

A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÕES (MDS) PARA UMA SITUAÇÃO-PROBLEMA EM UMA REDE DE BIBLIOTECAS ESPECIALIZADAS NA ÁREA DA SAÚDE

THE APPLICATION OF THE SITUATION DIAGNOSIS METHODOLOGY (SDM) FOR A PROBLEM SITUATION IN A NETWORK OF SPECIALIZED LIBRARIES IN THE HEALTH AREA

Carla Broseghini Moreira de Carvalho | Maria Liz Cunha de Oliveira

<https://doi.org/10.21747/21836671/pag20a9>

Resumo: Este estudo é o resultado de uma pesquisa realizada em uma Rede de Bibliotecas Especializadas na Área da Saúde no Distrito Federal, constituída por um complexo sistema de informação na área da saúde. Essa rede é responsável por gerenciar a informação necessária para a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de prestar serviços de coleta, pesquisa e informação nas áreas de Saúde Pública, Ciências Médicas e afins. A pesquisa constatou que uma das maiores fragilidades para o desenvolvimento da rede é que os bibliotecários têm trabalhado de forma isolada, o que contribui para o enfraquecimento da Rede. Com isso, foi utilizada a Metodologia de Diagnóstico de Situação (MDS), com o objetivo de enfrentar o problema identificado. Essa ferramenta ajudou a identificar os "nós críticos" do problema e a formular um plano de ação que identificasse as ações que podem contribuir para o fortalecimento e a cooperatividade entre os bibliotecários integrantes da rede.

Palavras-chave: Bibliotecas hospitalares; Bibliotecas médicas; Rede de bibliotecas.

Abstract: This study is the result of a research carried out in a Network of Specialized Libraries in the Health Area in the Federal District, constituted by a complex information system in the health area. This network is responsible for managing the information necessary to carry out teaching, research and extension activities, in addition to providing collection, research and information services in Public Health, Medical Sciences and similar areas. The research found that one of the greatest weaknesses for the development of the network is that librarians have been working in isolation, which contributes to the weakening of the Network. With this, the Situation Diagnosis Methodology (SDM) was used, aiming at facing this problem. This tool helped to identify the "critical nodes" of the problem and to formulate an action plan that identified the actions that can contribute to the strengthening and cooperation among the librarians that are part of the network.

Keywords: Hospital libraries; Medical libraries; Libraries network.

1. Introdução

A Rede de Bibliotecas Especializadas na Área da Saúde no Distrito Federal constitui um complexo sistema de informação na área da saúde. Ela é responsável por gerenciar tanto a informação necessária para a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, quanto prestar serviços de coleta, pesquisa e informação nas áreas de Saúde Pública, Ciências Médicas e afins. Com as mudanças que a tecnologia da informação tem trazido para os profissionais da saúde e para a comunidade acadêmica, as bibliotecas da Rede têm enfrentado desafios para se manterem atualizadas e se adaptarem às necessidades de informação de seus usuários, na obtenção de informações de alta qualidade e baseadas em evidências.

A Rede precisa de investimentos financeiros para prover um acervo de materiais atualizados e dispor de tecnologia moderna, visando assegurar o acesso às informações no

domínio da saúde, transformando-se num ambiente de ensino e pesquisa que atenda às necessidades de informação do seu público-alvo, e oferecendo um serviço de qualidade que permita um real crescimento nas áreas de ensino, pesquisa e extensão no Sistema Único de Saúde (SUS). Com isso, tornou-se importante realizar uma análise situacional da Rede, destacando sua relevância e as dificuldades que apresenta para se manter nesse novo cenário.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é aplicar os conteúdos da metodologia de diagnóstico de situação (MDS) para o enfrentamento de um problema apresentado pela Rede. O estudo pretende realizar o levantamento dessa situação-problema em questão, elaborar um fluxograma explicativo, identificar os “nós críticos” do problema a serem trabalhados e formular um plano de ação que identifique as ações que possam contribuir para o fortalecimento e a cooperatividade entre os bibliotecários integrantes desta rede de bibliotecas especializadas na área da saúde.

Este artigo é um recorte de uma pesquisa de dissertação de mestrado profissional. Ela foi submetida e aprovada pelo Conselho de Ética em Pesquisa da Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde, sob o Parecer nº. 3.685.546, em 5 de novembro de 2019, por meio do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) - 17891919.2.0000.5553.

2. Referencial teórico

2.1. Bibliotecas especializadas na área da saúde

As bibliotecas especializadas são criadas e desenvolvidas para apoiar os objetivos, a visão e a missão da instituição e/ou organização à qual pertencem. Sua coleção e seus serviços são mais direcionados e específicos para as necessidades de sua clientela. Uma biblioteca especializada é aquela que fornece recursos de informações especializadas e específicas sobre determinado assunto, atende a uma clientela especializada e oferece produtos e serviços especializados para essa clientela (SHUMAKER, 2009). Elas podem também se caracterizar como uma biblioteca universitária, quando vinculada a uma unidade de ensino superior (OLIVEIRA, 2002; CARIBE, 2017).

Considerando que os objetivos das bibliotecas especializadas devem estar em sintonia e sincronia com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização a que pertencem, elas têm como características comuns o atendimento à instituição na qual estão inseridas; uma clientela especializada, formada por pesquisadores e cientistas de um instituto ou centro de pesquisa, funcionários ou servidores de uma empresa ou órgão público. As bibliotecas especializadas são unidades pertencentes a instituições governamentais, particulares ou associações formalmente organizadas, cujo objetivo é fornecer ao usuário a informação relevante de que ele necessita, em um campo específico de assunto (CARIBE, 2017; CEZARINO, 1978; TARGINO, 1988). Para Caribe (2017), a biblioteca especializada se baseia no "suporte científico e tecnológico" e necessita de uma constante atualização para atender à demanda de seus usuários.

Por meio do desenvolvimento deste estudo, constatou-se a existência de pouquíssimo material sobre as bibliotecas especializadas na área da saúde. Não há reflexões quanto aos aspectos conceituais, aos serviços e produtos que as bibliotecas especializadas podem

oferecer, e isso inclui as bibliotecas especializadas da área da saúde (SALASÁRIO, 2000; CARIBE, 2017).

As bibliotecas especializadas na área da saúde são as bibliotecas destinadas a um corpo clínico, aos profissionais da área da saúde (LIMA, 1973; COSTA; PIRES, 2009, PANELLA, 2001; SILVEIRA, 2014). De acordo com o novo contexto nas demandas dos usuários, as bibliotecas especializadas na área da saúde não podem mais voltar-se exclusivamente para as tarefas de processamento técnico, nem para coleção e conservação de acervos desatualizados. Para cumprir sua missão, elas devem identificar as fontes de informação nacionais e internacionais que podem responder às demandas; adquirir as informações necessárias para atender às necessidades da organização e desenvolver sua coleção direcionada para uma área temática específica; e ainda, disseminar seletivamente a informação no domínio da área da saúde por meio de serviços especializados (CARIBE, 2017).

2.2. Perspectivas e tendências das bibliotecas especializadas na área de saúde

As bibliotecas não estão mais atreladas somente a catalogação, livros, edifícios e artefatos, mas em conhecimento e aprendizagem. As bibliotecas têm buscado uma base sólida em um ambiente de informação cada vez mais digital, porém, a visão de uma nova Biblioteconomia vai além de encontrar usos relacionados à biblioteca para a tecnologia da informação e a Internet. Atualmente, os bibliotecários abordam seu trabalho como facilitadores do conhecimento, procurando enriquecer, capturar, armazenar e disseminar as informações, a fim de facilitar a criação do conhecimento em suas comunidades (LANKES, 2011).

As necessidades que permeiam a rotina de pesquisadores e profissionais de saúde – que buscam aprimorar estudos e pesquisas, a produção do conhecimento científico, a recuperação de fontes de informação atualizadas e a ampla adoção de práticas baseadas em evidências – têm garantido mudanças constantes nas bibliotecas especializadas da área da saúde.

A inegável necessidade de estudo e pesquisa, demandada por estudantes e profissionais da área médica, corrobora o importante papel das bibliotecas nas instituições de ensino médico. Esse papel cresce na proporção em que aumentam também a produção de literatura médica, as novas tecnologias de informação e as necessidades de pesquisa, tanto as ligadas ao ensino e aprendizagem como as de inovação científica e tecnológica (CRESTANA, 2003).

Os profissionais das bibliotecas da área da saúde estão testemunhando uma mudança radical, pois a tecnologia está cada vez mais mudando o foco da biblioteca do gerenciamento de aquisições para o fornecimento de serviços e suporte para seus usuários.

As bibliotecas especializadas, físicas e virtuais, tendem a se fortalecer ao atuarem em conjunto para enfrentar as incertezas sobre como manter sua relevância. A proposta é unir esforços para evoluir e alcançar modelos modernos que conduzam ao cenário de mudanças do presente e do futuro.

A biblioteca especializada na área da saúde deve assumir seu papel de liderança, saindo de uma posição exclusiva de apoio para se tornar parte integrante da atividade de produção do conhecimento.

A International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, e funciona como o principal organismo internacional que representa os interesses das bibliotecas, dos serviços de informações e seus usuários. É a voz global da biblioteca e da profissão da informação. Sua função básica é encorajar, patrocinar e promover a cooperação internacional, o debate e a investigação em todos os campos da atividade bibliotecária (INTERNATIONAL..., 2018).

Anualmente, a IFLA publica o “Relatório de Tendências”, que destaca as principais tendências e desenvolvimentos que moldam o trabalho das bibliotecas. Isso fornece a matéria-prima para a reflexão nas bibliotecas, associações de bibliotecas, e em todos os campos da Biblioteconomia e Ciência da Informação sobre como se preparar para o futuro.

Em seu “Relatório de Tendências de 2019”, a IFLA oferece mensagens otimistas, pois afirma que há milhares de possíveis caminhos de crescimento e inovação por meio da cooperação e aprendizagem mútuas. Não há biblioteca sozinha, todas fazem parte desse movimento. Onde há desafios em comum, também pode haver soluções em comum. (INTERNATIONAL..., 2019).

As bibliotecas da área da saúde conectam as organizações ao conhecimento para impulsionar a melhoria dos resultados. Elas particularmente são valiosas nas instituições, pois o Google responde rapidamente a qualquer consulta. No entanto, acessar informações precisas e focadas requer diligência, habilidade e recursos da mais alta qualidade (BULGER, 2017).

As redes de bibliotecas especializadas em saúde necessitam de fortalecimento enquanto sistemas de bibliotecas. A tendência é a criação e a consolidação do trabalho das bibliotecas em rede. Há uma mudança no sentido de trabalhar em colaboração no nível regional ou global que não só ajuda a responder aos desafios globais, mas também fornece às bibliotecas o diálogo e o compartilhamento de ideias.

Esforços têm sido colocados em prática. A Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde (OPAS/OMS), por meio da sua representação no Brasil (OPAS Brasil) e do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME), e a Coordenação Geral de Documentação e Informação, Subsecretaria de Assuntos Administrativos da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde (CGDI/SAA/SE/MS) coordenaram uma série de *webinars* que tem o objetivo de fortalecer as redes de informação em saúde, articular e promover a cooperação e participação das Redes Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e da Rede de Bibliotecas do Sistema Único de Saúde (BiblioSUS). O primeiro tema da série tratou da importância do trabalho em rede na área da saúde.

Para a IFLA, a experiência dos últimos anos mostrou que não se pode prever o futuro, porém deve-se pensar nos diferentes cenários que podem ser enfrentados e se preparar para eles. A flexibilidade e a resiliência são tão essenciais para as bibliotecas quanto para qualquer outro setor (INTERNATIONAL..., 2018).

2.3. Rede de bibliotecas

A rede pode ser definida como um grupo de indivíduos ou organizações que são interligados de forma democrática e participativa, em torno de objetivos, temáticas, serviços e

informações em comum. O advento dos computadores e novos desenvolvimentos em telecomunicações tornou o trabalho em rede um fenômeno global (LEAL, 2011).

Para Cendón (2008), através da participação em uma rede de serviços de informações, o usuário pode obter o benefício do acesso socializado a uma variedade de recursos informacionais, além de outros, como aproximação com os pares. As instituições mantenedoras das redes, por sua vez, têm o benefício de racionalizar os gastos com infraestrutura e acervo, evitando duplicação de esforços.

Uma rede de bibliotecas é uma união de duas ou mais bibliotecas em razão de uma determinada finalidade ou em função da realização de um determinado serviço (LEAL, 2011). Na atualidade, as instituições e empresas mantenedoras de bibliotecas podem contar com esse moderno instrumento de trabalho que é a rede Web de bibliotecas, que interliga duas ou mais bibliotecas, com o intuito de oferecer serviços e produtos, unificar o trabalho, organizar a informação, racionalizar e reduzir esforços e recursos.

Cunha e Cavalcanti (2008:309) descrevem uma rede de bibliotecas como:

[...] um grupo de bibliotecas, criado formal ou informalmente, que tem por objetivo realizar atividades cooperativas com o objetivo de mostrar o conteúdo de um grande número de bibliotecas ou de um grande número de publicações, principalmente por meio do acesso a bases de dados catalográficos, com emprego de interfaces de catálogos em linha de acesso público; fazer com que os recursos mostrados nessas bases de dados catalográficos se tornem disponíveis para bibliotecas e usuários, onde e quando sejam necessários; compartilhar custos e esforços despendidos na criação de bases de dados catalográficos, por meio de intercâmbio de registros e atividades correlatas. As redes também podem desempenhar funções de apoio, tais como: distribuição e publicação de periódicos eletrônicos e outros documentos eletrônicos; acesso do usuário final a outras bases de dados, como as que se acham disponíveis nos serviços de busca em linha e em cederrons; serviços de valor agregado, tais como correio eletrônico, serviços de cadastros e transferência de arquivos; intercâmbio de registros bibliográficos e de autoridade.

Segundo Carvalho (2016), as redes de bibliotecas são mecanismos eficazes para o compartilhamento de valores, ideias, competências e serviços. Elas passam a ser uma estratégia privilegiada para trazer inovações e valor agregado para o setor de informação, como um todo, e para cada biblioteca, em particular. Ela tem como objetivo potencializar e facilitar o intercâmbio e o uso de informações.

Nesse contexto, ao identificar as diversas competências de articulação para possibilitar a comunicação, compartilhar experiências e métodos, identificar boas práticas, contribuir para criação de padrões de trabalho, é de fundamental importância manter a rede sempre ativada.

Chadwell (2011) observou, por meio de uma revisão sistemática, que as bibliotecas que trabalham em rede podem se beneficiar e receber vantagens, como compra compartilhada, desenvolvimento de coleções impressas e eletrônicas, intercâmbio de materiais, compartilhamento de sistemas. No que tange ao desenvolvimento profissional, observou-se também um forte senso de comunidade e comprometimento, além da aquisição de novos

conhecimentos por meio do compartilhamento de atividades colaborativas entre os indivíduos e as bibliotecas.

O trabalho em rede, com base na descentralização, no desenvolvimento de capacidades locais, no compartilhamento de recursos de informação, no desenvolvimento de produtos e serviços cooperativos e na elaboração de metodologias comuns, foi sempre o fundamento do trabalho de cooperação técnica da Bireme (2011).

2.4. Um breve panorama da Rede de Bibliotecas Especializada em Saúde

A Rede de Bibliotecas Especializadas na área da saúde é composta por dez bibliotecas. Ela foi criada em 2006, estando as bibliotecas setoriais subordinadas a uma biblioteca central. Em 2014, por meio de uma portaria, as bibliotecas se tornaram independentes, com autonomia própria de funcionamento, não mais dependendo tecnicamente da Biblioteca Central, embora tenham se mantido como uma Rede. A portaria também ressalta que cada biblioteca é responsável pelos projetos de sua unidade, podendo compartilhar com a Rede ou elaborar projetos em conjunto quando houver interesses mútuos. Para isso, é necessário criar comissões, pactuações e cooperações entre as bibliotecas.

As comissões são de caráter deliberativo, normativo e consultivo, tendo por finalidade discutir as questões técnicas e propor soluções e ações para melhoria e padronização dos serviços das bibliotecas da Rede. O que se sabe é que a única comissão formada após essa portaria foi a comissão para padronização de catalogação e classificação de materiais. Ela, no entanto, não foi publicada, ou seja, oficializada; além disso, ela não operou de forma efetiva e não tem atuado.

Os usuários da Rede são comuns a todas as bibliotecas da rede, logo, podem utilizar os serviços e ter acesso a qualquer uma delas. Nem todas abordam os mesmos temas, com isso há uma grande diversidade de assuntos. As bibliotecas da Rede têm passado por dificuldades, falta de investimentos, ausência de recursos financeiros, ausência de política institucional voltada para as bibliotecas da rede. Essa realidade se reflete diretamente na falta de infraestrutura física e material, equipamentos, acervo, recursos tecnológicos e na falta de manutenção. Apesar dos vários desafios a serem enfrentados, foi constatado que um dos maiores problemas da Rede, ou seja, sua maior fragilidade, era a falta de cooperatividade entre seus integrantes.

2.5. A Metodologia de Diagnóstico de Situação (MDS)

A Metodologia de Diagnóstico de Situação (MDS) foi criada com base nos estudos do economista chileno Carlos Matus (2005), autor do Planejamento Estratégico Situacional (PES), e tem por objetivo proporcionar uma metodologia de planejamento eficaz e eficiente para enfrentar desafios complexos e dinâmicos, ao permitir trabalhar com a complexidade dos problemas sociais. Através de uma análise tridimensional da realidade social, o PES busca promover o desenvolvimento sustentável e aprimorar a capacidade de governança e tomada de decisões em contextos incertos (MATUS, 2005). Baseadas nos princípios do PES, algumas ferramentas são utilizadas para que as estratégias adotadas estejam de acordo com a realidade e as demandas apresentadas. Dentre elas, tem-se a Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) proposta por Renato Dagnino, que é uma abordagem analítica que visa compreender problemas sociais complexos em contextos diversos. Ela

“busca viabilizar uma primeira aproximação aos conceitos adotados para o PEG” (DAGNINO, CAVALCANTI e COSTA, 2016:131).

Para Dagnino (2014), é necessário seguir uma orientação, a exemplo de uma bússola, que indica e permite a localização de qualquer direção no espaço geográfico. Ela permite não somente realizar deslocamentos de um ponto a outro ponto, mas também conhecer a posição de determinado objeto, local ou pessoa com relação a um referencial. “A bússola é o que nos permitirá, inclusive, saber o quanto nos estamos afastando daquela direção e quais os inconvenientes que isto nos poderá causar” (DAGNINO, CAVALCANTI e COSTA, 2016:130).

Com isso, a MDS é uma ferramenta que possibilita ao gestor público a construção de um mapa cognitivo, como um modelo descritivo em uma realidade complexa, a respeito de determinada situação-problema, sobre o qual é construído um fluxograma explicativo, baseado no estabelecimento de relações de causa e de efeito entre as diversas variáveis do problema. Nesse mapa são identificados os nós críticos, a fim de elaborar um plano de ação que aponte ações que possam contribuir para solucionar o problema em questão (DAGNINO, 2014).

O diagnóstico da situação supõe: listar os problemas declarados pelos diversos atores sociais relevantes; avaliar os problemas segundo a perspectiva desses atores; situar os problemas no tempo e no espaço; verificar se existe complementaridade ou contradição entre os problemas declarados; identificar fatos que evidenciam e precisam a existência de problemas; levantar suas causas e consequências; e selecionar as causas críticas que podem ser objeto de intervenção (DAGNINO, 2014:111).

2.5.1. Jogo social e ator social

Matus (2005) e Dagnino (2012) ressaltam que o ator social é uma pessoa, grupo ou organização que participa de algum jogo social. Para Matus (2005), um jogo social é um conceito usado para descrever uma situação política na qual os atores sociais interagem, competem e colaboram para alcançar seus objetivos específicos. Esses jogos sociais ocorrem dentro de uma sociedade e, muitas vezes, com interesses e perspectivas conflitantes. Para Figueiredo e Müller (2002), o jogo social é a interação entre atores comprometidos com diferentes objetivos, que pensam e agem a partir de diferentes pontos de vista.

Para Dagnino (2014:101), “é possível caracterizar o agir social como um jogo que pode ser de natureza cooperativa ou conflitiva. Num jogo social, diferentes jogadores têm perspectivas que podem ser comuns ou divergentes”. Ele se refere a um conjunto de relações, interesses, valores, normas e poderes em jogo dentro de uma estrutura social específica. O jogo social é caracterizado por ser um campo dinâmico, no qual diferentes atores sociais buscam alcançar seus objetivos e interesses, muitas vezes em conflito com os interesses de outros e cada um com suas próprias estratégias e motivações. Além disso, o jogo social pode ser visto como um campo em constante transformação, em que as estruturas sociais evoluem e se adaptam às mudanças nas condições e relações sociais. Na realidade, ele representa a complexidade das relações sociais em uma sociedade, sendo fundamental para compreender as dinâmicas sociais e tomadas de decisões em diferentes contextos.

Para esses autores, o ponto de partida é a noção de situação, entendida como um conjunto de problemas identificados, descritos e analisados na perspectiva de um determinado ator social.

Os atores do jogo social lidam com problemas e cada um deles tem a sua visão da realidade, dos resultados que se pode alcançar e das ações que se pode efetuar. Cada ator social vê e vive a sua realidade, que não é igual à realidade de outro ator (MATUS, 1996). A MDS se embasa no fato de que “cada ator social, em função da sua visão de mundo, dos resultados que quer e pode alcançar, formula um diagnóstico particular da realidade, da ‘sua’ situação-problema” (DAGNINO, 2012:126).

Para Matus (2005:367):

Na pessoa reúnem-se necessidades e atributos únicos, como a liberdade, a justiça, a igualdade, a solidariedade, a fraternidade, a dignidade, os afetos, as emoções, o sentido estético e moral que não possui nem as organizações, nem os agentes, nem os indivíduos.

Os "sujeitos estratégicos" são os atores sociais relevantes que possuem a capacidade de influenciar ou serem influenciados pela situação-problema. Identificar esses sujeitos é fundamental, pois permite envolvê-los no processo de planejamento e garante que suas perspectivas sejam consideradas na formulação das estratégias. A MDS incentiva a participação ativa dos atores sociais envolvidos na situação em estudo. Eles são convidados a participar do processo de análise, compartilhando suas perspectivas e experiências. Essa participação aumenta a legitimidade das conclusões e recomendações do diagnóstico. Com base na análise e contribuições dos atores sociais, são propostas recomendações e estratégias para abordar o problema de forma sustentável e efetiva. A inclusão de diferentes perspectivas e conhecimentos é considerada crucial para uma análise mais completa e para a construção de soluções coletivas.

3. Procedimentos metodológicos

Este artigo é um recorte de uma pesquisa de dissertação de mestrado profissional. Ele se baseia nos resultados de dados de duas perguntas produzidas no contexto de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, cujo instrumento de coleta foi um questionário eletrônico enviado para os bibliotecários, participantes da pesquisa, que fazem parte integrante de uma Rede de Bibliotecas Especializada na área da saúde localizada no Distrito Federal.

Das dez bibliotecas, nove responderam ao questionário; apenas uma não respondeu, pois não havia, na época da pesquisa, chefia no hospital para assinar o termo de anuência institucional, instrumento obrigatório para a aprovação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa. O questionário continha 39 perguntas, divididas em seis partes, com a seguinte estrutura: biblioteca, tecnologia, divulgação/marketing, serviços e produtos, estatística, usuários e bibliotecário. Cada item apresenta subdivisões específicas.

O questionário tinha por objetivo geral traçar o perfil e apresentar a situação das bibliotecas da Rede, por meio da criação de um relatório técnico, buscando contextualizar os cenários estrutural, tecnológico e informacional das bibliotecas e conhecer as perspectivas, dificuldades e desafios dos bibliotecários, para proporcionar a efetiva atuação das

bibliotecas, em prol de uma rede mais participativa e presente na vida da comunidade acadêmica e científica. Os resultados da pesquisa serviriam em processos de tomada de decisão, busca de investimentos, no fortalecimento do trabalho da rede e no incentivo à promoção de diálogos entre os bibliotecários.

Como relatado acima, este estudo foi baseado no resultado de duas perguntas realizadas aos participantes da pesquisa, quando se investigou se os bibliotecários acreditavam no potencial de uma rede de trabalho e no fortalecimento das bibliotecas como Rede; eles também poderiam justificar suas afirmações. Os dados obtidos das duas perguntas do questionário mostraram que os bibliotecários, poucas vezes, compartilhavam na rede o surgimento de algum novo serviço ou produto criado em suas bibliotecas. Notou-se certa distância entre os bibliotecários da rede, uma ruptura no passado e, em consequência, eles têm trabalhado de forma isolada. No entanto, a pesquisa mostrou que 86,6% dos participantes acreditavam no potencial de uma rede de trabalho, e 73,3% acreditavam no fortalecimento da Rede.

As respostas trouxeram a seguinte pergunta norteadora para guiar este estudo: o que poderia ser feito para que a rede de bibliotecas trabalhasse em equipe e realizasse atividades cooperativas?

Embora a metodologia de diagnóstico de situação possa variar de acordo com o contexto específico, neste estudo foram compreendidas as seguintes etapas da MDS: identificação da situação-problema, sendo o desafio que requer análise e compreensão. A formulação adequada do problema é crucial para delimitar o escopo da análise. Listaram-se as principais causas apontadas pelos atores envolvidos; os bibliotecários, cada um com seu ponto de vista pessoal, participaram do processo, buscando relatar as possíveis causas da existência do problema.

A partir dessas possíveis causas, estruturou-se o fluxograma explicativo, mapa cognitivo que tem como objetivo explicar um processo, uma sequência de eventos ou uma cadeia de relações causais de forma clara e visualmente compreensível, sobre determinada situação problemática. Com o fluxograma explicativo, identificaram-se os “nós críticos” e formulou-se um plano de ação (matriz operacional), que identificou algumas ações que poderiam contribuir para o problema apresentado.

4. Análise e discussão dos resultados / análise da situação-problema

Em um primeiro momento, realizaram-se a identificação e a descrição da situação problema, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Identificação e descrição do problema

ATOR	Uma Rede de Bibliotecas Especializadas em Saúde
PROBLEMA	A Rede trabalha de forma isolada
DESCRIÇÃO	Ao realizar uma pesquisa na Rede de Bibliotecas Especializadas em Saúde no Distrito Federal, com o objetivo de elaborar um relatório técnico sobre o cenário estrutural, tecnológico e informacional das bibliotecas integrantes, assim como conhecer as perspectivas, dificuldades e desafios, foram constatados vários problemas relacionados ao enfraquecimento das bibliotecas, porém a maior fragilidade para o desenvolvimento da rede, além da falta de investimento financeiro e apoio por parte de alguns gestores, é que os bibliotecários têm trabalhado de forma isolada, o que contribui para o enfraquecimento da Rede. Sendo assim, para este estudo foi formulada a seguinte pergunta norteadora: o que poderia ser feito para que a rede de bibliotecas trabalhasse em equipe e realizasse atividades cooperativas?

Fonte: As autoras (2023).

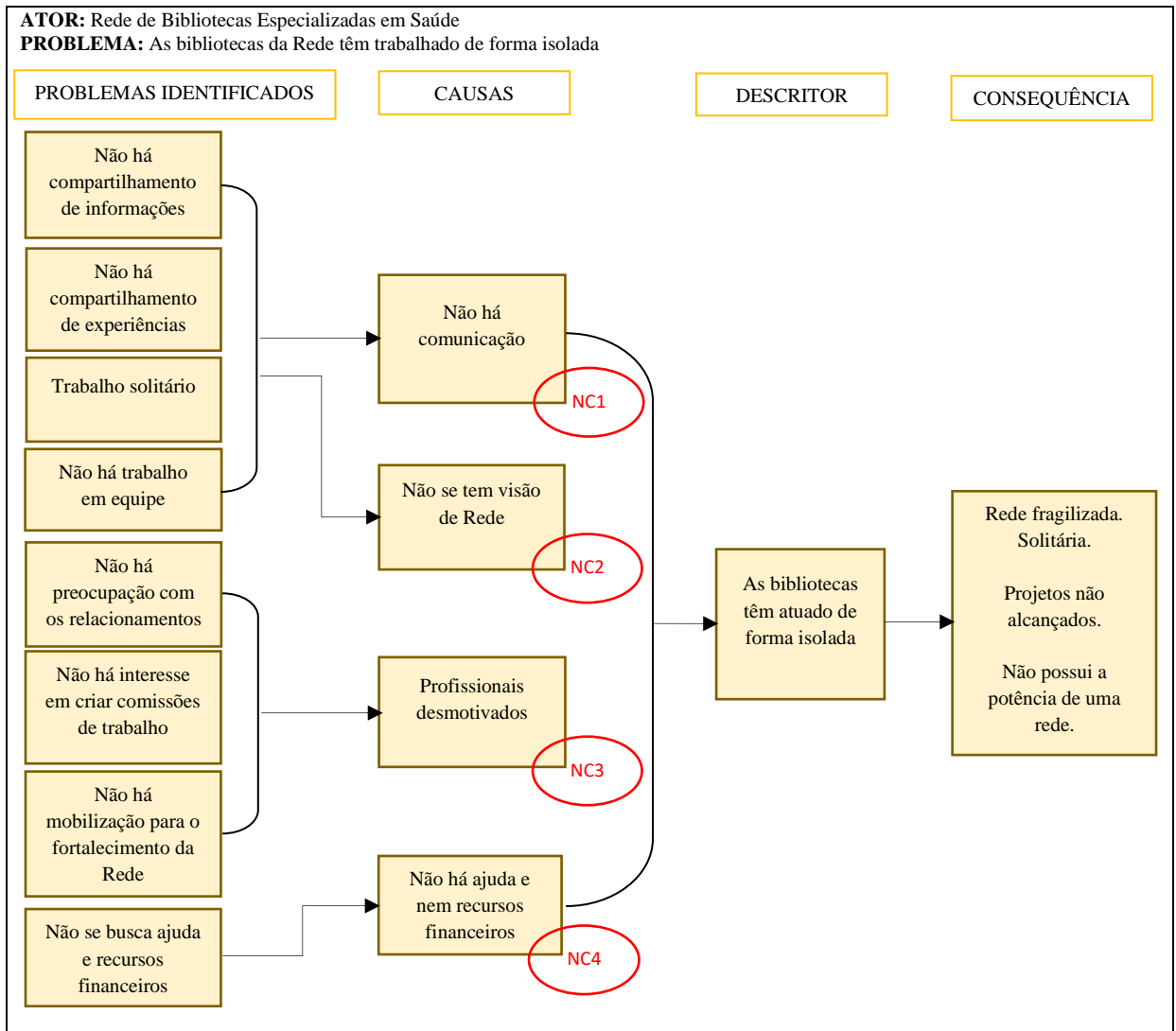
Em seguida, listaram-se as possíveis causas da situação-problema relatadas pelos atores envolvidos para a criação do fluxograma explicativo: não há compartilhamento de informações, nem de experiências, o trabalho é solitário, não há trabalho em equipe, não há a preocupação com os relacionamentos, não há interesse em criar comissões de trabalho, não há mobilização para o fortalecimento da Rede, não se buscam ajuda e recursos financeiros.

4.1. Fluxograma explicativo

Um fluxograma explicativo, de acordo com Matus (2005) e Dagnino (2012) é uma ferramenta visual que ajuda a representar de forma clara e detalhada os diferentes elementos, etapas e relações envolvidos em um processo de tomada de decisão ou na implementação de políticas públicas. Ele facilita a análise da situação, a identificação de possíveis soluções e a compreensão das consequências das decisões tomadas. Esse tipo de fluxograma é projetado para capturar a complexidade das situações e dos problemas enfrentados pelos tomadores de decisão, e ajuda a compreender os fatores relevantes e suas interconexões.

Foi elaborado o fluxograma explicativo, com as possíveis causas relatadas pelos atores da Rede, conforme o Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Fluxograma explicativo



Fonte: As autoras (2023).

4.2. Identificação e análise dos nós críticos

De acordo com Dagnino (2012), os nós críticos – que segundo ele também podem ser chamados de “nós explicativos” – são as causas sobre as quais se pode atuar com eficácia prática. Eles indicam os centros nos quais se deve dar a ação de gestão sobre a situação-problema em questão.

Quadro 3 – Nós críticos

NÓ CRÍTICO	AÇÕES	RESULTADOS ESPERADOS
Nó Crítico 1 (NC 1) Não há comunicação	<p>A 1.1. – Criar e estabelecer um canal de comunicação definido</p> <p>A 1.2. – Reuniões periódicas, organizadas e com pautas definidas.</p> <p>A 1.3. – Reuniões de integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o relacionamento e a comunicação entre os integrantes da Rede, os <i>feedbacks</i>, as sugestões, as novidades, os projetos, eliminação de dúvidas. - Estabelecer confiança, ao melhorar os relacionamentos, por meio dos diálogos. - Não haja ruídos entre as comunicações, não causando problemas dentro da Rede. - Gerar espírito de equipe e comprometimento. - Uma equipe precisa ter momentos de integração durante as rotinas de trabalho, com isso, as distorções de informações perdem força.
Nó Crítico 2 (NC 2) Não se tem visão de Rede	<p>A 2.1. – Palestras sobre a importância de se trabalhar em Rede, o trabalho em rede é fundamental para que se possa efetivamente desenvolver ações de formação, educação permanente, pesquisa, extensão e produção de conhecimentos.</p> <p>A 2.2. – Criar a visão, missão e valores da Rede.</p> <p>A 2.3. - Padronizar alguns serviços oferecidos, uniformizar atividades, padronizar treinamentos, elaborar colaborativamente projetos em comum, no que couber, devido as especificidades de cada biblioteca.</p> <p>A 2.4. – Envolver a equipe na formulação de estratégias.</p> <p>A 2.5. - Priorizar o fortalecimento da rede por uma perspectiva sistêmica, intersetorial e integrada</p> <p>A 2.6. – Criação de grupos de trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para o fortalecimento da Rede, das relações e dos trabalhos. - Envolver e motivar os colaboradores em direção a uma visão de futuro. - A rede unida poderá otimizar serviços e produtos, compartilhar conhecimento, ações e economia de tempo e esforços. - Mostrar aonde se quer chegar e identificar quais passos e quais iniciativas são compatíveis para o resultado esperado. - Cada unidade hospitalar é uma referência em uma ou mais área, campo ou serviço, com a força de uma Rede, mostrar uma amplitude de serviços que alcance toda uma comunidade científica e acadêmica da saúde. - Os grupos de trabalho produziram vários estudos e projetos específicos, segundo realidades e necessidades para lutar pela Rede. Gerar documentos coletivos para se pleitear, enquanto rede, as demandas das bibliotecas.
Nó Crítico 3 (NC 3) Profissionais desmotivados	<p>A 3.1. – Formação de parcerias entre núcleos de educação e/ou pesquisa dos hospitais, além das entidades de classes para realização de cursos de atualização, treinamentos presenciais ou online.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uma equipe munida com o conhecimento necessário tomará as devidas atitudes e decisões para acompanhar a evolução da Rede. O resultado natural será um clima organizacional mais agradável com mais motivação no trabalho.
Nó Crítico 4 (NC 4) Não há ajuda e nem recursos financeiros	<p>A 4.1. – Criarem projetos em conjunto para solicitar recursos para as bibliotecas da Rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos/programas pensados e planejados de forma coletiva potencializam a probabilidade de se obter recursos financeiros

Fonte: As autoras (2023).

De modo geral, o grande enfrentamento dos bibliotecários para resolver esses nós críticos é com relação a se tomar a iniciativa de começar. Este seria o primeiro passo, marcar reuniões em equipe, reuniões nas quais se possa trabalhar com a temática do fortalecimento da Rede.

Reuniões objetivas são uma boa ferramenta de gestão, pois ajudam a conduzir os colaboradores aos objetivos da Rede; além disso, o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso da organização. Quando todo mundo trabalha em sinergia e se ajudando, os resultados são impactados positivamente. Quando a equipe possui uma comunicação clara, é sinal de que esta equipe tem unidade. Conversas paralelas contribuem para a disseminação de informações equivocadas, que podem gerar erros em processos. Por isso, para evitar questões negativas, basta ter em mente que o diálogo interno deve ser organizado. Sendo assim, como sugestão, para garantir o fortalecimento da Rede, podem-se buscar parcerias de cursos, palestras, *workshops* junto aos Núcleos de Educação Permanente da Saúde (NEPS) e Núcleo de Ensino e Pesquisa (NUEP) dos hospitais, ou junto às entidades de classe.

É importante criar a missão, a visão e os valores da Rede porque eles são os três pilares fundamentais que sustentam a identidade organizacional. Anjos (2017) ainda ressalta que a visão é o que a instituição busca no futuro, seus anseios, aspirações, metas e objetivos, e os valores dão significado à vida das pessoas e organizações. Ao traçar metas e objetivos claros e fundamentados nessa tríade, é possível planejar o presente e o futuro da Rede.

Por se tratar de uma rede de bibliotecas, a missão, visão e valores, se trabalhados em conjunto, poderão ajudar a garantir maior sinergia das bibliotecas e contribuir para a autoestima dos colaboradores, a fim de garantir que a equipe se mantenha engajada e se sinta parte da instituição. São elementos importantes para compor a identidade de uma rede (ANJOS, 2017).

Considerações finais

As bibliotecas da Rede constituem um complexo sistema de informação responsável por gerenciar tanto a informação necessária para a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, quanto assegurar infraestrutura de informações técnico-científicas ao desempenho dos profissionais da saúde e aos programas de formação, que resultam em serviços de informação prestados às comunidades universitária e científica.

Dado o momento histórico que o país está vivendo, permeado por mudanças e com recursos financeiros escassos para investimentos em bibliotecas, os desafios são inúmeros, desde a mobilização dos gestores, passando pela institucionalização de políticas públicas voltadas para as bibliotecas, até a garantia de recursos essenciais. A falta de investimento e orçamento destinado às bibliotecas da Rede tem impedido seu desenvolvimento e inviabilizado sua atuação efetiva nas unidades em que estão inseridas. Assim, as dificuldades financeiras que as bibliotecas enfrentam, e as mudanças tecnológicas contínuas, que acontecem cada vez maior num espaço temporal cada vez menor, têm afetado os serviços prestados e as maneiras de prover os produtos oferecidos pelas bibliotecas. Esses momentos de mudanças, embora apresentem muitos desafios, também promovem a possibilidade de repensar as bibliotecas da Rede como parte essencial de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Foram constatadas várias dificuldades e desafios relatados pelos bibliotecários da Rede, porém a maior fragilidade para seu desenvolvimento, além da falta de investimento financeiro e apoio por parte de alguns gestores, é a falha na participação dos bibliotecários em criar comissões de trabalho, canais de participação e diálogos com reuniões periódicas.

A rede necessita se fortalecer enquanto sistema, consolidando-se como representação das unidades de informação. Isso não pode ser alcançado sem um diálogo interativo, aberto a discussões e reuniões consultivas periódicas em equipes.

A busca por soluções envolve a discussão e a avaliação da situação atual com toda a equipe, ou seja, em um primeiro momento, com os bibliotecários para o fortalecimento da Rede, e em um segundo, com os gestores. Dessa forma, todos poderão tomar conhecimento dos problemas, das demandas, e realizar algumas tomadas de decisão em conjunto.

As bibliotecas da Rede são mecanismos eficazes para o compartilhamento de valores, ideias, competências e serviços, além de trazer inovações e valor agregado para as unidades de informação como um todo, e para cada biblioteca, em particular. É necessário realizar ações que possam contribuir com o fortalecimento da Rede, a fim de que os bibliotecários se auto-organizem e produzam uma nova ordem de trabalho, como aposta na potência coletiva e força conjunta de uma rede.

A partir dos dados coletados, entretanto, verificou-se que os bibliotecários da Rebis têm trabalhado de forma isolada. Isso reforça a importância da superação do modelo de atuação isolada das bibliotecas especializadas em saúde. Percebeu-se que quando a biblioteca trabalha sozinha, torna-se mais difícil obter os avanços necessários para efetivar seu potencial de rede na luta por benefícios a favor dela como um todo. Sem dúvida, o fator mais importante que determinará se as bibliotecas serão capazes de enfrentar os seus desafios serão as habilidades e os conhecimentos da equipe como rede unida, prioritária e desenvolvida. A força conjunta poderá alcançar os objetivos principais de uma rede de biblioteca especializada em saúde.

Recomenda-se uma discussão coletiva mais aprofundada entre os bibliotecários sobre o fortalecimento da rede. Nessas discussões, emergiriam os profissionais para compor as comissões de trabalho, que até o presente momento não estão ativas. Elas seriam formadas com as competências adequadas a suas próprias constituições, com suas funções, formação de relatórios e informes para toda a rede.

Os bibliotecários devem enfrentar o desafio de criar e desenvolver as comissões de trabalho que têm por finalidade discutir as questões técnicas e propor soluções e ações para melhoria e padronização dos serviços das bibliotecas da Rede.

Não há de se questionar o modelo de gestão descentralizada da Rede adotada em 2014, porém a urgência é que haja a participação mútua e o diálogo coletivo, para que a rede se torne efetiva e eficaz na comunidade científica e acadêmica.

Outra recomendação, ou proposta, é que após a reestruturação e fortalecimento da rede e a criação de comissões de trabalho, seria a cooperação bibliotecária entre bibliotecas especializadas na área de saúde. A portaria que regulamenta a Rede permite convênios com entidades interessadas em integrar a Rede de Bibliotecas Especializadas em Saúde. Os serviços cooperativos poderiam contribuir com as instituições de saúde e seus profissionais, ampliar e inovar os serviços informacionais na produção, organização e

disseminação do conhecimento da saúde. O compartilhamento de informação, nessa nova era da informação, é um dos grandes benefícios que podem potencializar, cada vez mais, as bibliotecas e, sobretudo, atender os usuários conectados à rede.

É primordial que a Rede defina sua missão, visão e valores em comum para compor a identidade da rede. Sem essa perspectiva, muitas das bibliotecas da rede serão somente um corpo isolado, disfuncional e com o tempo subsistirá.

Por fim, espera-se que este trabalho promova reflexões, diálogos, projetos, tomadas de decisão para a melhoria e fortalecimento da Rede de Bibliotecas Especializadas em Saúde. A conscientização para o fortalecimento da rede e a união dos bibliotecários da Rede são fundamentais para que o esforço resulte em um programa factível e sustentável. Demonstrar valor e lutar pela existência é particularmente desafiador, porém onde há desafios em comum, também podem existir soluções em comum. No atual contexto em que a Rede se encontra, a mudança não é mais uma opção, é uma necessidade.

Referências bibliográficas

BIREME

2011 *Coordenação de Rede Nacional: Guia da BVS 2011*. São Paulo: BIREME; OPAS; OMS, 2011.

CARIBE, R. C. V.

2017 A Biblioteca especializada e o seu papel na comunicação científica para o público leigo. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*. [Em linha]. 10:1 (jan./jul. 2017) 185-203. [Consult. 15 jun. 2023]. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/89421>.

CARVALHO, M. C. R.

2016 Redes de bibliotecas: considerações para o desenvolvimento. In *Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas*. Org. Anna Carolina Mendonça Lemos Ribeiro, Pedro Cavalcanti Gonçalves. Brasília: Ipea, 2016, p. 177-196.

CENDÓN, B. V.

2008 Sistemas e redes de informação. In *Ciência da Informação e Biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação*. Coord. M. Oliveira. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2008, p. 61-95.

CEZARINO, M. A. N.

1978 Bibliotecas especializadas, centros de documentação, centros de análise da informação: apenas uma questão de terminologia? *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*. [Em linha]. 7:2 (set. 1978) 185-203. [Consult. 13 mar. 2023]. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/77414>.

CHADWELL, F. A.

2011 Assessing the value of academic library consortia. *Journal of Library Administration*. [Em linha]. 51:7/8 (Oct. 2011) 645-661. [Consult. 16 abr. 2023]. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01930826.2011.601268>.

COSTA, F. S. S.; PIRES, H. A. C.

2009 O Profissional da informação na área de saúde: habilidades e competências. In ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 5º, Goiás, 2009 - *Anais do EREBD*. [Em linha]. Goiás: UFG, 2009. [Consult. 15 fev. 2023]. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/75/o/O_profissional_da_informacao_na_area_de_saude.pdf.

CRESTANA, M. F.

2003 Bibliotecários da área médica: o discurso a respeito da profissão. *Perspectivas em Ciência da Informação*. [Em linha]. 8:2 (jul./dez. 2003) 134-149. [Consult. 13 mar. 2023]. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/repositorio/2015/12/pdf_02802bd280_0000017011.pdf.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R.

2008 *Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DAGNINO, R.

2012 *Planejamento estratégico governamental*. 2ª ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC, 2012.

DAGNINO, R.; CAVALCANTI, P. A.; COSTA, G.

2016 Metodologia de diagnóstico de problemas. In DAGNINO, R.; CAVALCANTI, P. A.; COSTA, G. - *Gestão estratégica pública*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2016.

FIGUEIREDO FILHO, W.; MÜLLER, G.

2002 Planejamento estratégico segundo Matus: proposta e crítica. In *Do natural, do social e de suas interações: visões geográficas*. Org. Lúcia Helena de O. Gerardi, Iandara Alves Mendes. Rio Claro: UNESP, 2002.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS

2019 IFLA trend report 2019 update. [Em linha]. 2019. [Consult. 15 jun. 2023]. Disponível em: https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2019.pdf.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS

2018 *Facing the future with confidence: IFLA's trend report update*. [Em linha]. 2018. [Consult. 15 jun. 2023]. Disponível em: <https://www.ifla.org/node/67015>.

LANKES, R. D.

2011 *The Atlas of new Librarianship*. Cambridge (MA): MIT Press, 2011.

LEAL, J.

2011 A Importância da implantação de uma administração voltada para aquisição de periódicos em bibliotecas em sistemas de rede. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. [Em linha]. 9:1 (jul./dez. 2011) 81-91. [Consult. 25 jun. 2023]. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/77414>.

LIMA, E.

1973 Bibliotecas de hospitais. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*. [Em linha]. 2:2 (set. 1973) 141-159. [Consult. 25 jun. 2023]. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/reb/article/view/35972/28221>.

MATUS, C.

2005 *Teoria do jogo social*. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MATUS, C.

1996 *Adeus, senhor Presidente: governantes governados*. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

OLIVEIRA, N. M.

2002 A Biblioteca das instituições de ensino superior e os padrões de qualidades do MEC: uma análise preliminar. *Perspectivas em Ciência da Informação*. [Em linha]. 7:2 (jul./dez. 2002) 207-221. [Consult. 25 jun. 2023]. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23433>.

PANELLA, N. M.

2001 *Pautas para bibliotecas al servicio de pacientes de hospital, ancianos y discapacitados en centros de atención de larga duración*. The Hague: IFLA Headquarters, 2001. (IFLA Professional Reports; 69).

SALASÁRIO, M. G. C.

2000 Biblioteca especializada e informação: da teoria conceitual à prática na biblioteca do laboratório de mecânica de precisão – LMP/UFSC. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*. [Em linha]. 5:5 (2000) 104-119. [Consult. 25 jun. 2023]. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/351>.

SHUMAKER, D.

2009 Special libraries. In. *Encyclopedia of Library and Information Sciences*. Ed. Marcia J. Bates, Mary Niles Maack. 3rd. Boca Raton, FL: CRC Press, 2009, chapter 9.

SILVEIRA, S.

2014 *Bibliotecas especiais: informar, acolher e humanizar*. São Paulo, 2014.
Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Biblioteconomia - Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

TARGINO, M. G.

1988 Bibliotecas universitárias e especializadas de São Luís. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*. [Em linha]. 16:1 (jan./jun. 1988) 19-32. [Consult. 25 jun. 2023]. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rbbsb/article/view/44433>.

Carla Broseghini Moreira de Carvalho | carlahrs@gmail.com

Fundação Oswaldo Cruz, Brasil

Maria Liz Cunha de Oliveira | lizecunhad@gmail.com

Universidade Católica de Brasília (UCB) - Escola Superior de Ciências da Saúde, Brasil