospitalidade com o meu usuário, ele não vai mais voltar*” (GESTORA A).

Para a Gestora B, a hospitalidade é uma forma de “*fazer aquela pessoa querer retornar ao seu serviço*”, é uma forma de “*atender a demanda de informação do seu usuário*”. Sem perceber existem princípios de hospitalidade inconscientemente sendo exercitados sem que haja total percebimento. Pois “[...] à medida em que o indivíduo se afasta de casa e se expõe a contatos secundários, a intimidade diminui de intensidade e a polidez passa a se impor como norma.” (CAMARGO, 2015, p. 48).

Sobre a resposta da gestora B é possível inferir que a hospitalidade é melhor refletida quando se dá uma pausa para discuti-la. Por outro lado, é preciso sensibilizar-se de que para o usuário poder ou querer retornar à biblioteca pressupõe-se um bom tratamento, e que a questão do atendimento é um fator determinante para a resolução da necessidade de informação.

Outro aspecto relevante, trata-se da postura que o Bibliotecário do SRI deve adotar quando não se tem a informação que o consulente precisa, pois “*se eu não tenho a informação aqui a gente vai atrás*” (GESTORA C). A resposta resgata a ideia de que a biblioteca tem como missão a satisfação das necessidades do usuário e isso deve sensibilizar o Bibliotecário de que o serviço, além de ser bem executado, deve ser solucionado, seja com os recursos internos ou externos.

A Gestora C, reflete que a hospitalidade é uma forma de “*conquistar seu usuário*” a fim de “*compreender qual é a necessidade dele*”. Para isso é preciso ter “*uma melhor interação, uma melhor compreensão do que nosso usuário quer*” (GESTORA C). Essa interação resulta intrinsecamente de obrigações mútuas fundamentadas na noção de reciprocidade. (LASHLEY, 2015). Entende-se reciprocidade, nesse sentido, como cooperação, tendo o usuário (como hóspede) trazendo a necessidade de informação e a biblioteca (como anfitrião), devolvendo a questão com uma solução.

Categoria de Hospitalidade – questão três. Esta categoria contempla o primeiro objetivo da pesquisa que é refletir o Serviço de Referência e Informação baseado na gestão da hospitalidade.

Quando questionadas a respeito da percepção sobre a gestão da hospitalidade no SRI,

as respondentes demonstraram ter consciência da responsabilidade da gestão voltada para o SRI: *“A gente precisa ter auxiliares de bibliotecas instruídos para lidar com o que vai chegar naquele teu balcão”* (GESTORA A), *“é necessário que os gestores tenham esse olhar sobre esse serviço e busque qualificar”*. (GESTORA B). Destaca-se que “O administrador bibliotecário tem que se conscientizar de que a existência de pessoal de referência/informação capacitado para prestação de serviços relevantes e interação correta com o usuário é imprescindível para a boa imagem do sistema de informação.” (FIGUEIREDO, 1991, p. 57).

Os posicionamentos permitem destacar que é necessário a aprendizagem contínua e correto uso dos recursos humanos. Primeiro, porque são dependentes, segundo porque o correto uso dos recursos favorece a entrega dos resultados. Aprendizagem contínua, leituras atualizadas sobre as temáticas são pertinentes às bibliotecas e essenciais para a qualidade dos serviços e produtos entregues.

Ainda sobre a questão da gestão da hospitalidade no SRI, há uma preocupação com o público, capacitação continuada e conhecimento dos serviços que dispõe. *“Ajudar o seu usuário a chegar naquele título que ele precisa”*, ter *“conhecimento do teu acervo”* e *“preparo”* (GESTORA A). Pois “cabe ao administrador bibliotecário verificar o preparo do Bibliotecário para atuar no setor de referência/informação, o setor mais visível do sistema (pelo menos do ponto de vista do usuário).” (FIGUEIREDO, 1991, p. 51). Tais percepções evidenciam a responsabilidade do gestor e sua importância para a execução dos serviços de atendimento ao usuário.

A Gestora B afirma que *“são poucas as bibliotecas que contam com um Bibliotecário em cada setor”* e acrescenta: *“sou a Bibliotecária de Referência, eu sou de processamento técnico, eu sou de tudo”* (GESTORA B). No discurso é possível perceber uma concentração de atribuições na gestão que dificultam o exercício da hospitalidade no serviço de referência. O ideal seria um bibliotecário por setor. Pois “é altamente importante que esta equipe de pessoal receba treinamento em serviço e mantenha um programa interno de contínua reciclagem, entre os seus membros e de outros setores da biblioteca, principalmente do setor de processos técnicos.” (FIGUEIREDO, 1991, p. 56). Deve-se considerar, nesse contexto, a relevância desse serviço, e a sua interdependência com os outros serviços existentes na Biblioteca.

Na resposta da gestora C é possível inferir que há uma responsabilidade pessoal da qual se tem consciência, pois *“eu trabalho como gestora e eu sou o exemplo”* e *“parte de mim esse modo de agir”*. Essa colocação corrobora com a declaração de que é “impossível estudar qualquer aspecto do processo de referência sem estar informado de quanto o mesmo depende inevitavelmente para seu êxito dos atributos pessoais do bibliotecário.” (GROGAN, 1995, p.

60). Por essa razão, “entender a hospitalidade como atributo do humano serve para mostrar que as propriedades de sociabilidade dos espaços não existem por si mesmas.” (CAMARGO, 2015, p. 50).

É perceptível que os esforços a favor dessa postura implicam *“no entendimento das necessidades uma vez que a biblioteca, é o suporte informacional aqui do Tribunal”* (GESTORA C). Na resposta da gestora C, o entendimento é primordial para a solução da necessidade e isso ocorre pela troca de informação, exercício da hospitalidade no momento de interação.

É possível identificar que a gestão tem consciência da responsabilidade de orientar seu pessoal para o desenvolvimento da hospitalidade e dar suporte para a solução da demanda. Desse modo, sobre o gestor está a responsabilidade de implementar ações que visem a qualidade nos serviços. A preocupação fica evidente no discurso da Gestora D ao afirmar que a *“hospitalidade na gestão de referência, precisa ser um pouco mais trabalhada”*. Quanto à execução do SRI, “[...] ressalta-se a necessidade desse serviço ser frequentemente avaliado.” (DAMIAN *et al.*, 2021, p. 8).

Categoria de Gestão de Bibliotecas – questão quatro. Esta categoria contempla o segundo objetivo da pesquisa que é identificar o uso de metodologias de gestão adotado pela gestão das bibliotecas.

Quando questionadas a respeito do modelo e ferramentas de gestão adotado pela biblioteca, alegaram que há um processo de execução das atividades, mas não existe um documento que legitima um modelo de operação. *“Não existe um modelo de referência [...] eu não tenho um modelo”* (GESTORA A), *“a gente quase não tem os instrumentos, assim, específicos daqui. É tudo o de lá que vem pra cá”* (GESTORA B), temos *“Um planejamento orçamentário, planejamento das atividades [...], vamos ter que fazer nossa cadeia de processos”* (GESTORA C) e *“agente não tem uma ferramenta”* (GESTORA D), conforme explicitaram, não há, na maior parte das respostas uma formalização completa dos processos.

Assim, a ausência de clareza a respeito do ambiente organizacional como “o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas coordenam e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais” (JONES, 2010, p. 47), dificulta a execução dos processos e em alguns casos perde-se de vista a missão da organização.

Destacaram que não possuem um modelo, nem ferramentas para a gestão (GESTORAS A e D) e isso dificulta a “[...] elaboração de um quadro de distribuição de tarefas, detalhando o que cada funcionário deve fazer, conforme o seu nível e a escala de serviço, inclusive com a determinação da capacitação necessária e a experiência básica requerida (FIGUEIREDO, 1991,

p. 55).

É possível perceber que, em boa parte das respostas, não é dada devida atenção e importância aos instrumentos de gestão e que mesmo existindo são pouco considerados. Tais instrumentos são indispensáveis para o desenvolvimento de uma gestão, pois estabelecem os procedimentos internos que nortearão o desempenho das tarefas e podem ser consultadas em casos de dúvidas.

As informações documentadas e criadas internamente na organização são essenciais porque são utilizadas com frequência e, em alguns casos, sem auxílio imediato de alguém. As competências para a atuação do Bibliotecário Gestor precisam ser desenvolvidas considerando que “o estudo dos tipos de ambientes auxilia o gestor a realizar diagnósticos sobre a situação ou as condições do ambiente; por outra, trata-se da instrumentalização do administrador para o exercício das suas atividades na organização em que atua.” (SCHUTZ, 2016, p. 70).

A mesma questão foi respondida pela Gestora B como tendo uma política de desenvolvimento de coleções atrelada à biblioteca central. Por se tratar de uma biblioteca setorial, as decisões assim como os modelos de ferramentas obedecem ao que a central lhe repassa. Portanto, cabe ao gestor/bibliotecário otimizar esta prestação de serviço pela adoção de técnicas variadas. (FIGUEIREDO, 1991, p. 47). Ao mencionar apenas o uso da Política de Desenvolvimento de Coleções evidencia que existe a preocupação em incentivar a aprendizagem e refletir o que pode ser realizado. Isso acontece porque “[...] as organizações diferem umas das outras porque existem entre elas diferenças nas condições externas e nas restrições ao acesso a determinados recursos escassos.” (SCHUTZ, 2016, p. 68).

A gestora C apontou o plano de ação, planejamento orçamentário, planejamento das atividades em consonância ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e Agenda 2030, a qual está inserida no planejamento estratégico do Tribunal e desenvolve suas atividades, conforme a ferramenta de cadeia de processos, como instrumentos de gestão, pois “as técnicas têm que ser aplicadas nos momentos apropriados durante a interação usuário-bibliotecário, ou no contexto do processo de busca da informação por parte do bibliotecário, para atendimento do usuário.” (FIGUEIREDO, 1991, p. 47).

Categoria de Gestão de Bibliotecas – questão cinco. Esta categoria contempla o terceiro objetivo da pesquisa que é descrever as formas de atendimentos oferecidos para os usuários no Serviço de Referência e Informação (SRI);

Indagou-se às gestoras quais os serviços, produtos, atividades e espaço são oferecidos aos usuários pelo SRI. Os serviços de empréstimos, devolução e multa, indexação, processamento técnico, organização do acervo físico e digital, treinamento ao usuário, compra,

doação, atendimento via rede social própria e orientação ao usuário, acesso *on-line* aos recursos digitais são realizados nas bibliotecas das gestoras A, B, C. A Gestora D informou que a biblioteca sob sua gestão não faz uso de empréstimo, pois a consulta é apenas local e não utilizam o serviço de compra, pois recebem os livros por doação. Os serviços se limitam a pesquisa e consulta local e a composição do acervo é mantida atualizada.

Nesse aspecto, deve-se considerar que é função do gestor “[...] acompanhar cuidadosamente a prestação de serviço de informação não só formalmente, por meio de quadros de distribuição de tarefas e dados estatísticos, mas também pela observação de desempenho no próprio balcão” de [referência]. (FIGUEIREDO, 1991, p. 57). Dentre os produtos estão o manual e política de desenvolvimento de coleções. (GESTORA A, B e C).

As atividades constam de saraus literários, treinamento e capacitação em base de dados, além de projetos em parcerias com outros órgãos a fim de realizarem intervenções e ações de cunho social e cultural. (GESTORAS A, B, C e D). Diante desse quantitativo de atividades, “um programa regular de leitura deve também ser incentivado, com a indicação de artigos relevantes para a leitura e discussão posterior em grupo.” (FIGUEIREDO, 1991, p. 56), visando a uma aprendizagem contínua.

Categoria de Serviço de Referência e Informação – questão seis. Esta categoria contempla o quarto objetivo da pesquisa que é verificar como a gestão das bibliotecas baseada em gestão da hospitalidade influencia no Serviço de Referência e Informação

Sobre as formas de atendimento oferecidas (presencial, virtual) e o processo do SRI, as afirmativas demonstraram que o aluno tem acesso direto ao balcão de referência, onde ele realiza o empréstimo e devolução assim como tira dúvidas, faz reclamações e resolve questões pertinentes à pesquisa e acesso à informação. A responsabilidade do gestor é observar se deste lado do balcão o serviço está sendo efetivo, desde a “[...] entonação da voz, habilidade de interagir com usuário, capacidade de questionamento objetivo, conhecimento das fontes, estratégias de busca, escolhas de termos e de outras fontes especiais, uso do catálogo, aplicação das políticas do setor etc.” (FIGUEIREDO, 1991, p. 57).

As respondentes afirmaram que existe serviço *on-line* de referência. Os usuários fazem uso do espaço digital onde acessam a biblioteca (GESTORA A e B). E virtualmente, os usuários têm serviços de atendimento via *Whatsapp*, correio eletrônico e rede social. Enquanto a Gestora D, faz uso, no serviço presencial, do acervo físico e virtual, via *e-mail* e rede social *Instagram*.

As respostas evidenciam que na gestão das bibliotecas A, B e C faz-se uso de atendimento tradicional e virtual no SRI, utiliza-se recursos tecnológicos para mediar as interações com usuários em suas demandas, e que no contexto de suas realidades a gestão tem

adaptado seus serviços, conforme os recursos que lhe são destinados. A exceção da biblioteca da gestora D, que não faz uso de um atendimento virtual, mas usa as redes sociais como recursos midiáticos, para resolver as necessidades dos usuários.

Categoria de Serviço de Referência e Informação – questão sete. Esta categoria contempla o quarto objetivo da pesquisa que é verificar como a gestão das bibliotecas baseada em gestão da hospitalidade influencia no Serviço de Referência e Informação.

Sobre os mecanismos utilizados para avaliar o nível de satisfação dos usuários, com exceção da gestora C, todas as respostas foram negativas. Os gestores destacaram a necessidade de possuir métricas para tabular o nível de satisfação dos usuários. Com exceção da gestora C, na gestão A, B e D, o nível de satisfação é sabido por reclamações no SRI, conversa direta com o gestor, (boca a boca) e a avaliação se faz sem uso de dados, sem diagnóstico.

“Como eu não tenho, eles fazem a reclamação deles no balcão e o funcionário que atendeu encaminha para minha sala.” (GESTORA A), *“a gente acaba não mensurando”* (GESTORA B) e *“a gente tem mesmo aquela entrevista ali corpo a corpo né?”*. A gestão C faz uso de relatórios, estatística, planejamento e pesquisa de satisfação. A própria instituição faz perguntas via e-mail e *“às vezes até mesmo, eles mandam pelo WhatsApp”* (GESTORA C).

O gestor sabe que a “[...] prestação de serviços relevantes e interação correta com o usuário é imprescindível para a boa imagem do sistema de informação. (FIGUEIREDO, 1991, p. 57) e mesmo não havendo uma estrutura organizacional bem consolidada e clara na execução dos processos, o gestor vê essas necessidades e, na medida que lhe é possível realizar, faz ajustes para manter os serviços em funcionamento. Devido aos encargos da função de gestor, à exceção da gestora B, ficou evidente que o gestor precisa direcionar mais esforços no Serviço de Referência e Informação no sentido de desenvolver “aqueles atributos pessoais humanos, inatos ou adquiridos, como simpatia, criatividade, confiança e outros mais”. (GROGAN, 1995, p. 60).

Por isso, um planejamento é essencial em uma gestão, assim como avaliação e mensuração da satisfação dos usuários. A clareza dos processos oferece serviços que melhor atendam às necessidades dos usuários. De vez em quando é preciso que o gestor viva a realidade presenciada no balcão de referência, pois a “familiaridade com as necessidades de informação dos usuários é obtida pela análise das questões recebidas e da experiência com o serviço.” (FIGUEIREDO, 1991, p. 58). O uso de ferramentas e metodologias são indispensáveis para as unidades de informação, elas existem para alguém e o resultado de seu uso vêm em formas de reclamação e registros de insatisfação referentes aos serviços.

Diante da análise apresentada, infere-se que a satisfação do usuário determinará qual o tipo de serviço e o valor que a Biblioteca possui diante da sua comunidade usuária. O papel do

Bibliotecário gestor é saber pensar e saber fazer bom uso dos recursos informacionais, financeiros, humanos, tecnológicos e físicos para o desenvolvimento da biblioteca. Pois o desempenho com excelência do SRI, deve ser visto sob a ótica de “uma empresa hospitaleira ou inospitaleira, onde seus responsáveis, [são] aqueles que atendem o público!”, e devem ter como missão atender as demandas dos seus clientes/usuários (CAMARGO, 2015, p. 49).

Para qualquer tipo de organização ou unidade de trabalho “é muito importante considerar que, elevando-se o nível de atuação do Bibliotecário de Referência e Informação, eleva-se toda a imagem da profissão bibliotecária.” (FIGUEIREDO, 1991, p. 57). É essa imagem que compete à gestão estabelecer. Muitas questões estão envolvidas, contudo, da perspectiva gestacional, estão associadas às competências que primem por celeridade, excelência e aprendizagem contínua.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de bibliotecas é o tema deste estudo e, como tal, vai perpassar pelas relações humanas, como se dá a gestão da hospitalidade atribuída ao Serviço de Referência e Informação dado que esta enriquece o resultado da interação entre bibliotecário e usuário. Desse modo, esta pesquisa tem por finalidade verificar qual a percepção do bibliotecário gestor sobre a gestão da hospitalidade nos Serviços de Referência e Informação

Diante do direcionamento pautado na gestão da hospitalidade, a manutenção ou introdução de novas ações por parte de seus gestores, requerem alinhamento de processos que utilizem os instrumentos de gestão para nortear e auxiliar as rotinas administrativas. Assim, identificar o uso de metodologias de gestão adotado nas bibliotecas mostrou-se uma realidade questionável.

As formas de atendimento oferecidas aos usuários pelo SRI, mesmo que sejam praxe em todas unidades que prestam informação, não precisam ser conservadoras nem rígidas. O uso de terminologias que traz uma visão possessiva da gestão acaba por limitar sua abrangência social. Numa perspectiva lógica, o usuário está para a biblioteca assim como esta está para aquele. O atendimento das demandas informacionais exige competências comunicacionais, informacionais, éticas, sociais, críticas, tecnológicas, e técnicas, dentre outras. Pois as necessidades de informação só serão atendidas essencialmente quando todos os processos forem viabilizados pelo SRI.

O Serviço de Referência humaniza e facilita a interação entre usuário e a informação. Nessa mesma perspectiva, pode-se inferir que a hospitalidade facilita a interação entre usuário e bibliotecário de Referência dando melhores condições de acolhimento. Nesse sentido, ao verificar como a gestão das bibliotecas baseada em gestão da hospitalidade influencia no Serviço de Referência e Informação, fica evidente que a gestão é essencial para a introduzir cultura organizacional e alinhar os processos aos objetivos da organização.

Ressalta-se a necessidade de planejamento, assim como todos os instrumentos, como uso de metodologias e ferramentas necessárias à gestão, cabíveis para a realidade da unidade de informação. Desenvolvimento de competências e habilidades humanas, além de aprendizagem continuada visando a qualidade contínua na entrega de serviços e produtos. Não se trata de colocar todos os encargos sobre o gestor, mas de responsabilizá-lo quanto ao que envolve o relacionamento usuário biblioteca. Se a biblioteca adota um modelo de gestão que adote a hospitalidade enquanto diferencial competitivo certamente o resultado será valorização do produto e serviço.

A biblioteca como instituição destinada à organização, padronização, registro e

disseminação da informação, além de capacitar, pode tornar essa experiência muito mais rica. Humanizar os serviços, oferecendo uma boa acolhida enquanto durar o processo de referência é garantir que os processos técnicos e operacionais façam sentido. Nessa perspectiva, a visão gerencial dos processos torna o fluxo de atuação dos colaboradores mais assertivo.

Quanto às formas de atendimento, percebe-se que é totalmente necessário oferecer produtos e serviços em uma biblioteca, mas sem parametrizar se os tais fazem sentido ou agregam valor ao usuário, resulta em oferecer um atendimento falho. A gestão da hospitalidade implementada ao serviço de SRI promove um diferencial competitivo, facilita as negociações e melhora a imagem institucional, para além de aproximar o usuário da biblioteca e o bibliotecário ao usuário. Rompe, portanto, com o famoso paradigma emblemático do bibliotecário carrancudo.

O estudo buscou refletir o modelo de atendimento baseado na gestão da hospitalidade, na perspectiva do gestor bibliotecário. Entende-se que dele parte o clima e a sinergia da equipe sob sua responsabilidade. Dele resulta parte do desempenho da equipe. Pois ele deve contribuir com a equipe de trabalho, assim como estimular boas práticas e inovação, aprendizado contínuo, capacitação e resultados positivos.

O SRI reflete o perfil de uma gestão, razão de importante relevância para os estudos biblioteconômicos atuais. O estudo contribui para a criação de modelos de gestão sensíveis à transposição iminente dos modelos de bibliotecas tradicionais para digitais, além de trazer respostas e novas lentes sobre o alcançar a missão institucional da biblioteca e cumprir com a responsabilidade social, visando a formação de cidadãos, alimentando a cadeia informacional, impactando a política, economia e cultura.

Já não se trata de preço por serviços e produtos pagos, mesmo que a essência da hospitalidade possa convergir a experiência de consumo, é verdade que na realidade a hospitalidade baseia-se em relações humanas. Pode-se inferir que o consumidor de uma biblioteca ou espaço de informação é o usuário e que a moeda é a informação. Nesse contexto, não se trata de valores monetizáveis, mas em como esse produto e serviço estão sendo oferecidos ao usuário de tal forma que o que se recebe em troca de informação agregue o valor social, histórico, informacional, educacional e como ser humano.

Compreender o perfil de usuário é substancial para a criação, ou deveria criar uma nova forma de gestão, pois as atividades da unidade de informação são validadas por seu público. Nessa perspectiva, é necessário adotar um modelo de gestão que viabilize celeridade nos processos tornando-os mais dinâmicos e pautados no serviço de desenvolvimento profissional e na responsabilidade da gestão em estabelecer um padrão de comportamento profissional

resultante de uma nova forma de pensar e fazer, o *Lean Thinking*.

REFERÊNCIAS

- BAGANHA, F. Novas bibliotecas, novos conceitos. **Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**. Porto Alegre, 2004, p. 93-97. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/616>. Acesso em: 30 maio 2023.
- BAPTISTA, S. G. Aplicação de marketing em bibliotecas e serviços de informação: uma introdução. **Revista De Biblioteconomia De Brasília**, v. 1, n. 16, p. 95-111, 1988. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rbbsb/article/view/44440>. Acesso em: 03 jul. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2014.
- BECKER, H. S. **Segredos e Truques da pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- BLATTMANN, U.; REIS, M. M. O. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2004. DOI: 10.20396/rdbci.v1i2.2077. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077>. Acesso em: 2 jun. 2023.
- BORGES, Eduardo César. **O serviço de referência nas bibliotecas das instituições de ensino superior do centro oeste mineiro**. 2009. Trabalho de conclusão de curso. (Bacharel em Biblioteconomia) – Centro Universitário de Formiga, Formiga, 2009.
- BUZZI, D.; PLYTIUK, C. F. Pensamento enxuto e sistemas de saúde: um estudo da aplicabilidade de conceitos e ferramentas lean em contexto hospitalar. **Qualidade Emergente**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 18-38, 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/qualidade/article/view/25187/16832>. Acesso em: 19 jun, 2023.
- CAMARGO, L. O. de L. As leis da hospitalidade. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 2, n. 15, maio/ago, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v15i2.2112>. Acesso em: 04 jun. 2023.
- CAMARGO, L. O. de L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 42-69, maio. 2015. Disponível em: <https://revhosp.emnuvens.com.br/hospitalidade/article/view/574>. Acesso em: 04. jun. 2023.
- Conselho Federal de Biblioteconomia. **Tipos de Bibliotecas**. Brasília, Distrito Federal. Disponível em: <https://cfb.org.br/tipos-de-biblioteca/>. Acesso em: 21 jul. 2023.
- CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA. **Tipos de Bibliotecas**. Brasília, Distrito Federal. Disponível em: <https://cfb.org.br/tipos-de-biblioteca/>. Acesso em: 21 jul. 2023.
- COSTA, M. K. A. **As (d)eficiências na gestão de bibliotecas universitárias**: um olhar sobre a perspectiva da diversidade. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/49147>. Acesso em 10 maio 2023.
- DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. Modelos de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Informação & Informação**, v. 26, n. 3, p. 157-

180, 2021. DOI: 10.5433/1981-8920.2021v26n3p157. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/166431>. Acesso em: 30 maio 2023.

DAMIAN, I. P. M.; SILVA, M. R. Serviço de Referência Virtual: uma análise estratégica por meio da aplicação da matriz SWOT. **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 7, n. 2, p. 118-135, 2016. Disponível em: <https://pbcib.com/index.php/pbcib/article/view/34118>. Acesso em: 20 jul. 2023.

DAMIAN, I. P. M. Análise do serviço de referência virtual em bibliotecas universitárias. **TransInformação**, Campinas, v. 3, n. 29, p. 221-232, set./dez., 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/prQ96FHPhjqczLdVPxVWRRM/>. Acesso em: 20 jul. 2023.

DIAS, C.M.M. O modelo de Hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: Celia M.M. Dias (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v. 14, n. 1, 1985. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/71898>. Acesso em: 09 maio 2023.

DRUCKER, P. F. **O Gerente eficaz**. Tradução de Jorge Fontes. Rio de Janeiro: FC Editora, 1981.

FEDRIZZI, V. L. F. Facetas da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 96 - 114, jul.- dez. 2009. Disponível em: <http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=13040>. Acesso em: 11 jul. 2023.

FIGUEIREDO, N. M. de. O bibliotecário: êste desconhecido, **Repositório FEBAB**. CBBB, Curitiba. 3 ed., ano: 1961. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/529>. Acesso em 1 jun. 2023.

FIGUEIREDO, N. M. de. Serviços oferecidos por bibliotecas especializadas: uma revisão de literatura. **Revista de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.11, n. 3/4, p. 155 - 168. Jul dez. 1978. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2011/07/pdf_1ae6a22559_0018195.pdf. Acesso em: 20 jul. 2023.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité**: essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre. Paris: Puf, 2001. Disponível em: https://www.persee.fr/doc/homig_1142-852x_2001_num_1234_1_6027_t1_0151_0000_3. Acesso em: 20 jul. 2023.

GROGAN, D. **A prática do serviço de referência**. Brasília: Briquet de Lemos, 1995.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JONES, Gareth R. Teoria das organizações. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Gestão e Ação Gerencial nas Organizações Contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. **Gestão & Produção**, Espírito Santo, v. 8, n. 3, p. 304-318, dez. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/vg7SLbhSHrDGqLVKP6GtgWC/>. Acesso em: 09 maio 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, p. 70–92. 2015. Disponível em: <https://revhosp.emnuvens.com.br/hospitalidade/article/view/566>. Acesso em: 4 jun. 2023.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri, SP: Manole, 2004.

LEONARD, M. **As Relações entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e atendimento ao hóspede na Hotelaria**: um estudo com modelagem de equações estruturais: análise de um periódico. Dissertação (Mestrado em Hotelaria) - Programa de Pós Graduação em Hotelaria, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo - São Paulo, 2016. Disponível em: <https://portal.anhembi.br/wp-content/uploads/2022/06/as-relacoes-entre-hospitalidade-diretrizes-organizacionais-e-atendimento-ao-hospede-na-hotelaria-um-estudo-com-modelagem-de-equacoes-estruturais.pdf>. Acesso em: 16 maio, 2023.

LEONARD, M. **Contribuição das teorias administrativas na produção do conhecimento sobre administração em enfermagem**: análise de um periódico. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Enfermagem Fundamental, Universidade de São Paulo - USP, Ribeirão Preto, 2005. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-06062005-093059/pt-br.php>. Acesso em: 16 maio, 2023.

LIMA, E. V. D. S *et al.* Gestor de pessoas em unidades de informação: um estudo de caso na biblioteca da FEAAC. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/81175>. Acesso em: 30 maio 2023.

LUCENA, T. C. M. de; SIEBRA, S. de A. O Impacto dos novos usuários e das tecnologias da informação e comunicação na biblioteca acadêmica. XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documento e Ciência da Informação, Florianópolis, SC, Brasil, 07 a 10 de julho de 2013. **Anais**. Disponível em: [febab,+artigo.pdf](#). Acesso em: 29 maio, 2023.

MACEDO, N. D. de. Princípios e reflexões sobre o serviço de referência e informação (contínua). **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 23, p. 9-37, jan/dez, 1990. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/392/366#>. Acesso em 29 maio 2022.

MARCANTE, P. **Qualidade no atendimento**: diferencial Competitivo dos Campeões. SEBRAE: [s.l.] 2004. Disponível em: www.biblioteca.sebrae.com.br. Acesso em: 11 jul. 2022.

- MARCHES, J. S. *et al.* **Companhias aéreas: o e-commerce e a hospitalidade virtual**. 2008. 81 f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão da Hospitalidade em Turismo). Integrale Sistemas de Ensino/Fecap. Bauru, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tva/a/YMkWFZ3cSTYpvMWRZ6ySXVj/>. Acesso em: 11 jul. 2023.
- MARTINS, R. D. Perfil do bibliotecário: uma realidade brasileira. **Repositório FEBAB**, ed. 14, 2006, Salvador. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/5556>. Acesso em 1 jul. 2023.
- MENDES, B. C.; CAVENAGHI, A. J. A hospitalidade pelas dimensões do acolhimento e pertencimento: uma análise sobre a percepção do anfitrião-residente de Campos do Jordão. **Revista Turismo Em Análise**, v. 32, n. 1, p. 162-184. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i1p162-184>. Acesso em: 01 jun. 2023.
- MERCADANTE, L. M. Z. Universidade, Biblioteca e prestação de serviços: a realidade brasileira. **Repositórios FEBAB**, 1989. p. 58-73. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/3570>. Acesso em: 01 maio 2023.
- MORETTI, S. L. A *et al.* A hospitalidade e a experiência de consumo no encontro de serviços: contribuições de um estudo bibliométrico em bases de dados nacionais e internacionais no período de 1982-2014 *In*: Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e pós-graduação em turismo 12, Natal, 2015. **Anais...** Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/sumario.php?versao=12>. Acesso em: 1 jul. 2023.
- MORIGI, V. J.; SOUTO, L. R. Entre o passado e o presente: as visões de biblioteca no mundo contemporâneo. **Revista ACB**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 189-206, jan. 2006. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/432/551>. Acesso em: 31 maio. 2023.
- NETO, F. P. M.; NETO, R. J. C. **História do Pensamento Administrativo**. v. 1. CECIERJ. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/recurso/6439>. Acesso em: 16 maio, 2023.
- OLIVEIRA, C. T. F. de; MARTINS, P. E. M. A hospitalidade e cordialidade brasileira: o Brasil percebido por estrangeiros. **Revista Turismo Em Análise**, v. 20, n. 2. 2009. p. 196-209. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/issue/view/1124>. Acesso em 10 jun. 2023.
- OLIVEIRA, L. S.; SOUSA, M. do S. N. de. **O labirinto**: um olhar sobre a biblioteca da baixa idade média. 2008. 90 f. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/652>. Acesso em: 04 jun. 2023.
- OLIVEIRA, M. de. (Coord.). **Ciência da informação e biblioteconomia**: novos conteúdos e espaços de atuação. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2005.
- PLENTZ, R. S. **Dialética da Hospitalidade**: caminhos para a humanização. Orientador: Marutschka Martini Moesch; Rafael José dos Santos. 2007. 208 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Faculdade de Turismo, Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/213>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- PRAXEDES, W. Reflexões sociológicas sobre a hospitalidade. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 37, 2004. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/037/37epraxedes.htm>.

Acesso em: 20 mar. 2023.

RIZZI, I. R. F. As cinco leis da biblioteconomia no Brasil. *In*: Lucas, Elaine Rosangela de Oliveira (Org.) Corrêa, Elisa Cristina Delfini (Org.). Eggert-Steindel, Gisela (Org.). **As contribuições de Ranganathan para a Biblioteconomia**: reflexões e desafios. São Paulo: FEBAB, 2016, p. 30-42. ISBN: 978-85-85024-08-6 DOI: 10.13140/RG.2.1.1259.2882. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1535>. Acesso em: 21 maio, 2023.

ROYES, G. F. **A administração vis-à-vis valores individuais e organizacionais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_bc17e5b75ce8b2598a972dbf9e2a34f9. Acesso em: 16 maio 2023.

SALASÁRIO, M. G. da C. A biblioteca especializada e seu papel na comunicação científica para o público leigo. **Revista Acadêmica do Curso de Biblioteconomia**: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 5, n. 5, p. 104-119. 2021. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2511>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SCHULTZ., Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. 159 p.

SILVA, D. L.; VALLS, V. M. A atuação do bibliotecário em startups: um panorama sobre as competências. **BRAPCI**, v. 18, n. 3, p. 1-16, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/210452>. Acesso em: 21 jul. 2023.

SILVEIRA, C. *et al.* O Pensamento enxuto como forma de otimizar o uso de recursos e simplificar operações em unidades de informação *in* SPUDEIT; KROEF, Marcia Silveira (org.). **Gestão de unidades de informação**. São Paulo: FEBAB, 2017. ISBN 978-85-85024-11-6. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1534>. Acesso em: 2 dez. 2021.

SOUZA, C. B. S.; SPUDEIT, D. Práticas gerenciais em bibliotecas universitárias: possibilidades para inovação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 18, p. 1-20. 2022. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1728>. Acesso em: 5 mar. 2023.

TARABOULSI, F. A. **Administração de Hotelaria Hospitalar**: serviços ao cliente, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade, tecnologia de informação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANNA, W. B. *et al.* A biblioteca como organismo em crescimento na perspectiva da inovação: um novo olhar para 5ª lei de Ranganathan. *In*: Lucas, Elaine Rosangela de Oliveira (Org.) Corrêa, Elisa Cristina Delfini (Org.). Eggert-Steindel, Gisela (Org.). **As contribuições de Ranganathan para a Biblioteconomia**: reflexões e desafios. São Paulo: FEBAB, 2016, p. 30-42. ISBN: 978-85-85024-08-6 DOI: 10.13140/RG.2.1.1259.2882. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1535>. Acesso em: 21 maio, 2023.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. Gerenciando a Empresa enxuta. **A**

máquina que mudou o mundo. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 191-222.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. O surgimento da Produção enxuta.
In: WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p. 39-62.

APÊNDICES
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) PERFIL DO ENTREVISTADO

Dados profissionais:

☐ Bibliotecário gestor ☐ Bibliotecário do Serviço de Referência

Divisão/Unidade em que trabalha: _____

Faixa Etária:

☐ Até 19 anos ☐ 25 – 29 anos ☐ 35 – 39 anos ☐ 45 – 49 anos
☐ 20 – 24 anos ☐ 30 – 34 anos ☐ 40 – 44 anos ☐ Acima de 50 anos

Há quanto tempo trabalha na instituição?

☐ Há menos de 1 ano ☐ Entre 5 e 9 anos ☐ Entre 15 e 19 anos
☐ Entre 1 e 4 anos ☐ Entre 10 e 14 anos ☐ Há mais de 20 anos

Nível de escolaridade:

☐ Graduação
☐ Especialização Área: _____
☐ Especialização em andamento Área: _____
☐ Mestrado Área: _____
☐ Mestrado em andamento Área: _____
☐ Doutorado Área: _____
☐ Doutorado em andamento Área: _____
☐ Outro: _____

2 – Qual a sua percepção sobre hospitalidade?

3 – Qual a sua percepção sobre a gestão da hospitalidade no Serviço de Referência e Informação em Bibliotecas?

4 – Qual o modelo e ferramentas de gestão adotado pela biblioteca?

5 – Quais são os serviços, produtos, atividades e espaço oferecidos aos usuários pelo Serviço de Referência e Informação em Bibliotecas?

6 – Quais as formas de atendimento oferecidos? (presencial, virtual) E como se dá o processo no Serviço de Referência?

7 – Quais os mecanismos são utilizados para avaliar o nível de satisfação dos usuários com o Serviço de Referência?

APÊNDICE B – OFÍCIO

À Diretora X

Biblioteca X

Prezada,

Através do presente instrumento, solicitamos a realização de entrevista com vossa senhoria para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da acadêmica Tayna **Martins Silva**, do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão, orientada pelo Prof^º. Dr^a Raimunda de Jesus Araújo Ribeiro - Departamento de Biblioteconomia (UFMA).

O tema da pesquisa é “**GESTÃO DA HOSPITALIDADE EM BIBLIOTECAS**: uma perspectiva para o serviço de referência e informação”, com objetivo de identificar como a hospitalidade é percebida pela gestão e como ela se manifesta no Serviço de Referência da Biblioteca X.

Na pesquisa previmos, em sua metodologia, a realização de entrevista com a bibliotecária gestora, que trabalha diretamente com os usuários do Serviço de Referência prestados pela biblioteca. Assim, solicitamos vossa autorização para realizar a entrevista e anexamos, para vosso conhecimento, o roteiro de perguntas que será utilizado, e informamos que a entrevista não terá seu nome revelado.

As informações serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. Não haverá nenhum tipo de gratificação ou bonificação pela participação na pesquisa. Por fim, destacamos que esta pesquisa pode trazer contribuições para a academia e para a sociedade, pois indicará possibilidades de melhorar o acolhimento aos usuários dos serviços de referência e informação.

Assinatura

São Luís, _____ de _____ de 2023.

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, portador do
RG _____, CPF _____, aceito participar da
pesquisa intitulada **“GESTÃO DA HOSPITALIDADE EM BIBLIOTECAS: uma perspectiva para o serviço de referência e informação”**, desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora **TAYNA MARTINS SILVA**, do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão, orientada pelo Prof^a. Dr^a Raimunda de Jesus Araújo Ribeiro (Departamento de Biblioteconomia - UFMA). Solicito ainda, a vossa permissão para a obtenção de dados e informações, bem como fotografias, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins desta pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos. Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso. As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

Assinatura

São Luís, _____ de _____ de 2023.

ENTREVISTA 1 - GESTOR A

GESTOR A: Eu sou A, entrei no curso em 2007, saí do curso em 2013, é trabalhei como auxiliar na verdade, 1 ano e 5 meses, depois desses um ano e 5 meses eu fui promovida como gestora da instituição. E estou atuando como bibliotecária já faz cinco anos. Além da biblioteconomia, eu tenho especialização em supervisão e gestão escolar. Ainda não tenho especialização na área da biblioteconomia, mas a gestão tem tudo a ver. Quando eu escolhi a gestão justamente por causa disso, em que momento eu deveria atuar nessa parte... trabalhar com essa especialização. Hoje eu tomo conta de duas bibliotecas: tanto da universitária, a central, quanto da biblioteca setorial de saúde. Nosso polo é dividido em duas bibliotecas e eu supervisiono as duas. Tem uma outra bibliotecária lá no polo da saúde, porém a A que responde no geral, entendeu? Hoje eu tenho 36 anos, sou casada e as minhas referências que puxaram bastante a minha orelha lá na universidade e até hoje puxam minha orelha: professora Raimunda, professora Dirlene, professora Isabel, professora Silvana Vetter. Até hoje puxam minha orelha. Trabalho na instituição de 11:00 às 20:00h, aos sábados só quando é necessário.

Pesquisadora: Qual é a sua percepção sobre hospitalidade?

GESTOR A: Na nossa área entendo assim. Se você vai bem, então a tua instituição vai bem. Hospitalidade. Tu tem que ter uma boa educação. Pra que tu possa lidar com os teus usuários. Teus usuários, eles têm que ser bem recebidos no teu ambiente. Então, se a Adriana vai bem o setor dela vai bem, a biblioteca dela vai bem. Se a A é... recebe essa comunidade de forma agradável, os alunos eles vão ser bem acolhidos e quando eles são bem acolhidos a intenção é, o aluno que eu recebi hoje, que nem eu tô recebendo a Tayna hoje, a Tayna vem para o meu local, vem fazer a pesquisa e recebo ela de forma super agradável. Tayna, seja bem-vinda e essa é a nossa biblioteca. Está disponível para você. Você pode usufruir de todas as literaturas. Então, quando eu recebo dessa forma, então amanhã a Tayna vai voltar. Então, se eu não tenho uma boa hospitalidade com o meu usuário, ele não vai mais voltar. Então como a gente diz, a nossa biblioteca é um campo disseminador de informação. Então, se eu quero que essa informação se expanda eu tenho que saber receber os meus usuários, os meus acadêmicos, estudantes, funcionários, todos que adentrarem aqui.

Pesquisadora: Qual a sua percepção sobre a gestão da hospitalidade no Serviço de Referência e Informação em Bibliotecas?

GESTOR A: No serviço de referência, assim como eu te falei hoje, eu passei um bom tempo na referência, então o serviço de referência ele é primordial, ou seja, ele é o ponto chave da tua biblioteca. Se o teu balcão de referência vai funcionar da maneira em que o gestor precisa para esse local, vai tudo bem. Então, o que a gente tem que ter nessa referência? A gente precisa ter

auxiliares de bibliotecas instruídos para lidar com o que vai chegar naquele teu balcão. Eles chegam atrás de um assunto, não encontram, vão no teu computador lá de pesquisa, não encontram. Então, o teu auxiliar, ele tem que estar preparado para dar essas informações corretas da referência, ajudar o teu usuário a chegar naquele título que ele precisa. Às vezes ele tem um assunto, mas aí se teu auxiliar tiver preparado, o assunto que o usuário vai trazer pra você ele não vai encontrar, mas se tu tiver uma boa referência, você vai disponibilizar o assunto que ele quer, a literatura que ele quer. Então, eu trabalho dessa forma, os meus auxiliares aqui eles não tem o título como auxiliar de biblioteca. Eu ainda estou nessa busca, estou tentando que eles possam se tornar um auxiliar de biblioteca. O perfil deles é auxiliar de atendimento, ele já ensino médio, auxiliar de atendimento, não que eu não tenho pessoa de nível superior, eu tenho, tenho duas na verdade, já tenho outros se formando porque eu bato muito nessa tecla, a gente não precisa parar por aqui, a gente tem que dar continuidade. Então quando eu preparo eles, eles vão fazer um serviço de qualidade, uma referência de qualidade, porque as vezes o usuário, ele vai chegar apenas com o autor, ele não sabe o título, ele não sabe o assunto, ele não sabe nada, ele só sabe o autor do livro. E aí, se tu tem uma referência, a qual ele tem conhecimento do teu acervo, o teu usuário não vai sair sem a informação dele, ele vai sair com aquilo que ele precisa, até porque ele não vem com as perguntas que deveriam ser feitas, né? Que a gente já imagina que ele possa, mas nunca ele sabe. Então, minha referência hoje, aqui dentro da instituição, eles são bem qualificados, todos os cursos que eu posso proporcionar para eles, mesmo a distância eu coloco para eles fazerem.

Pesquisadora: Qual o modelo de referência de gestão adotado pela biblioteca?

GESTOR A: Na verdade, é que hoje não existe um modelo de referência. Não existe. Aqui a gente trabalha muito a questão, o cliente, então não tem esse modelo de referência aqui, o que que acontece? A nossa referência hoje, ela não é baseada totalmente como a gente precisa para a biblioteconomia. Ela está mais ligada na questão, gente, gestão e recursos humanos. A gente tem o cliente, a gente tem habilidade pra lidar com essas questões da gestão do usuário, gestão de pessoas e assim a gente recepciona, mas eu não tenho um modelo.

Pesquisadora: Quais são os serviços, produtos, atividades e espaços oferecidos aos usuários pelo Serviço de Referência e Informação?

GESTOR A: Bom. Empréstimo, devolução e além da devolução, que o nosso prazo é de 7 dias para usuário universitário, 15 dias para usuário de pós-graduação e funcionário da casa. Então, se ele não devolve durante esses 7 dias, 15 dias, existe multa. Multa no valor de 2 reais para quem é estudante e multa no valor de 1 real para quem é da pós-graduação. Além disso, a gente tem os serviços de indexação, processamento técnico, organização de acervo, fazemos

inventário anualmente e temos o serviço de busca que, além da nossa biblioteca física nós dispomos de uma biblioteca digital que é a minha biblioteca, onde a gente treina esses alunos sempre no início de semestre. Os coordenadores trazem eles para que eles possam fazer uma visita e a gente faz o treinamento desse usuário. O usuário que pega no momento que a gente está fazendo essa visita, ótimo. Quando não, a gente tem que tornar treinar o aluno para que ele possa usar nossas bibliotecas digitais que, a nossa biblioteca digitais são todos os e-books que a gente não dispõe aqui na física e lá eles conseguem fazer marcação, conseguem fazer 15% de impressão da obra e é esse o serviço que eu ofereço.

Pesquisadora: Quais são as formas de atendimento oferecidas?

GESTORA: O atendimento que nem eu já acho que até falei nessa questão. Os alunos chegam normalmente para que eles possam ter acesso ao acervo que hoje é aberto, eles precisam guardar o material no guarda volume, solicita a chave, a referência entrega a chave, guarda o material, eles vão para o acervo sem material. Lá eles buscam a obra que eles precisam e eu tenho duas formas: o livro que tem um pezinho é de pesquisa local e os sem pezinhos são disponíveis para que eles possam levar pra casa. E aí depois que eles pegam a obra, eles passam no balcão de empréstimo, onde as meninas solicitam o cartão de identificação, eles colocam o cartão de identificação e em seguida é solicitado uma senha que ela é individual. Se Tayna pediu um livro, eu vim aqui pegar o livro na matrícula da A, a Tayna não pode em hipótese alguma só se tu apresentar um documento assinado por mim e autenticado em cartório para que tu possa levar obra no meu lugar. Solicitando essa senha, as meninas colocam no sistema, faz a carimbagem e o aluno assina a ficha, porque mesmo a gente hoje, já tendo tecnologia nesse meio, mas existe uma coisa, a tecnologia hoje ainda é falha, então eu ainda uso o cartãozinho para que ele possa assinar, porque muitas das vezes ele chega aqui, e diz, eu não peguei essa obra. Fica a minha palavra contra a dele, e aí o sistema vai me dizer que ele pegou e onde eu tenho que comprovar que ele pegou? na assinatura dele. Ela tem que ser de forma legível. Porque se não for de forma legível, eu não aceito. E depois dessa fichinha assinada ela é arquivada. Ela fica arquivada até o momento que ele faz a devolução. Já na minha biblioteca, a que é digital, como funciona? O aluno entra no site lá tem o ícone Sou da [Instituição A]. Ele acessa a plataforma da biblioteca e mais embaixo ele clica minha biblioteca, depois que ele faz esse acesso, ele solicita o login, coloca a matrícula dele que são de 9 dígitos e a senha é o CPF do aluno. Quando abre a primeira página, o aluno tem que criar a biblioteca dele. Ele que vai criar. E aí ele vai arquivando todos os e-books que estão disponíveis para ele, só que esses e-books duram 30 dias naquela plataforma, se depois dos 30 dias, ele não leu, vamos supor, ele pegou o livro Práticas de Metodologia, ele abriu hoje, hoje são 9, então ele tem até o dia 9 de julho para dar continuidade

a essa leitura. Se ele não der continuidade a essa leitura, o livro dele some do catálogo e ele tem que formar uma nova biblioteca.

Pesquisadora: Quais são os mecanismos utilizados para avaliar o nível de satisfação dos usuários com o serviço de referência?

GESTORA: Nós tínhamos, hoje já retiraram, a gente não tem mais, mas a gente tem um ícone que a gente passa. A gente tinha uma caixinha aqui no balcão de devolução, onde eles poderiam colocar a opinião deles como: satisfeitos, insatisfeitos, qual obra eu preciso para que você possa comprar. Como eu não tenho, eles fazem a reclamação dele no balcão e o funcionário que atendeu encaminha para minha sala. Ele diz: - A, quero falar com você. Ótimo. Ele entra, ele faz a reclamação dele, ele solicita o livro que ele precisa. Os coordenadores não fazem a compra, solicitam a obra e a secretária acadêmica faz a compra e é dessa forma. Não temos mais a caixinha. Porque demorava muito tempo pra abrir essa caixinha. E aí às vezes terminava até o semestre e a gente não sabia o que que o aluno queria. E hoje não. Hoje ele tem total liberdade de vir conversar pessoalmente comigo e, no momento em que ele conversa, eu também não posso disponibilizar o nome do aluno que falou comigo, eu só passo a questão, chamo o coordenador e digo o que que está acontecendo.

ENTREVISTA 2 - GESTOR B

GESTOR B: Olá, aqui é B, bibliotecária da Setorial de História, atualmente atuo como gestora desta biblioteca, é... estou na unidade há quase 13 anos, em outubro eu farei 13 anos, tenho 41 anos, sou casada, tenho três filhos e a nossa biblioteca é um arquivo especializado em história. Mas, porém, contudo por aqui ter mestrado e doutorado na parte de ensino de história, nós temos também um acervo voltado para a parte de educação. Um acervo restrito, que ele é altamente incorporado a partir de doação de professores, a partir de projeto deles. Então, uma parte da renda desses projetos de fomento à pesquisa é destinado, à exceção, de novos materiais aqui na biblioteca. Foi uma parceria que nós fizemos. Então eu tenho especialização em gestão pública, sou formada pela UFMA, né? Em biblioteconomia.

Pesquisadora: Qual a sua percepção sobre hospitalidade?

GESTOR B: Então, tem o contexto, né? Social, né? Que hospitalidade é você fazer aquela pessoa querer retornar ao seu serviço, né? Você ser cordial, você ser receptivo, você atender a demanda de informação do seu usuário, a partir do momento que ele chega com uma questão. Seja ela a questão simples ou questão mais complexa. Aqui, é uma biblioteca até fácil de ser receptiva e ser hospitaleira, porque é uma biblioteca pequena, né? É... atende principalmente a graduação de história. Então assim, eu conheço os alunos pelo nome, pela linha de pesquisa, pelo sobrenome, pelo código, pela matrícula, pela senha. Então assim, a gente tem uma relação muito direta. Não tem aquela barreira, né? Ah, eu sou a bibliotecária, eles são os usuários, não, aqui nós somos acima de tudo colegas de pesquisa, né? Então, a gente tem muito essa preocupação, é... se eu não tenho a informação aqui a gente vai atrás, se a gente não consegue pelo sistema a gente vai para estante, abre livro por livro e soluciona, entendeu? Então aqui, a gente busca muito esse conhecimento do aluno em relação a sua pesquisa, né? De saber ter esse atendimento mais diferenciado e especializado.

Pesquisadora: Qual a sua percepção sobre a gestão da hospitalidade no serviço de referência e informação em biblioteca?

GESTOR B: Hum. Assim, muitos gestores não conseguem entender a importância do serviço de referência. Porque eu penso que o serviço de referência é um dos mais importantes, por conta desse contato, desse vínculo que se gera com o usuário. Então, o nosso país ele já não tem uma cultura muito forte em questão de biblioteca. Então, quando você chega e você é mal atendido, mal recebido, né? Ou então, a sua necessidade informacional ela não é suprida, com certeza tu não volta naquela unidade. Então, assim, é necessário que os gestores tenham esse olhar sobre esse serviço e busque qualificar, né? Porque o bibliotecário ele em si, ele exige... ele é exigido muitas funções, muitas demandas e às vezes ele não tá lá na ponta, né? Às vezes quem fica ali,

às vezes é um administrativo, às vezes é um estagiário, né? E o bibliotecário ele fica mais responsável pela parte de processamento técnico, né? Então, assim, são poucas as bibliotecas que contam com um bibliotecário em cada setor, quando a gente pensa sobre isso, a gente pensa numa biblioteca já de grande porte, né? Uma universitária central e hoje em dia a gente já não trabalha mais com isso, porque a maioria das bibliotecas elas setorizam as suas bibliotecas e aí os seus serviços. Aqui como eu te falei, por ser uma biblioteca pequena, a gente participa de todos os processos. Então, eu sou a bibliotecária de referência, eu sou de processamento técnico, eu sou de tudo, de oficina, de normalização. Então assim, somos só duas, eu e Fulana, né? Fulana trabalha tarde e noite, eu trabalho de manhã e tarde. Então, assim, é bom né? Porque a gente consegue ter isso, mas a maioria das instituições não têm esse contato né? O bibliotecário ele fica mais ali, computador, livro e esse serviço direto não existe.

Pesquisadora: Qual modelo e ferramenta de gestão que a biblioteca adota?

GESTOR B: Modelo e ferramentas de gestão. Então, nossa biblioteca como eu te falei é uma setorial e ela é muito atrelada ao modelo de gestão da central. Então, né? Como eu falei, a nossa biblioteca por ser setorial, ela é muito atrelada às ferramentas, aos protótipos, aos projetos, à política da central. Então, assim, a gente já faz a gestão muito atrelada ao que vem de lá, né? Mas assim, o que a gente tem como ferramentas é o sistema de automação, né? A gente tem a política, mas que é atrelada lá, a gente não tem uma política própria, a gente quase não tem os instrumentos, assim, específicos daqui. É tudo o de lá que vem pra cá. Só isso. Sobre gestão é complexo e assim a gente está passando por um processo, né? De reformulação sobre isso, né? Que talvez tenha uma mudança na gestão, aí eu acho que talvez mudar a forma, vão mudar os instrumentais, vão realmente colocar as bibliotecas como rede de biblioteca, mas, porém ainda não temos algo bem edificado, consolidado e executado né? ainda está no campo das ideias.

Pesquisadora: Quais são os serviços, produtos, atividades e espaços oferecidos aos usuários pelo Serviço de Referência e Informação?

GESTOR B: Então, serviços a gente faz uma coisa mais básica, né? Ultimamente a gente utiliza o Instagram da biblioteca para divulgar principalmente as novas aquisições. Além disso, a gente tem uma oficina de normalização que acontece pelo Meet. Que a gente disponibiliza principalmente para os alunos do 1º período, né? que são os alunos que não tem nenhuma noção de normalização, de situação, de confecção de trabalho acadêmico. Então, a gente oferece pra eles. A gente sempre oferece pro 7º período que é o povo que está na monografia e também pro mestrado e doutorado, né? Então fica a sala aberta e a gente vai acrescentando esses alunos. É um certificado de 20 horas, né? Aí tem aqui abatimento nas horas deles. Além disso, a gente faz a visita ao acervo. Os alunos contam com 4 computadores não somente para pesquisa, mas

também para confecção dos seus trabalhos, né? A biblioteca funciona de 08:00 da manhã às 20:00 horas, então eles se sentem muito bem aqui né? Infelizmente a nossa biblioteca é pequena, né? Para questão dos alunos ficarem aqui né? Ela foi crescendo, crescendo, crescendo e hoje em dia já não tem mais espaço para os usuários, né? Antes a gente tinha uma sala de leitura, no prédio anexo, mas infelizmente teve que ser implantado lá um laboratório de informática, porque também eles precisavam muito né? Então assim, a gente está nesse processo de ampliação também, a gente já conversou com a coordenação do curso pra gente modificar um pouco pra começar a atender esses usuários de uma forma mais tranquila. As nossas maiores limitações é porque a gente trabalha num prédio histórico, então tudo a gente precisa de autorização do IPHAN, então é... demanda tempo e é complexo. No site da Biblioteca B tem o link da biblioteca. Na biblioteca, quando você abre o site da biblioteca da B você tem acesso, aos portais periódicos, você tem acesso ao repositório institucional, você tem acesso ao manual de normalização, você tem acesso a plataforma da Target, que é de das normas da ABNT e os alunos também eles têm direito, tanto a acessar no computador quanto baixar o aplicativo, a partir do e-mail institucional e também tem acesso a duas bibliotecas virtuais, minha biblioteca e a biblioteca virtual, são duas. Então assim, são os serviços ofertados pela nossa biblioteca por conta da do geral né? Toda a biblioteca ela oferta isso. Os específicos da gente, é a oficina de normalização, é o acesso, a gente faz consultoria de bibliografia, a gente auxilia, né? Nesse trabalho direto com esses meninos. A gente dá consultoria, de informática também, porque eles não sabem, enfim.

Pesquisadora: Quais as formas de atendimento oferecido né? Tanto o presencial quanto o virtual?

GESTOR B: Então, eh os principais serviços que são oferecidos virtualmente são a confecção da ficha catalográfica, a oficina de normalização, a gente também faz renovação, né? Tem aluno que “eu esqueci de renovar o livro” aí manda mensagem né? Pelo WhatsApp ou pelo direct, aí tem a questão do Instagram né? Que a gente faz essa movimentação e faz esse atendimento também, presencial. A gente faz esse contato direto né? e a questão da... do auxílio das referências e trabalhos acadêmicos. A gente faz mais presencialmente.

Pesquisadora: Quais são os mecanismos utilizados para avaliar o nível de satisfação dos usuários com o serviço de referência?

GESTOR B: A gente não tem nenhum mecanismo é só o boca a boca, infelizmente. Gente eu preciso me atentar a isso. Assim, eles avaliam os serviços mesmo sem um dado formal, né? Mas sempre tem aquela troca de falar, que gostam muito do nosso atendimento, da nossa disposição, quando comparo com outras unidades assim, ah, eu não quero ir pra outra unidade porque eu

não gostei do atendimento né? Eu não tive minhas dúvidas sanadas, mas a gente acaba não mensurando isso, realmente, em dados e diagnóstico, em nada, infelizmente né? Na verdade, como eu até conversei com a professora Raimunda, aqui são muitas demandas. Porque a gente trabalha praticamente só, a gente não tem estagiário, a gente não tem ninguém. Então assim é tanta vontade de fazer várias coisas, mas acaba que ou a gente atende os meninos ou a gente faz outra coisa. E aí vai ficando. Mas é isso. Gostei muito de refletir sobre o processo de referência.

ENTREVISTA 3 - GESTOR C

Meu nome é C, eu tenho cinquenta e um anos. Estou no tribunal há dezessete anos como gestora, estou há treze anos. Tenho formação em biblioteconomia, pós-graduação em biblioteconomia e gestão pública. Sou uma pessoa no aspecto pessoal que tem muita empatia, compreensão do outro e todos os dias me avalio pra que sempre melhore enquanto ser humano. Assim é o principal, né? Que eu acho assim, você tem que sempre se avaliar e avaliar tuas atitudes, né? Pra saber se realmente você tá contribuindo, com a humanidade, se você contribui com você mesmo e eu sempre tenho um lema que a gente tem que primeiro se amar pra depois amar o outro. Eu as vezes acho até que é ruim ter empatia, mas eu tenho muita empatia com as pessoas e sempre me coloco no lugar e sempre procuro contribuir com todo mundo que trabalha comigo, com minha família e tudo. Sou uma pessoa assim, super calma, né? Eh tenho muito respeito, sou uma pessoa que respeito as pessoas e tenho ética no meu trabalho e outra, eu amo o que eu faço. No aspecto profissional eu amo o que eu faço, amo o que eu faço, eu faço de coração todos os projetos que são desenvolvidos eles têm um caráter mesmo de amor, de querer fazer o melhor, né? Eh não sou uma pessoa estressada em nada, mas gosto de fazer minhas coisas bem feitas. Eh um aspecto profissional. Deus me colocou como gestora, né? E quando entrei como analista aqui do TJ pensei que fosse trabalhar numa biblioteca especializada e que fosse fazer aquele trabalho engessado e tudo mais né? Só trabalhando com aquela questão da pesquisa e tive a sorte de ter um gestor que é o desembargador Fulano que tem um outro olhar né e desde que ele entrou como desembargador a biblioteca ela assumiu teve um outro perfil que é um perfil que é até mesclado biblioteca pública com biblioteca especializada, com biblioteca infanto-juvenil. Ele sempre gostou de projetos de incentivo à leitura e como eu já tinha na minha trajetória esse trabalho, porque eu iniciei a minha linha de pesquisa foi sobre literatura infantojuvenil minha monografia foi sobre contos de fadas tanto em graduação como pós-graduação, estagiei no Farol da Educação, fui supervisora do farol da educação, depois estagiei na biblioteca pública. Então minha linha era toda voltada pra questão da leitura. Então casou, né? Depois do concurso aí eu me deparei com a área jurídica, fui aprendendo aí depois de três anos me deparei com a questão de gestão, fui aprendendo e agora estou. Vai fazer treze anos, são treze anos que eu sou gestora daqui. Implementei a biblioteca aqui na rua do Egito e implementei o museu aqui também, porque trabalho tanto com a questão da biblioteca em si como também trabalho com a preservação da memória institucional do Tribunal de Justiça. Apurei o cargo de analista historiador, analista arquivista e agora contratei um historiador porque eu penso que a gente tem que trabalhar de forma interdisciplinar, né? Um bibliotecário ele não pode ser um museólogo ele não deve ser um arquivista ele tem que trabalhar de forma

interdisciplinar com as outras áreas, né? Como historiador, agora a gente tem um historiador e a gente está dando um salto assim, relativo à pesquisa histórica né? A historiografia da justiça maranhense. Tanto que a gente vai lançar uma exposição agora dos duzentos e dez anos do tribunal. E aí é isso. Aí já tem os estagiários de história também, consegui. E os estagiários extracurriculares de biblioteconomia, os estagiários curriculares de biblioteconomia e aí a nossa equipe foi aumentando, aumentando, né? E assim, eu penso como gestora que o bom relacionamento tem que começar dentro de casa, com respeito, né? A gente sempre faz reuniões e a gente trabalha essa questão de relação interpessoal.

PESQUISADORA: Qual é a sua percepção sobre hospitalidade?

GESTOR C: eu penso assim que a hospitalidade ela é fundamental em qualquer ambiente até no ambiente mesmo da gente familiar né? Eh, ele é fundamental porque perpassa pelas relações das pessoas e você ter hospitalidade com o outro né, ter aquele acolhimento é super necessário para um bom desenvolvimento de um relacionamento. No aspecto profissional, no caso da biblioteca que eu atuo, sempre a gente trabalha com hospitalidade, com relacionamento com nosso cliente, né? E esse tratamento, ele é fundamental pra que a gente possa ter essa interação, né? Uma melhor interação, uma melhor compreensão do que nosso usuário quer, né? Quando você recebe de forma receptiva, vamos dizer assim, você consegue conquistar teu usuário e consegue compreender qual é a necessidade dele. Que às vezes, o próprio usuário, ele chega com a pesquisa, mas nem ele sabe, na realidade, o que ele está querendo. Então esse acolhimento, esse sentimento de pertencimento fazem parte do serviço de referência em biblioteca na minha compreensão.

PESQUISADORA: Qual a sua percepção sobre a gestão da hospitalidade no serviço de referência e informação?

GESTOR C: Pois é, eu trabalho como gestora e eu sou o exemplo, né? Dessa questão da hospitalidade, né? Então parte de mim esse modo de agir, né. Sempre sou muito receptiva e passo pras pessoas que trabalham comigo que esse atendimento tem que se passar dessa forma, né? Tem que ser feito dessa forma. Eu sempre digo pra eles que os nossos clientes são os nossos colegas, no caso aqui é uma biblioteca especializada e os nossos clientes são os nossos colegas de trabalho, né? Os colegas de outros setores. E manter esse bom relacionamento é muito bom até pra troca de informações, pra entendimento das necessidades uma vez que a biblioteca ela é o suporte informacional aqui do tribunal, então essa hospitalidade, esse recebimento ele é fundamental pra que a gente possa ter essa relação interpessoal, sadia, né? E também pra que a gente possa prestar um melhor serviço ao nosso usuário. E que a biblioteca seja sempre buscada,

né? Porque se você trata mal o seu usuário, com certeza, qualquer setor, ninguém vai ter aquele temor de ir, ali procurar.

PESQUISADORA: Quais modelos e ferramentas de gestão adotados pela biblioteca?

GESTOR C: Pois é, a gente geralmente, na questão da gestão agente tem um plano de ação, né? A gente faz um planejamento sempre um ano antes né? Um planejamento orçamentário, planejamento das atividades. Sempre a gente se antecipa, né? A biblioteca, tanto a biblioteca que eu sou gestora da biblioteca e do museu. Tanto a biblioteca quanto o museu eles trabalham com a questão do CNJ, com o Programa Nacional de Memória, né? Que são as bibliotecas, os museus e os arquivos e o próprio CNJ já determina algumas atividades que a gente tem que desenvolver porque a gente faz parte da questão estratégica aqui do TJ. Então a gente vem trabalhando com planejamento estratégico, inclusive agora nós vamos ter que fazer nossa cadeia de processos. Tem uma empresa aqui no tribunal que é responsável por todo esse planejamento e não é um planejamento isolado, é um planejamento global, o planejamento do tribunal, todos os setores são envolvidos dentro de um planejamento macro, entendeu? E agora até eles passaram pra gente que a gente faça nossa cadeia de processos, né? Elencando quais são os nossos processos macros, né? E detalhando cada atividade

PESQUISADORA: Quais são os serviços, produtos, atividades e espaços oferecidos aos usuários pelo Serviço de Referência e Informação?

GESTOR C: A gente tem todo um planejamento orçamentário dentro da biblioteca. No caso da legislação, a gente trabalha com toda a organização da legislação do tribunal, desde a coleta da legislação até a aplicação da técnica legislativa e indexação dos atos administrativos, né? Então, a gente tem toda essa rotina dentro da legislação e a gente tem um espaço infantojuvenil. Foi um espaço que ele é pioneiro no Brasil em bibliotecas especializadas e é um espaço que trabalha a referência, de uma certa forma, porque foi um espaço que a gente encontrou para conquistar os nossos usuários, através dos seus filhos, né? Que a gente, nesse espaço, cumpre o papel da biblioteca, que é o incentivo à leitura, né? Não só a leitura jurídica, mas uma leitura fundamental desde a infância, né? E que a gente forma esse leitor, então a gente trabalha com filhos de servidores, de magistrados e também trabalha com escolas públicas, né? Agora a gente mesmo trabalhou com a questão da sustentabilidade, né? Fizemos uma atividade que chama "Vivendo o Mundo Mágico da Sustentabilidade" onde a gente teve a hora do conto, tratando da preservação do mar, né? Uma questão da agenda vinte e trinta. A gente trabalha com a questão da agenda vinte trinta, né? E aí a gente trabalha em parceria trabalhando com o setor de sustentabilidade. Agora nas na colônia de férias a gente vai ter vai trabalhar com as crianças que vão pra adoção, né? Que estão pra adoção e a gente vai trabalhar com a Vara da Infância e

da Juventude. Então, a biblioteca também, como eu te falei, tem que ter um bom relacionamento, a gente trabalha em parceria com outros setores aqui do tribunal e não se isola né? A gente está trabalhando com setores tanto a biblioteca quanto o museu. A exposição que a gente teve agora, da Maria Firmina, a gente trabalhou em parceria com o Comitê de Diversidade. Então acho muito importante a gente ter esse trabalho de referência tanto no atendimento de usuário como também nessas relações que a gente tem, intersetoriais.

PESQUISADORA: Quais as formas de atendimento oferecidas (presencial, virtual) e como se dá o processo no serviço de referência?

GESTOR C: Sim, pelo serviço de referência. A biblioteca, ela é jurídica e ela trabalha com a legislação e com o acervo, né? Com a doutrina. A gente oferece três bases como produtos, três bases de dados virtuais, né? Que é a revista dos tribunais online, a Target e a VLEX. Claro que cada atividade dessa gente, cada produto desse a gente pesquisa junto aos nossos usuários. Trabalhamos com a doutrina, tanto os periódicos quanto os livros são atualizados, a gente tem orçamento né? A biblioteca, ela tem que ter esse acolhimento e tem que ter esse relacionamento pra que ela seja benquista, bem vista e utilizada por nossos usuários tanto internos quanto externos. A gente tem hora do conto, a gente tem a técnica legislativa de serviços, a gente tem o atendimento mesmo de referência, na biblioteca, onde os usuários vêm atrás de uma doutrina, de uma legislação a gente atende via telefone, a gente atende via e-mail, a gente atende via Digidoc, né? E a gente não busca só a pesquisa aqui. Quando o usuário precisa, às vezes precisa até por um doutorado ou um mestrado, pesquisa, até de uma certa forma, no mundo todo pro nosso usuário. Dificilmente nossos usuários saem sem a informação, né?

PESQUISADORA: Quais os mecanismos são utilizados para avaliar o nível de satisfação dos usuários com o Serviço de Referência?

GESTOR C: Nós temos estatística. A gente tem relatório, a gente tem planejamento, a gente tem a nossa pesquisa de satisfação também. Pois é... eles mandam, a gente pergunta via e-mail, a gente antigamente tinha aquela caixinha que a pessoa colocava seu nível de satisfação. Às vezes até mesmo, eles mandam pelo WhatsApp né? Que eles foram bem atendidos a gente escuta quando a gente sai pelos corredores que eles gostaram da atividade e enfim. Agora a gente tá preparando um diagnóstico da biblioteca, porque após pandemia, a maioria das bibliotecas pós-pandemia não estão sendo visitadas, né? Eu faço parte de um grupo, né, do CNJ, do BiblioMemoJus que são bibliotecas judiciárias do Brasil todo, de Justiça Federal, Justiça Estadual, Procuradorias e todas as bibliotecas que trabalham com a justiça e a gente percebeu. Fizeram um diagnóstico global, a maioria das bibliotecas pós-pandemia não estão sendo visitadas, mesmo presencialmente. Apesar da gente ser especializada, a pesquisa vem via

Digidoc, a pesquisa vem via telefone, via e-mail, mas a gente geralmente tinha o atendimento presencial. Mas aí percebeu-se, o CNJ fez esse diagnóstico que a maioria das pesquisas agora são de forma virtual, tá se perdendo muito essa questão do presencial. Então nós resolvemos aqui fazer um diagnóstico dos nossos serviços até pra saber se o serviço que a gente tá oferecendo, tão realmente contribuindo com os trabalhos desenvolvidos aqui no tribunal e aí a gente está preparando esse diagnóstico pra gente poder tomar outras decisões, né?

ENTREVISTA 4 - GESTOR D

Boa tarde meu nome é D eu sou bibliotecária da D. Ela é uma biblioteca especializada em gênero, né? Eu atuo nesta biblioteca desde dois mil e quinze até os anos de hoje dois mil e vinte e três, então são oito anos né? Então estou atuando eh, coordenando esta biblioteca há oito anos. Além disso, eu sou casada, tenho um filho e atuar na biblioteca D ela vai além do olhar do bibliotecário enquanto operação técnica né? Enquanto atividade técnica. A biblioteca D, te dá condições hoje de você ver o mundo de uma outra maneira, trabalhar as questões de uma maneira mais humanizada inclusive, ter mais empatia com o teu usuário né? E sempre estar se colocando no lugar do outro. Eu sou formada em biblioteconomia. Hoje eu estou fazendo um outro curso de graduação que é serviço social. Porque quando eu entrei na casa eu percebi que usava de algo a mais para que eu entendesse na linha científica pra me dar um suporte sendo o espaço onde eu trabalho que é a casa da mulher brasileira.

PESQUISADORA: Qual a sua percepção sobre hospitalidade?

GESTOR D: Eu entendo que a hospitalidade é algo é uma prática que ela deve existir, ela tem que ser inerente ao ser humano né? Em todos os espaços que você que você ande, em todos os espaços que você se socializa, em todos os espaços, com todas as pessoas, com quem você se encontra, né? Tanto no âmbito mais íntimo quanto no âmbito profissional, no âmbito de lazer. Então a hospitalidade, ela precisa tá presente em todos esses lugares, em todos esses tempos né?

PESQUISADORA: Qual a sua percepção sobre a gestão da hospitalidade no Serviço de Referência e Informação na Biblioteca?

GESTOR D: Eu acho que na gestão de referência a gente precisa trabalhar um pouco mais essa questão da hospitalidade né? Então como eu entendo que há hospitalidade na gestão de referência, ela precisa ser um pouco mais trabalhada, eu estou falando isso de uma maneira generalizada né? De uma forma bem geral mesmo. Quando eu assumi a biblioteca D eu coloquei isso mais como uma meta porque a biblioteca D, ela é uma biblioteca com muitas limitações. Então trabalhar hospitalidade é o mínimo que eu posso fazer com o meu usuário, né? Então quando ele chega que eu não tenho exatamente o que ele quer, as informações que ele precisa. Eu não tenho todo um trabalho de referência, eh, executado na prática, todos os passos de uma referência não acontece na nossa biblioteca porque a gente tenta adaptá-la né? Para uma realidade de biblioteca. Então o que eu coloco como meta é que a gente sempre tem que ser bem hospitalar com todos os usuários que chegam na nossa biblioteca. Ele não pode sair de maneira nenhuma da biblioteca sem um mínimo de informação que ele estava procurando ou

sem sair com a informação de que ele não teve aquela informação naquele exato momento mas ele vai conseguir em outro porque nós nos comprometemos em encaminhar o que ele estava, o que usuário estava querendo, desejando no momento, então se ele não sai com a informação concreta na hora, ele deixa e-mail, ele deixa é, WhatsApp e a gente busca, vai atrás pra pra dar esses resultados e essas informações que tanto buscaram.

PESQUISADORA: Qual modelo e ferramenta de gestão adotadas pela biblioteca?

GESTOR D: Então a gente não tem uma ferramenta, eh, propriamente dita, alguma coisa bem específica né? Então lá nos nossos arquivos e aí, o que que acontece? A biblioteca quando ela foi pensada ela não foi pensada, ah a gente precisa de um espaço informacional aqui nesse lugar, na secretaria da mulher! Porque ela é vinculada à Secretaria da Mulher. Não, pensaram na biblioteca enquanto um espaço de exposição de livros e deram o nome de biblioteca. Então depois viram a necessidade de ter um profissional da biblioteconomia e aí foi chamado. A gente já tem toda essa dificuldade porque no estado não tem cargo bibliotecário. Então foi chamado e ela começou minimamente dentro das possibilidades e criando as principais ferramentas que era manual da biblioteca, né? Os objetivos, eh a gente usa um sistema gratuito que é o Biblivre, então tudo é muito dentro da nossa limitação. A gente nunca teve um quadro de funcionários, mais de uma pessoa, sempre é a biblioteca e ponto. Depois de algum tempo lançou um programa de estagiários, foi que a gente começou a contar com os estagiários e aí a gente começou a partir daí a pensar em ferramentas mais específicas próprias tanto para gestão quanto para atendimento, tanto para a catalogação e aí que a gente foi pensando, mas a gente não não tem infelizmente a gente não tem nada específico montado, né? Que eu posso abrir e dizer: - olha eu faço isso, penso isso, eh, entrevisto essas pessoas. Então nesse sentido a gente não tem nada pronto. Mas a gente sempre busca dentro do nosso conhecimento e montando essa estratégia que a gente faça uma atuação de gestão melhor.

PESQUISADORA: Quais são os serviços, produtos, atividades e espaços oferecidos aos usuários pelo Serviço de Referência e Informação?

GESTOR D: A própria biblioteca né? É o espaço que a gente oferece. Éh, a gente oferece um espaço onde ele pode pesquisar, a gente sempre tem os dados mais atuais de atendimento da casa. Que as vezes eles querem saber, pegar informações, pegar algumas coisas, então a gente deixa as informações que podem chegar ao usuário. Porque tem determinadas informações que não podem, a gente tem o próprio Biblivre que é uma maneira da gente acessar os nossos livros, né? Os nossos periódicos e entrar em contato, dá pra esse usuário e a gente todo um trabalho que é feito volante, que a gente chama. Então, a biblioteca ela realiza sarau, a biblioteca, ela tem um espaço na feira do livro, que é o Espaço Mulher, né? Então, já tivemos alguns projetos

como Fazendo Escola, já participou de projetos da Secretaria da Mulher como a Minha Escola me Acolhe, Quem Ama Abraça. Então o que são isso? São projetos em que a biblioteca vai junto em parceria com a Secretaria da Mulher ou com alguma outra secretaria.

PESQUISADORA: Quais são as formas de atendimento oferecidas? (presencial, virtual) E como se dá o processo no Serviço de Referência?

GESTOR D: Então, nosso atendimento, a gente atende por duas vias né? Tanto a presencial quanto a virtual. Principalmente quando tivemos esse período de pandemia. Né? Então na presencial o usuário vai lá, infelizmente ainda nós ainda não dispomos de empréstimo domiciliar, mas a gente tem todo um prazer em atender o estudante ou profissional que queira ir pesquisar na nossa biblioteca. A gente fica ali junto com o estudante, dá suporte na pesquisa pra que ele saia dali com o mínimo de material necessário pra ele. Além disso, virtualmente a gente dá suporte através de e-mail através do Instagram, através de atendimento via WhatsApp. Então todas essas são maneiras que nós encontramos e buscamos pra atender o usuário, né? Nosso serviço de referência é aquilo que eu já falei, a gente tem os nossos livros cem por cento doação, né? Nós não temos orçamento próprio, isso é uma coisa que a gente vai tá trabalhando aí pra ver se consegue chegar nesse nesse patamar aí, nós não temos esse orçamento, mas a gente tem muita doação graças a Deus, é uma biblioteca onde as pessoas que chegam gostam e doam mesmo. Bastante material interessante e atualizado pra gente. E a gente não tem o empréstimo domiciliar, mas nós temos o empréstimo local e a partir disso a gente deixa o usuário muito confortável pra que ele adquira tudo, toda informação e os conhecimentos que ele vá buscar lá na biblioteca. Então o que a gente puder facilitar pra tirar foto, pra tirar xerox, pra usar o computador pra suas pesquisas, a gente tá lá disponível pra atender.

PESQUISADORA: Quais os mecanismos são utilizados para avaliar o nível de satisfação dos usuários?

GESTOR D: A gente... Basicamente os mecanismos que nós utilizamos é por conta das nossas visitas. Então a gente tem mesmo aquela entrevista ali corpo a corpo né? A gente é muito... sempre tá muito aberto às críticas, pra ver o que que a gente possa melhorar. Então de cara os usuários já chegam, já diz, olha, mas precisa... eu acho que precisaria isso aqui, então a gente já vai anotando. Nosso usuário é um usuário muito honesto, além de ser muito honesto é muito crítico mesmo. Então de cara chegou, ele disse: ah mas eu acho que aqui poderia ser assim, assim, assado e aí a gente já vai anotando pra ver o que que a gente já pode ir melhorando. E a gente também tenta ir fazendo avaliações eh meio que mensais pra ver o quê que a gente pode melhorar. Então eu me reúno hoje com a dona Fulana que tá lá, também atuando comigo na biblioteca e aí a gente senta e tem feito essas discussões pra ver como é, o quê que a gente pode

fazer pra dar uma melhorada. Além de que a gente tem as caixinhas de opiniões, do Instagram e quando chega alguma coisa pra gente a gente vai anotando e vendo o que que é possível colocar em prática.

ANEXOS



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, portador do RG _____, CPF _____, aceito participar da pesquisa intitulada "GESTÃO DA HOSPITALIDADE EM BIBLIOTECAS: uma perspectiva para o serviço de referência e informação", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora TAYNA MARTINS SILVA, do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão, orientada pelo Prof. Dr. Raimunda de Jesus Araújo Ribeiro (Departamento de Biblioteconomia - UFMA). Solicito ainda, a voessa permissão para a obtenção de dados e informações, bem como fotografias, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins desta pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos. Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso. As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

Assinatura

São Luís, 14 de junho de 2011.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, [REDACTED], portador do

RG [REDACTED], CPF [REDACTED], aceito participar da pesquisa intitulada "GESTÃO DA HOSPITALIDADE EM BIBLIOTECAS: uma perspectiva para o serviço de referência e informação", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora TAYNA MARTINS SILVA, do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão, orientada pelo Prof. Dr. Raimunda de Jesus Araújo Ribeiro (Departamento de Biblioteconomia - UFMA). Solicito ainda, a vossa permissão para a obtenção de dados e informações, bem como fotografias, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins desta pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos. Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso. As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estado e, sob a guarda dos mesmos.

[REDACTED]
Assinatura

São Luís, 20 de junho de 2023.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,

portador do RG _____, CPF _____, aceito participar da pesquisa intitulada "GESTÃO DA HOSPITALIDADE EM BIBLIOTECAS: uma perspectiva para o serviço de referência e informação", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora TAYNA MARTINS SILVA, do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão, orientada pelo Prof. Dr. Raimunda de Jesus Araújo Ribeiro (Departamento de Biblioteconomia - UFMA). Solicito ainda, a vossa permissão para a obtenção de dados e informações, bem como fotografias, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins desta pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos. Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso. As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

Assinatura

São Luís, 20 de junho de 2023.



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,

portador do

RG _____, CPF _____, aceito participar da

pesquisa intitulada "GESTÃO DA HOSPITALIDADE EM BIBLIOTECAS: uma perspectiva para o serviço de referência e informação", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora TAYNA MARTINS SILVA, do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão, orientada pelo Prof. Dr. Raimunda de Jesus Araújo Ribeiro (Departamento de Biblioteconomia - UFMA). Solicito ainda, a vossa permissão para a obtenção de dados e informações, bem como fotografias, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins desta pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos. Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso. As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

Assinatura

São Luís, 09 de junho de 2023.