

Planejamento em unidades de informação: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do SENAC Florianópolis

Daniela F. A. O. Spudeit

Mestre em Ciência da Informação da
Universidade Federal de Santa Catarina, bibliotecária da Faculdade de Tecnologia SENAC Florianópolis/SC.
danisinhaoliveira27@gmail.com

Fabiane Führ

Bibliotecária da Unidade SENAI/SC Tubarão.
fabifuhr@gmail.com

Resumo

Este artigo visa apresentar e articular conceitos importantes para a definição e aplicação de estratégias de operações em serviços de unidades de informação, enfatizando a importância da análise situacional para definição de estratégias. Neste artigo, a Biblioteca do SENAC Florianópolis foi utilizada como referência para aplicação prática desta metodologia de construção de planejamento como processo para melhoria dos serviços, produtos e ambientes das unidades de informação. Para a construção do planejamento, usou-se como referência a missão da unidade de informação, complementada por uma análise situacional que foi realizada a partir da

Análise SWOT e das Cinco Forças de Porter. Com base na missão da unidade de informação, na análise situacional e no referencial teórico para a construção do planejamento, foi aplicada uma pesquisa de usuários internos, que juntos resultaram em ações para serem implementadas de acordo com os interesses e recursos da instituição.

Palavras-chave: Unidades de informação. Planejamento estratégico. Gestão de serviços.

1 Introdução

Compreender uma unidade de informação como uma organização prestadora de serviços exige conhecimentos gerenciais para conhecer o contexto ao qual a unidade de informação está inserida, bem como identificar pontos fortes e fracos para definir estratégias que serão executadas através de um planejamento com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Em seu sentido original, estratégia (do grego *strategos*) é um termo militar usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças com o objetivo de derrotar um exército inimigo (MINTZBERG; QUINN, 2001). Kenneth Andrews foi um dos primeiros executivos a adotar o termo estratégia nos negócios definindo-o como um plano para controlar e utilizar seus recursos (humanos, físicos e financeiros), com o objetivo de promover e garantir seus interesses vitais (ANDREWS, 1971).

Este artigo enfocará o processo de definição e aplicação de estratégias, através de um planejamento direcionado para gestão de unidades de informação que buscam desenvolver a vantagem competitiva frente à concorrência e agregar valor aos serviços prestados.

Por meio da análise situacional de acordo com a Análise *SWOT* e das Cinco Forças de Porter será contextualizada, como unidade de informação, a Biblioteca do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) da cidade de Florianópolis/SC. Apresenta uma análise baseada nos resultados obtidos com uma pesquisa realizada com os funcionários e usuários desta unidade de informação, visando identificar os principais pontos de melhorias nos serviços percebidos por eles. A partir dessas fontes, serão apresentadas as táticas que poderão ser implementadas pela unidade de informação a curto, médio e longo prazo, buscando melhorar os serviços prestados pela Biblioteca do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) Florianópolis.

2 Planejamento em unidades de informação

Para Almeida (2000, p. 2), “o planejamento não é um acontecimento, mas um processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivos, define linhas de ação, detalha as etapas para atingi-los e prevê os recursos necessários à consecução desses objetivos”.

Ansoff (1991, p. 95) explica que “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Segundo Gracioso (2005, p.23) “a decisão estratégica é aquela que resulta numa nova maneira de distribuir os recursos básicos da empresa”. Na gestão de uma empresa é possível prepará-la para cumprir o seu papel e a sua missão definidos no planejamento, da forma mais produtiva e com a melhor qualidade, sempre buscando a satisfação dos clientes.

As unidades de informação (bibliotecas, centros e sistemas de informação e documentação), apesar de serem organizações sociais sem fins lucrativos, prestam serviços tangíveis e intangíveis para a sociedade, por meio de operações que requerem também a definição e aplicação de estratégias. Essas unidades sofrem influências do mercado, da globalização e das tecnologias, da mesma forma que empresas que produzem resultados financeiros.

A gestão garante para a organização o melhor uso de seus recursos, traduzidos em melhores indicadores de qualidade e produtividade. Dessa forma, por uma definição e aplicação de estratégias de operações nos serviços de informação, há a possibilidade de redução de custos, otimização dos recursos, garantindo a qualidade e a produtividade na geração de serviços.

A pressão por competitividade que o mercado mundial tem demandando às empresas também provoca nas unidades de informação a busca pelo diferencial na prestação de serviços, seja o tempo de atendimento, a qualidade e confiabilidade da informação, os custos, ou mesmo a flexibilidade no atendimento. Young (1994, p.110) enfatiza que “as unidades de informação têm sofrido redução orçamentária, tanto no Brasil como no exterior, e têm sido submetidas à competição por recursos/insumos de toda espécie, sobretudo por recursos financeiros”.

A estratégia de operações é uma ferramenta, cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos da empresa para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado (GIANESI, 2007).

A criação e a implementação de uma estratégia deve ser abordada como um processo, um conjunto de atividades que transformam insumos em resultados, o que exige comunicação e interação entre o gestor e as pessoas que executarão a operacionaliza-

ção destas estratégias, ou seja, a aplicação delas no ambiente, daí a necessidade de estarem alinhados para que as estratégias possam ser implementadas de maneira bem-sucedida.

Luecke (2008, p. 16) destaca “[...] a importância do envolvimento das unidades operacionais nos processos de planejamento estratégico [...] já que abrigam vastíssimo conhecimento sobre suas próprias capacidades e dos ambientes competitivos”. A criação da estratégia parte da missão da instituição, que define seu propósito e o que pretende fazer pelos seus clientes, as metas que devem ser baseadas na visão do ambiente que cerca a organização, e a partir daí são definidas as estratégias e as táticas de implementação.

Por ser um processo gerencial, o planejamento estratégico permite ao gestor a definição do rumo a ser seguido por uma empresa visando otimizar a relação entre a instituição e o ambiente a qual está inserida. (OLIVEIRA, 1999). É um processo contínuo, permanente, sistemático e dinâmico, no qual uma organização define, através de constante interação com o ambiente externo, sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo.

Dessa forma, é inquestionável o valor e a importância do planejamento para a administração eficiente de qualquer organização, porém, diante das mudanças constantes causadas pela globalização e tecnologia, torna-se necessário a organização verificar continuamente onde ela está inserida (diagnóstico interno e externo), o que ela é (missão), o que ela pretende (os objetivos), como ela pretende fazer (as estratégias e táticas), pois assim o planejamento vai ser um recurso para a tomada de decisão, programação, controle e avaliação das atividades

A seguir será tratada a análise situacional de acordo com a Análise *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), e posteriormente a análise de acordo com as Cinco Forças de Porter adaptadas para unidades de informação.

3 Biblioteca SENAC Florianópolis

A Biblioteca do SENAC Florianópolis foi criada em 29 de outubro de 2000, e está subordinada ao Núcleo de Educação Superior, órgão suplementar da Faculdade SENAC Florianópolis. Esta unidade de informação tem como missão “Disponibilizar, de maneira ética, eficiente e eficaz, as informações especializadas

nos mais diversos suportes para a comunidade acadêmica da Faculdade SENAC Florianópolis.” Ela tem como visão “Ser um centro de excelência em informação especializada em comércio e serviços”¹.

Em seu quadro pessoal, a unidade possui um bibliotecário e quatro auxiliares que se revezam num amplo horário de atendimento, pois a biblioteca é aberta a toda a comunidade para consulta local ao acervo e participação dos eventos oferecidos, porém os clientes (discentes, docentes e corpo técnico-administrativo) da instituição têm acesso a outros serviços diferenciados, como oficinas de capacitação, empréstimos domiciliares, etc.

4 Elaboração do planejamento na Biblioteca SENAC

Para elaboração do planejamento nesta unidade de informação serão apresentadas as análises situacionais de acordo com a Análise *SWOT* e as Cinco Forças de Porter. Posteriormente serão apresentados os resultados da pesquisa com usuários internos da instituição que também serviram de fonte para identificar as ações que serão apresentadas no plano de ação da Biblioteca do SENAC Florianópolis.

4.1 Análise situacional do ambiente

É o principal componente do planejamento porque possibilitará o estabelecimento do rumo – estratégia. Analisar o ambiente envolve conhecer principalmente os clientes da organização: Quem são eles? Como podem ser alcançados? Como estão usando determinado serviço? Que necessidades são mal atendidas? Qual o nível de fidelidade deles? Ou seja, conhecer o cliente impacta na definição da estratégia da empresa.

A análise situacional do ambiente deve ser periódica, pois envolve fatores internos e externos que estão vulneráveis às mudanças geradas pela tecnologia e pela globalização. Assim, na análise do ambiente externo, devem ser considerados os aspectos econômico, social, tecnológico, cultural e político, é enfocada através das oportunidades e ameaças, que são forças ambientais incontroláveis pela organização. E a análise do ambiente interno, que compreende o estudo dos pontos fortes e fracos da organização. O ponto forte seria a característica diferencial que traz vantagem competitiva ao ambiente, já o ponto fraco está relacionado a desvantagem operacional. Para efetuar a análise do ambiente, existem vários modelos, este artigo enfoca a Análise *SWOT* e as Cinco Forças de Porter.

4.1.1 Análise *SWOT*

O termo *SWOT* é uma sigla oriunda do idioma inglês. É um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). O método surgiu no início dos anos 1950, quando dois professores de Política de Negócios de Harvard, George Albert Smith Jr. e Roland Christensen, incentivaram seus alunos a analisar casos de empresas americanas, procurando formar um conceito sobre o ambiente competitivo no qual operavam, e descobrir em que ordem de coisas elas deveriam ser competentes para concorrer no mercado (GHEMAWAT, 2000). As ameaças e oportunidades são variáveis ambientais, o que é ameaça para uma organização, pode ser oportunidade para outra.

Numa unidade de informação, a análise externa envolve verificar como os clientes, a tecnologia, os parceiros e os fornecedores podem se transformar em ameaças ou oportunidades. Somente após a análise destas forças que estão fora do seu controle a unidade de informação consegue planejar como eliminar ou neutralizar se forem ameaças e consegue verificar tendências que a unidade de informação pode tirar proveito e alavancar as oportunidades.

A Análise *SWOT* foi realizada pela equipe da Biblioteca do SENAC Florianópolis, que identificou como ameaças o surgimento de novos concorrentes, as políticas governamentais, a facilidade de abertura de novas instituições de ensino, a falta de políticas de incentivo a leitura e alfabetização no país, a crise financeira mundial e o próprio agravamento das tensões sociais urbanas, restringindo o acesso e a locomoção das pessoas até a unidade de informação.

Como oportunidades foram elencados: o suporte à educação à distância, a infraestrutura tecnológica, a criação de novos cursos dentro da instituição, as políticas governamentais, aberturas de novos mercados, incentivo público e privado à pesquisa, o desenvolvimento tecnológico e o surgimento de novas tecnologias que possam ser utilizadas e implementadas nas unidades de informação.

A análise interna verifica as forças e as fraquezas que a unidade de informação apresenta e que podem impedir ou permitir um bom desempenho no processo de gestão de serviços oferecidos pela unidade, estando relacionada ao conhecimento técnico e habilidades dos funcionários, cultura da empresa, entre outros.

Na Biblioteca do SENAC Florianópolis enumeram-se como forças os serviços diferenciados de infor-

mação (sumário corrente, oficinas de capacitação, InfoBiblio - informativo da biblioteca, comutação bibliográfica, intercâmbio com outras bibliotecas, eventos socioeducacionais e culturais, etc.), a interação e comunicação efetiva com docentes e discentes, qualificação dos recursos humanos, constante atualização e variedade do acervo bibliográfico, periódico e audiovisual, acesso *on-line* aos serviços de pesquisa, renovação e reserva de acervos.

Como fraquezas podem-se destacar: a estrutura física, que engloba o espaço físico, a estrutura tecnológica, quantidade insuficiente de recursos humanos, ausência de sistema de emergência em casos de queda de energia, sistema falho de recuperação de informação no *software* de gerenciamento da biblioteca, falta de recursos financeiros para atualização de acervos mais específicos, como materiais científicos e assinatura para acesso ao Portal de Periódicos da CAPES.

Com relação às unidades de informação, Tarapanoff (2000) identifica algumas forças externas condicionantes do desempenho das unidades informacionais: a explosão da informação, a tecnologia da informação, novas demandas dos usuários, propriedade intelectual, redes, competição com a indústria de conteúdos privada, escassez de recursos, desenvolvimentos legais, cooperação (inclusive as novas formas cooperativas de consórcio).

As unidades de informação devem explorar o fato de a cooperação permear vários de seus processos, principalmente no que diz respeito à aquisição da informação (poder do fornecedor). É importante a implementação de uma rede de comunicação entre diversas bibliotecas, cujo objetivo é estabelecer uma teia de informações capaz de localizar com rapidez e com baixos custos fontes produtoras e levar ao cliente/usuário o produto informacional com valor agregado. As fontes de informação podem ser convencionais ou não convencionais, sendo que, no segundo caso, há a necessidade da validação de informações por especialistas, que pode ser também um produto a ser oferecido pelas bibliotecas como forma de enfrentar a concorrência (TARAPANOFF, 2000). A partir da análise situacional baseada na Análise *SWOT*, verificou-se a unidade de informação sob as Cinco Forças de Porter, que serão apresentadas em seguida.

4.1.2 As Cinco Forças de Porter

As Cinco Forças de Porter foram concebidas por Michael Porter em 1979, e destinam-se à análise da competição entre empresas. As forças competitivas

devem ser estudadas, para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macroambiente. Uma mudança em qualquer uma das forças requer uma nova pesquisa (análise) para reavaliar o mercado. A FIG. 1 ilustra as Cinco Forças de Porter.

O poder de barganha dos clientes compreende a exigência dos clientes por serviços de melhor qualidade por um menor custo. A ameaça de produtos substitutos compreende a existência de produtos substitutos no mercado, que, analisados, desempenham funções equivalentes ou parecidas e são uma condição básica de barganha que pode afetar as organizações. Outro fator seria que o produto produzido pode tornar-se obsoleto com o tempo, e para que isso não ocorra é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deve ficar atenta às mudanças e tendências do mercado/produto, caso contrário, a concorrência pode ser uma ameaça.

Aplicando as Cinco Forças de Porter na Biblioteca do SENAC Florianópolis percebe-se que o poder de barganha dos fornecedores, que são editores, empresas de *software* de unidades de informação, empresas de bases de dados/periódicos eletrônicos,

empresas de equipamentos e mobiliário para unidades de informação, compreende a formação de redes e consórcios de informação. O poder de barganha dos clientes envolve a compra de serviços alternativos. A ameaça de novos entrantes (concorrentes) se dá através dos programas de ensino a distância (suportes aos programas), acervos *on-line* de bibliotecas digitais, reestruturação física e tecnológica do espaço físico das unidades de informação. As ameaças de produtos substitutos ocorrem por meio da Internet, acervo eletrônico informacional, acervos particulares e setor de reprografia.

Além de conhecer o ambiente e as forças que regem as unidades de informação, Barter Jr.(1994 *apud* TARAPANOFF; ARAÚJO JÚNIOR; CORMIER, 2000, p. 98) ressalta a importância do investimento no pessoal qualificado para o atendimento dos clientes. O autor aponta algumas das condições necessárias para que a biblioteca acompanhe a evolução no mercado em que atua:

[...] colocar os clientes (não tratá-los como usuários ou como quem empresta livros) como foco central da missão da biblioteca; adaptar todos os serviços oferecidos para atender às necessidades dos clientes, sempre se utilizando de caminhos cada vez melho-

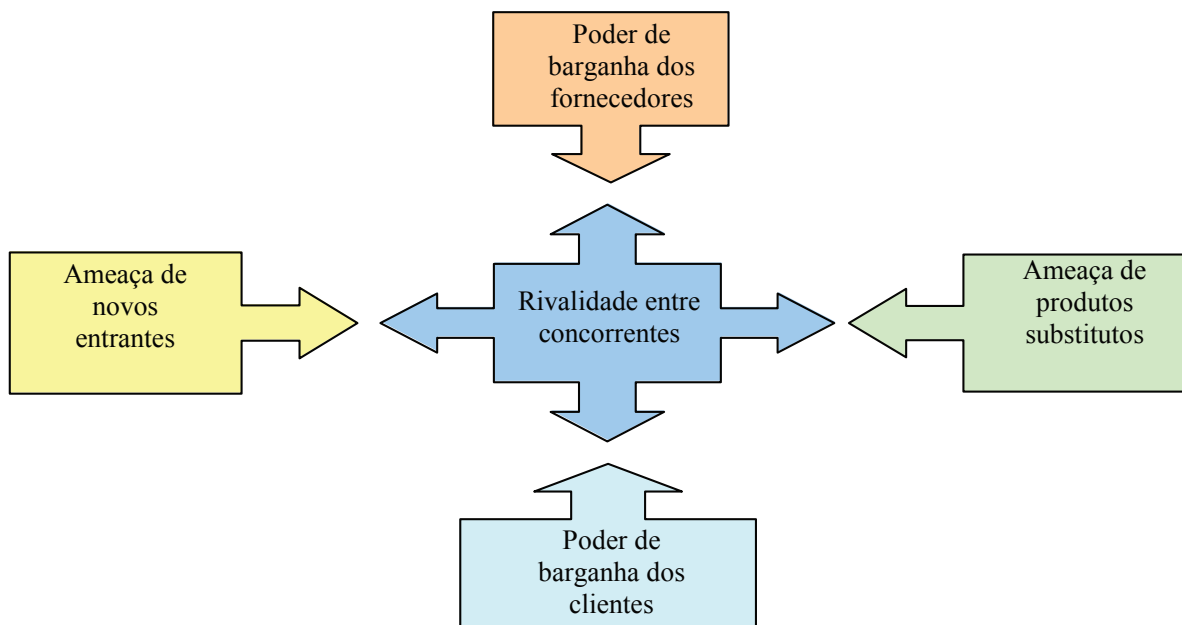


Figura 1 – Modelo de Porter (1996)

Fonte: PORTER, 1996.

res para servi-los; incentivar o staff das unidades de informação, lembrando que a tecnologia é somente um instrumento para o processo da validação da informação, o importante é que as pessoas saibam se utilizar dos meios de que dispõem para melhor atender aos clientes (BARTER JR., 1994, apud TARAPANOFF; ARAÚJO JÚNIOR; CORMIER, 2000, p. 98).

Como visto anteriormente, o planejamento começa com a definição de metas e da missão da organização, ambas são influenciadas pela análise do ambiente apresentada neste artigo, seguindo as Cinco Forças de Porter e a Análise *SWOT*.

4.2 Pesquisa com usuários

Através da análise situacional do ambiente, que usa as Cinco Forças de Porter e a Análise *SWOT*, foi possível conhecer o ambiente no qual a Biblioteca do SENAC Florianópolis está inserida. Após esta avaliação, a etapa seguinte do planejamento foi aplicar uma pesquisa com os clientes internos da unidade de informação.

Foi necessário conhecer as necessidades dos usuários da unidade de informação para tornar a análise mais completa e revelar possíveis falhas ou melhorias na gestão dos serviços e qualidade dos processos não percebidos ou não identificados pela equipe de funcionários, ou pelo próprio gestor da unidade de informação, ao fazer a análise do ambiente.

A pesquisa de usuário aplicada na Biblioteca do SENAC Florianópolis buscou avaliar o “acervo” e os “serviços”, questionou-se se o cliente conhecia (sim ou não), se utilizava (sim ou não), se estava satisfeito (sim ou não), e em caso de resposta negativa, era solicitado que o usuário justificasse.

Esses dois critérios escolhidos são os indicadores principais que influenciam diretamente no planejamento, controle e gestão da unidade de informação. Conhecer as opiniões dos clientes sobre o acervo e os serviços torna possível a viabilização integral de uma proposta de ação.

Em 2009, a Faculdade SENAC Florianópolis possuía cerca de 1990 pessoas, sendo 65 funcionários, 100 docentes, 676 alunos de cursos livres, 206 alunos de cursos técnicos, 662 alunos de cursos de nível superior (tecnólogos) e 280 alunos de cursos de pós-graduação, tanto presencial quanto cursos de pós-graduação a distância.

A pesquisa foi realizada com alunos dos cursos de nível superior (tecnólogos), sendo estes os sujeitos-chave da pesquisa. Assim, do universo de 662 alunos matriculados nos três cursos oferecidos nos turnos da manhã e noite da Faculdade SENAC Florianópolis, somente 160 usuários responderam efetivamente a pesquisa (equivalente a uma amostra de 25%). O questionário foi distribuído na biblioteca durante o mês de abril de 2009; dessa forma, somente os usuários que realmente frequentam a biblioteca responderam a pesquisa.

A abordagem utilizada nessa pesquisa é predominantemente qualitativa. As técnicas utilizadas para a sua realização e coleta de dados foram aplicações de questionário com o objetivo de colher os dados necessários para a pesquisa e análise documental, que proporcionou todo o suporte bibliográfico e elaboração do planejamento, por isso se caracteriza como pesquisa de levantamento e bibliográfica.

Após análise dos resultados verificou-se que alguns pontos fracos detectados na análise situacional realizada pelos próprios funcionários da unidade de informação também foram percebidos pelos alunos pesquisados. Porém, o inverso também ocorreu, pois foi possível identificar algumas falhas ou deficiências dos serviços e do acervo apontadas pelos clientes que não haviam sido percebidas pelos funcionários após análise ambiental.

Os resultados da análise ambiental realizada pelos funcionários da unidade de informação já foram apresentados na seção anterior. Cabe enfatizar aqui os principais resultados da pesquisa com usuários.

Após a pesquisa foi possível constatar que a aceitação da biblioteca dentro da Faculdade SENAC é excelente porque mais de 70% dos usuários entrevistados utilizam o espaço mais de três vezes por semana. O bom relacionamento entre os usuários e a equipe foi outro ponto forte observado por ambos os grupos. Porém, como já informado neste estudo, buscou-se avaliar o critério Acervo e o critério Serviços.

Em relação ao primeiro critério, o acervo da biblioteca é constituído de livros didáticos e técnicos, literaturas, periódicos, audiovisuais e setor de referência. Assim, a principal reclamação dos usuários em relação às obras impressas, como livros de referência (dicionários, guias, etc.), literatura (lazer), livros didáticos e técnicos, é de que o acervo é pequeno e em algumas áreas é desatualizado.

O acervo de periódicos poderia oferecer outros títulos de jornais de circulação nacional. O acervo de au-

diovisuais deveria ter mais opções de DVDs, além de atualização constante e verificação do acervo quanto à qualidade, já que alguns se encontram arranhados, quebrados ou com conteúdos defasados.

A respeito do segundo critério, serviços de informação, constata-se que quanto ao serviço de empréstimo, há 85% de satisfação, porém observou-se que o serviço de empréstimo entre bibliotecas e o serviço de comutação bibliográfica (COMUT) é pouco conhecido e utilizado. O mesmo foi verificado com o Sumário Corrente, no qual 45,6% dos usuários afirmaram desconhecê-lo, e o serviço de orientação para a elaboração de trabalhos acadêmicos deve ser mais bem divulgado, pois 53,8% afirmam não conhecer esse serviço.

Já outros serviços oferecidos, como as oficinas de capacitação, eventos culturais e teleconferências promovidas pela biblioteca, são bem aceitos pela comunidade acadêmica. Serviços como o acesso *on-line* aos periódicos eletrônicos assinados pela biblioteca e o InfoBiblio - Informativo da Biblioteca, são bem conhecidos entre os usuários, assim como o serviço de divulgação de novas aquisições, o *folder* de orientação de uso da biblioteca, o serviço de pesquisa e levantamento bibliográfico, a orientação para pesquisa no acervo, bases de dados e Internet e formação do acervo a partir de novas sugestões. Todavia, alguns usuários afirmaram que poderia haver maior divulgação.

O acesso à Internet e a rede *Wireless* foram criticados pelos usuários, pois o acesso é lento e há muitos sites e e-mails bloqueados, prejudicando o acesso a informação. Entretanto, as principais críticas dos usuários foram em relação à caixa de coleta 24 horas, que serve para devoluções de materiais emprestados, que, segundo a opinião dos usuários, deveria ser readaptada para que os materiais não se deteriorem com a sua utilização. Outro apontamento negativo diz respeito ao prazo de empréstimo dos materiais para alunos, que atualmente permite empréstimo por até sete dias, podendo prorrogar por igual período.

Outro ponto negativo abordado é a ausência de um terminal específico para consulta na base de dados. A desatualização dos computadores e equipamentos e o espaço físico pequeno e insuficiente também foram citados pelos usuários como pontos fracos da biblioteca.

A partir do referencial teórico, análise situacional do ambiente e pesquisa de usuários da Biblioteca do SENAC Florianópolis, é possível sugerir ações para serem implementadas de acordo com os interesses e recursos da instituição.

4.3 Ações

Este artigo buscou construir um planejamento para a Biblioteca do SENAC Florianópolis com base no referencial teórico sobre essa temática, já aplicada em outras instituições, buscando usar como base a missão da unidade de informação e a análise situacional realizada de acordo com a percepção dos funcionários da unidade de informação.

Esta análise guiou-se pela Análise *SWOT* e as Cinco Forças de Porter, que viabilizaram identificar pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, as ameaças dos produtos substitutos e novos entrantes (concorrentes).

Após esta análise buscou-se ouvir a opinião dos clientes internos por meio da aplicação de uma pesquisa de usuário que avaliou dois critérios: acervo e serviços. Com esta pesquisa pode-se identificar se o cliente conhecia, se utilizava e se estava satisfeito ou não com o acervo e serviços oferecidos.

Com base nesta metodologia de construção do planejamento, foi possível identificar as ações:

- a) promover visitas orientadas na biblioteca para divulgar acervo e serviços;
- b) ampliar o espaço físico para melhorar a estrutura física e espaços internos da biblioteca;
- c) revisar acervos migrados para corrigir termos de indexação, visando a melhoria da recuperação da informação;
- d) colocar sistema de isolamento acústico nas salas de trabalho em grupo;
- e) contratar mais um bibliotecário para auxiliar no processo de catalogação e revisão dos acervos, para melhorar o processo de recuperação da informação na base de dados;
- f) fornecer autonomia para a própria biblioteca na compra de acervo;
- g) disponibilizar sistema de emergência (extintor, luz, etc.) dentro da biblioteca;
- h) providenciar assinaturas de jornais conceituados nível em âmbito nacional;
- i) testar periodicamente a qualidade dos materiais audiovisuais;
- j) disponibilizar uma verba anual fixa de atualização do acervo;

- k) aumentar a oferta de serviços *on-line* para alunos de cursos a distância;
- l) promover o acesso ao Portal de Periódicos da CAPES para docentes e alunos da instituição;
- m) disponibilizar servidor único para o *software* de gerenciamento das bibliotecas;
- n) divulgar de forma mais pontual e detalhada os serviços pouco utilizados como: COMUT, InfoBiblio, Sumário Corrente, Empréstimo entre Bibliotecas, etc.;
- o) desenvolver um calendário fixo anual, de eventos da biblioteca para garantir maior divulgação e participação;
- p) melhorar qualidade do acesso *Wireless*;
- q) permitir de forma ágil o acesso a sites e e-mails bloqueados;
- r) melhorar a caixa de coleta 24h para não danificar os livros;
- s) acelerar o processo de aquisição a partir das sugestões dos alunos;
- t) ampliar o acervo audiovisual, tanto de DVDs técnicos quanto de lazer;
- u) adquirir tutoriais de novos softwares em CD-ROM;
- v) organizar a literatura por gêneros;
- w) atualizar o acervo da área de tecnologia da informação e informática;
- x) instalar terminal de consulta exclusivo para pesquisa ao acervo;
- y) substituir constantemente os *hardwares* da biblioteca de uso dos alunos (teclados, mouses, CPU's, monitor em LCD, etc.);
- z) consertar e substituir, quando necessário, cadeiras e mesas danificadas.

As ações descritas visam melhorar o acervo e os serviços oferecidos pela Biblioteca do SENAC Florianópolis a curto, médio e longo prazo, de acordo com os recursos e interesses da instituição, impactando na gestão e, principalmente, na qualidade dos serviços oferecidos pela unidade de informação.

5 Conclusão

Ao definir e aplicar estratégias de operações em serviços, as unidades de informação buscam alavancar os pontos fortes e as oportunidades do ambiente, neutralizando os pontos fracos e as ameaças, minimizando os pontos fortes dos concorrentes e maximizando seus pontos fracos.

A partir do planejamento é possível definir ações e metas a serem alcançadas pelas unidades de informação na busca por resultados eficazes na gestão, entretanto os processos das unidades de informação devem se adequar as necessidades dos clientes se orientando, principalmente, pelo atendimento ao usuário, pois é ele que mostrará, às vezes de forma inconsciente, as oportunidades de melhorias.

Outra forma vista e comprovada neste artigo, são a análise do ambiente (externo e interno) e as pesquisas (estudos de usuários), que permitem identificar, projetar e antecipar as necessidades dos usuários, garantindo vantagem competitiva para as unidades de informação frente aos concorrentes. Além disso, outros serviços, como a Disseminação Seletiva de Informação (DSI) e estudos infométricos e bibliométricos, permitem conhecer os usuários, tornando mais eficazes as operações de serviços em unidades de informação.

Convergence and Divergence of the European Model of the Learning and Research Resource Center (CRAI) in relation to the Brazilian University Libraries

Abstract

This article aims to present and articulate important concepts for the definition and implementation of operational strategies in units of information service, stressing the importance of situational analysis to define strategies. In this article, the SENAC Florianópolis Library was taken as reference for the practical application of this method of planning construction as a process for improving services, products and environments of information units. For the planning construction, the unit mission of information was taken as reference, complemented by situational analysis was carried out using the SWOT Analysis and the

Porter's Five Forces tool. Based on this mission, on situational analysis and theoretical framework for planning construction, a survey of local users was carried out, and these elements together have resulted in actions to be implemented according to the institutional interests and resources.

Keywords: Information Units. Strategic Planning. Management Services.

Nota

- 1 SENAC. SC. Biblioteca Universitária. Out.2010. Disponível em <<http://www.sc.senac.br/open.php?outros=cattexto&pk=186&opc=>>>. Acesso em: 18 dez. 2010.

Referências

- ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2000.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LUECKE, Richard. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- TARAPANOFF, Kira Tarapanoff; ARÁUJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v.29, n.3, set./dez. 2000.
- YOUNG, Peter R. Changing information access economics: new roles for libraries and librarians. **Information Technology and Libraries**, Chicago, p. 103-114, jun. 1994.

Data de recebimento: 14/06/2010