

# PERCEÇÃO DE GESTORES E USUÁRIOS SOBRE A GESTÃO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MANAGERS AND USERS PERCEPTION ON UNIVERSITY LIBRARIES, FEDERAL UNIVERSITY OF CEARÁ (UFC)

Ana Cristina Melo | Virgínia Bentes

**Resumo:** As mudanças que ocorrem na atualidade afetam todos os âmbitos da sociedade, inclusive nas organizações. Nas bibliotecas universitárias, já se observam certas preocupações com as mudanças de posição por parte dos profissionais, principalmente aqueles que emprestam sua força de trabalho para servir bem a uma comunidade de usuários. Conseqüentemente, o presente trabalho pretende responder as seguintes perguntas: qual é a percepção que os gestores de bibliotecas da UFC têm sobre o seu papel? Como é que os clientes/usuários das bibliotecas da UFC compreendem o papel assumido pelos gestores dessas organizações? O objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar a percepção que os gestores das bibliotecas universitárias da UFC possuem sobre o papel que desempenham nesta função fazendo um paralelo com a percepção dos usuários sobre essa mesma atuação. Diagnosticou-se uma discrepância entre a percepção de usuários e gestores.

**Palavras-chave:** bibliotecas universitárias; gestão de bibliotecas; competência informacional

**Abstract:** The changes occurring today affect all spheres of society, including organizations. In University libraries, there are already some concerns about post changes by professionals, particularly among those who apply their workforce directly towards users. Therefore the current work tries to provide answers to the following questions: What perception to UFC managers libraries have on their own role? How do customers/users of UFC libraries understand the role played by the managers of these organizations? The aim of the research was to identify, and analyze the perception that managers of UFC libraries have on their role establishing a parallel with the users' perception regarding their performance. A discrepancy was found between both perceptions.

**Keywords:** university libraries; library management; information literacy

## 1. Introdução

Na atual conjuntura vive-se um período sem precedentes de mutações aceleradas em praticamente todos os campos da existência. Como a revolução tecnológica, nos transportes e a globalização, entre outros fenômenos. As mudanças de paradigmas nos campos tecnológico, social e cultural tornam necessária a adoção de estratégias que permitam a manutenção das vantagens competitivas sustentáveis e obriga a refletir como estas mudanças estão afetando e transformando os papéis assumidos pelos gestores em suas atividades cotidianas, fato que não é diferente no âmbito das bibliotecas universitárias.

Essas transformações exigem novas posições que incorporem a preocupação com o social, com a ética e com a constituição de um ambiente mais justo e solidário, voltado não só para o lucro, mas também, para valores tais como o compromisso com o meio ambiente, com a sociedade em que a instituição está inserida, com seus funcionários e os demais *stakeholders*.

No âmbito da gestão, inerente ao ambiente da biblioteca universitária, também não poderia ser diferente. Já se observam certas preocupações com as mudanças de atitude por parte dos profissionais e, em especial, daqueles que emprestam sua força de trabalho para servir bem a uma comunidade de usuários que precisa cultivar o prazer de ler, acessar e utilizar a informação, tanto para a solução de problemas do cotidiano, como também de pesquisa e outras ações acadêmicas. Atrelados a este fato, não podemos esquecer os aspectos referentes às novas tendências da gestão e, principalmente, em relação às competências informacionais (*information literacy*) que demandam cada vez mais habilidades e competências para atuar no círculo informacional e, naturalmente, no âmbito da gestão. Nesse ínterim, os gestores ainda precisam estar atentos ao olhar dos clientes/usuários que são cada vez mais exigentes com relação aos produtos e serviços a eles oferecidos e ao poder que eles têm de reivindicar tais direitos, posicionando-se como cidadãos conscientes.

## ***2. A percepção na gestão das bibliotecas universitárias***

A percepção resulta dos processos físicos e cognitivos, oriundos das sensações captadas do meio ambiente pelos nossos órgãos dos sentidos. Aprendemos, desde a nossa infância, que o homem conhece o mundo que o rodeia por meio dos seus cinco sentidos (olfato, visão, audição, tato e paladar), e esses sentidos reagem aos vários tipos de energia que o cercam; assim, a realidade a sua volta pode ser percebida, e esta realidade que lhe chega ocupam uma parte do repertório de conhecimentos (MACHADO, 1999).

Portanto, interagindo com os vários tipos de percepção, entendemos que existem diversas maneiras de se ver e divisar o mundo. Desta feita, cada imagem e ideia a respeito do mundo são formuladas com arrimo nas experiências pessoais, no aprendizado, na imaginação e na memória, onde todos os tipos de experiência, desde as mais ligadas ao cotidiano do ser humano, ou as mais distanciadas do nosso dia a dia, compõem o quadro individual da realidade. Desse modo, entendemos que, também no âmbito da gestão, independentemente se de bibliotecas universitárias ou não, a percepção está presente.



Atualmente, as organizações são forçadas a determinar novas prioridades e práticas para enfrentar uma competição implacável, muito embora no setor público e, conseqüentemente, nas Bibliotecas Universitárias (BUS), esse tipo de competição não exista. Do ponto de vista do ambiente externo, há sempre uma pressão social para que o serviço público seja excelente e de qualidade. Internamente, entretanto, ainda não podemos visualizar os ocupantes dos cargos de nível de chefia do setor público, conseguindo transmitir aos outros o desejo de alcançar o objetivo de fazer bem feito, de fazer melhor. Podemos atribuir a isso o fato de que geralmente esses cargos estão sujeitos a um mandato temporário ou a mandatos infinitos, em que o chefe se perpetua no cargo.

De modo geral, todavia, nas organizações, principalmente nas públicas, já podemos observar o desenvolvimento de competências essenciais na tentativa de se criar um diferencial competitivo que possibilite o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios.

Para Ruas (2001), competências são entendidas, genericamente, como o conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que, integrados, são responsáveis pelo alcance dos resultados organizacionais esperados; as competências começam a ser consideradas como elementos imprescindíveis à gestão. Ainda segundo o autor, os estudos relacionados com as competências passaram a influenciar trabalhos da gestão, com forte tendência na área de gestão de pessoas e no setor da tecnologia da informação. Com efeito, em decorrência das pressões sociais e da complexidade nas relações de trabalho, não apenas as questões técnicas passam a ser valorizadas, como também as comportamentais.

Para o gestor adquirir competências, entretanto é realmente necessário que essas competências adquiridas sejam duráveis e constantes e não um modismo, passageiro. Neste sentido, Chiavenato (2004: 3) argumenta que, em uma sociedade em constantes mudanças e transformações, é necessário ter em mente que, ao se adquirir uma nova competência necessária, significa que a competência anterior se torna «velha e ultrapassada» e aconselha que «o segredo está em adquirir competências duráveis: aquelas que mesmo em tempos de rápida mudança não se tornam descartáveis ou obsoletas». O autor diz ainda que, para ser bem-sucedido, o gestor precisa desenvolver três competências duráveis: aquelas que dizem respeito à área do conhecimento, as que correspondem às perspectivas e, por último, as referentes às atitudes.

Portanto, entendemos como competência gerencial no trabalho uma combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa mediante o desem-

penho do gestor ou empregada no contexto organizacional, reunindo valores ao indivíduo e à organização e que o desenvolvimento dessas competências ocorre por meio da aprendizagem. Nesta perspectiva, quando um gestor manifesta suas competências no trabalho, pode introduzir mudanças em sua equipe e na organização, produzindo efeitos em diferentes níveis organizacionais.

Nesse aspecto, o profissional da informação, o bibliotecário, pode inserir-se como ativo agente criativo e capacitado, pois a competência informacional quando mobilizada em situações de trabalho pode ser vista como um dos requisitos do perfil profissional necessário para trabalhar com a informação, não importando o tipo de profissional ou de atividade. Vai muito além das diferentes partes de uma mesma organização ou atividade. O ideal é que as competências informacionais façam parte do rol de competências dos mais variados profissionais, atividades e organizações.

Entretanto, uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações é a de que ela é formada por pessoas para pessoas. Nela se transmitem e se absorvem símbolos mediante os quais tendem a influenciar o meio social. O que a caracteriza, pois, é a produção de símbolos, ideias, conhecimentos, valores (RIZZATTI; RIZZATTI JÚNIOR, 2004).

As organizações universitárias são sistemas sociais altamente dinâmicos e complexos, resultado de muitos conflitos produzidos por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus interesses. Muitos dos conflitos ocorrentes na universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes.

Embora se reconheça a necessidade de um adequado preparo gerencial para se administrar uma organização, no caso específico das bibliotecas, é visível que falta, para muitos bibliotecários, a compreensão de que uma biblioteca também é uma organização. Essa falta de visão faz com que não se administrem nas bibliotecas universitárias (BU) os princípios da gestão aplicados às demais organizações. Ter a visão de uma BU como uma organização passa a ser fundamental para os bibliotecários administradores, na medida em que os auxilia na própria tarefa de administrar e no desenvolvimento de instrumentos da gestão específicos para suas bibliotecas.

Para Prado e Abreu (2005), esse tipo de estrutura organizacional decorre do fato de que as BUS, tanto em âmbito público como particular, serem órgãos



suplementares de uma administração superior e com um elevado grau de dependência com relação às administrações das universidades, fazendo com que elas convivam constantemente com problemas estruturais e organizacionais, com orçamento reduzido e pessoal insuficiente.

Apesar dessa dependência administrativa, no entanto, e da falta de consenso no melhor modelo da gestão para atingir seus objetivos e cumprir as metas que visam ao cumprimento das novas diretrizes, atuantes com a necessidade de uma visão gerencial proativa por parte dos gestores das bibliotecas acadêmicas ou universitárias, faz-se necessário elaborar e estabelecer planos estratégicos que priorizem a formação de recursos humanos que irão atuar em ambientes mutáveis, capacitados para a convivência com novas situações, que saibam superar o empirismo e busquem suporte teórico em áreas interdisciplinares, que possam auxiliá-lo a atuar em todos os campos, nos quais a informação e o conhecimento forem objetos de ação.

O propósito principal desta pesquisa foi analisar a percepção que os gestores das bibliotecas universitárias da UFC possuem sobre o papel que desempenham nesta função, fazendo um paralelo com a percepção dos usuários, referentes à sua atuação. Tentando identificar se o perfil delineado contribuirá para as melhorias na gestão, a pesquisa desdobra-se em seis objetivos específicos: a) avaliar se os bibliotecários gestores têm consciência da importância de seu papel diante da atual conjuntura; b) identificar se as estratégias de TI estão contribuindo na melhoria contínua da gestão; c) identificar as estratégias adotadas por esses profissionais, a fim de oferecer produtos e serviços de informação com qualidade à comunidade universitária; d) identificar se as competências informacionais são importantes e necessárias para uma gestão de qualidade nas bibliotecas universitárias; e) investigar o modo como os usuários das bibliotecas universitárias percebem a atuação dos gestores dessas organizações fazendo um paralelo com a percepção que os gestores fazem de sua atuação. Esclarecemos que, embora esses objetivos já tenham sido apresentados na introdução deste texto, julgamos importante retomá-los aqui para o melhor entendimento das análises.

### ***Campo da pesquisa***

O campo de realização do estudo empírico foram as bibliotecas da UFC. Trata-se de um órgão suplementar da Instituição, vinculada a Pró-Reitoria de Planejamento. É composta por um Sistema de Bibliotecas e uma Direção

Geral. A BU tem como missão dar suporte informacional às atividades educacionais, científicas, tecnológicas e culturais da UFC, contribuindo para elevar o nível socioeconômico e cultural da sociedade em geral.

As bibliotecas que hoje compõem o Sistema de Bibliotecas da UFC foram surgindo na medida em que as novas unidades de ensino foram incorporadas ou criadas. Esse sistema possui, atualmente, o maior e mais representativo acervo bibliográfico do Estado do Ceará, composto de aproximadamente de 115.282 títulos<sup>1</sup> e 341.026 exemplares.

Atualmente, o Sistema de Bibliotecas da UFC, coordenado pela Biblioteca Universitária, compreende 12 bibliotecas em Fortaleza e 5 no restante do Estado.

Esse complexo de bibliotecas é coordenado pela Direção Geral do Sistema e, em Fortaleza, se subdividem em mais três subsistemas, que são: Subsistema de Ciências e Tecnologia, Subsistema de Saúde e Subsistema de Humanidades.

### *Universo e amostra da pesquisa*

A pesquisa empírica foi realizada tendo como universo um estudo de multicaso com os gestores e usuários das bibliotecas universitárias da UFC. Com a finalidade de contribuir para o aprimoramento do conhecimento acerca dos papéis dos gestores de bibliotecas universitárias, visando a compreender as características fundamentais e inerentes ao seu trabalho, mais especificamente no que se refere ao processo de adaptação dessas organizações ante o ambiente, fizemos esse estudo, que pretende representar uma contribuição à articulação de um corpo teórico consolidado no campo da gestão das bibliotecas universitárias, visando contribuir para a formulação de futuros modelos organizacional.

O universo da pesquisa é constituído pelos gestores das bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas da UFC e os usuários cadastrados no sistema. Os participantes da pesquisa foram selecionados de duas maneiras: para os gestores, utilizamos o modo intencional, em função dos cargos que ocupam. Para os usuários, o modo aleatório, de acordo com o seu cadastro no sistema de bibliotecas.

Foram pesquisados os gestores de todas as unidades do sistema situadas na cidade de Fortaleza. O Sistema de bibliotecas conta com 25 gestores, dentre os

---

<sup>1</sup> Segundo o relatório anual do sistema de bibliotecas do ano de 2009.



quais, doze diretores de bibliotecas, seis chefes de seções de bibliotecas setoriais, quatro chefes de divisões da Biblioteca Universitária e três chefes de seção também dessa biblioteca.

### ***Análise da percepção dos usuários sobre o papel que os gestores desempenham na sua função***

Essa categoria é de suma importância para a nossa pesquisa, pois se trata de um dos objetivos maiores do estudo, ou seja, analisar a percepção dos usuários referentes à atuação dos gestores das bibliotecas da UFC.

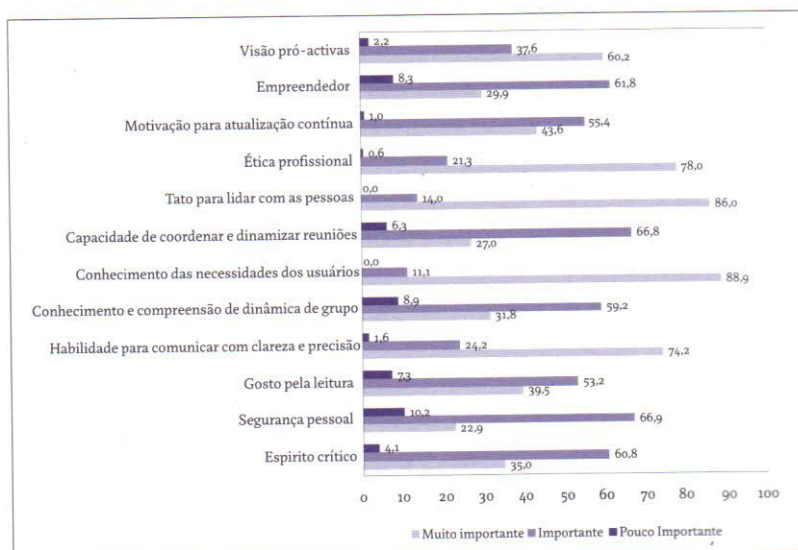
A percepção sobre gestão em bibliotecas pelos usuários é importante para melhor compreensão dos objetivos e decisões que a Biblioteca Universitária possa vir a tomar no contexto organizacional. Por meio do questionário, tentamos analisar e avaliar qual a visão dos usuários sobre os gestores dessas organizações.

#### ***a) As Características relevantes para ser um bom gestor***

Iniciamos a análise dessa categoria pelas características apontadas pelos teóricos, como sendo relevantes para ser um bom gestor. Entendemos que isso se faz necessário porque, conhecendo esses atributos, é possível se perceber o papel que os gestores desempenham na sua função e, assim, tecer inferências a respeito de sua atuação. Assim, listamos no questionário as características consideradas importantes para ser um bom gestor, principalmente aquelas que julgamos ser mais inerentes à gestão de unidades de informação, solicitando-lhes que as indicassem, por ordem de importância. As respostas foram bastante variadas; no entanto, o «conhecimento das necessidades dos usuários», apontado por (88,9%), «tato para lidar com as pessoas», assinalado por (86%) e «ética profissional», obtendo 78% de indicação, foram as que mais se destacaram sobre esse aspecto. Em relação ao conhecimento das necessidades do usuário, era de se esperar que fosse a resposta que mais se destacaria, pois, afinal, essa opção afeta diretamente a eles, do mesmo modo no item referente ao tato para lidar com as pessoas. Por outro lado, espanta-nos o alto índice de indicação do aspecto referente à ética profissional, pois não esperávamos que esse item tivesse esse percentual relativamente grande. Talvez os questionados tenham confundido com a sua ética profissional, ou, quem sabe, tenham sido influenciados pelas constantes discussões travadas na sociedade

atual sobre tal tema. Outra razão para isso é eles acreditarem que a equidade no tratamento com os usuários é fundamental. No gráfico 1, essas respostas poderão ser observadas com detalhes.

Gráfico 1 – Características de um bom gestor na visão dos usuários (%)



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

**b) Habilidades inerentes ao perfil de um bom gestor**

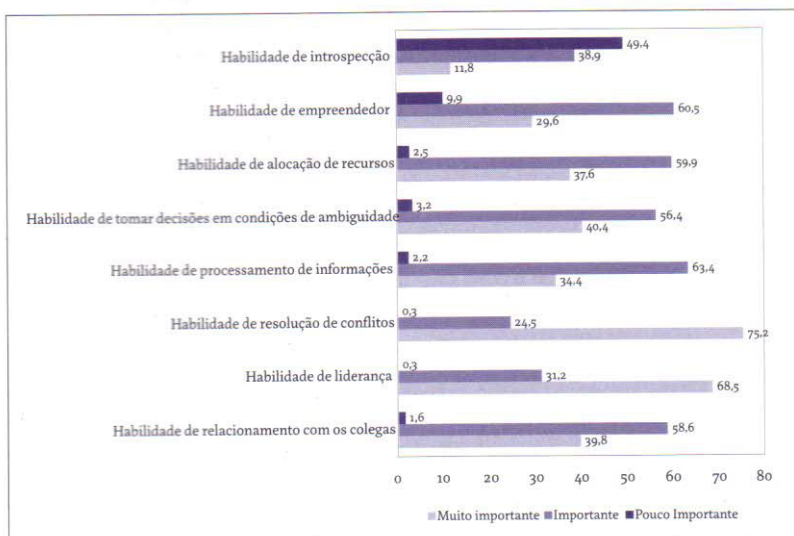
Sabemos que o papel desempenhado pelos gestores demanda habilidades inatas e, também, inerentes ao cargo que ocupa. Buscamos, com efeito, saber dos usuários que habilidades eles consideram importantes para que um gestor exerça seu papel a contento. Do mesmo jeito que na questão anterior, listamos um rol de habilidades consideradas indispensáveis para o cargo do gestor. Para tanto, nos apoiamos naquelas propostas por Mintzberg (1973) e retomadas por Maximiano (2006).

Do rol de habilidades listadas no questionário, foram apontadas em maior destaque as seguintes: «habilidades na resolução de conflitos», indicada por 75,2% dos usuários, «habilidade de liderança», com 68,5%, e «habilidade de processamento de informação», que obteve 63,4%, conforme o gráfico 2. No tocante à grande



porcentagem de « habilidades na resolução de conflitos», acreditamos que isso pode ter ocorrido porque no cotidiano dos serviços nas bibliotecas, os usuários podem já ter enfrentado ou se confrontado em situações de conflito, por exemplo, no caso de reservas, devoluções e multas de atraso de materiais e, também, em virtude dos constantes problemas relativos ao sistema que pode estar «offline» ou ainda em decorrência da quantidade de equipamentos disponíveis ser deficiente.

Gráfico 2 – Habilidades de um bom gestor na visão dos usuários (%)



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Apontada como **importante** para os usuários, a «habilidade empreendedora» obteve 60,5% de indicação. Essa é a habilidade de buscar oportunidades e mudança organizacional e, portanto, essencial para os gestores na atualidade, e não poderia ser diferente no caso da gestão de biblioteca universitária, que, pela própria natureza dinâmica da academia, o gestor precisa ter ações empreendedoras para acompanhar o surgimento de outros cursos, a atualização dos projetos políticos dos cursos, entre outras coisas.

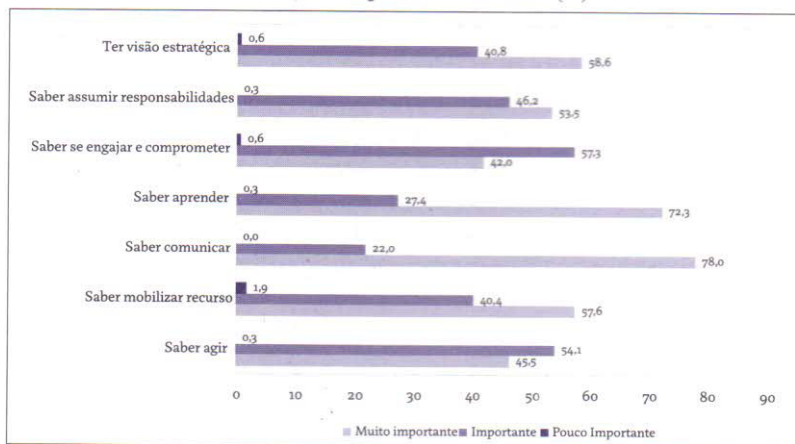
A análise dessa categoria nos esclareceu sobre a visão que os usuários têm acerca das habilidades na gestão, pois pudemos perceber que, em sua maioria, os usuários, mediante suas percepções, demonstraram ter noção da impor-

tância das habilidades na formação de um bom gestor. Essa constatação se faz importante, servindo como subsídio para que a Biblioteca Universitária possa investir na melhoria de sua gestão.

### ***c) Competências essenciais para a formação de um gestor na visão dos usuários***

Entendemos as competências como um conjunto de atributos, tais como conhecimentos, habilidades, atitudes necessárias para executar uma determinada atividade. Assim, solicitamos aos usuários que destacassem, no rol de itens do questionário, o grau de importância das competências essenciais para o exercício do cargo de gerentes de bibliotecas universitárias. Os itens que mais se destacaram foram: «saber se comunicar», que obteve 78% de aprovação, «saber aprender», revelado por 72,3%, e «ter visão estratégica», com 58,6%, conforme pode ser observado no gráfico 3. Essas três respostas são interessantes de se observar. Primeiramente, porque um gerente necessita, efetivamente, saber se comunicar com sua equipe e com seus usuários, a fim de gerenciar todo o fluxo de informação e de comunicação na organização que dirige. Portanto, era de se esperar que 100% dos participantes apontassem essa competência como imprescindível a esse cargo. O que pode ter influenciado esses achados é que o cargo de gerente de bibliotecas é pouco visível em relação a outras organizações; então, os usuários se comunicam muito mais com servidores, não gerentes.

Gráfico 3 – Competências Gerenciais (%)



Fonte: Dados da pesquisa de opinião



Observando os resultados da avaliação da categoria competências, essenciais para a formação de um gestor pelos usuários, inferimos que, de certo modo, todos eles demonstraram ter entendimento dessas competências, apontando a maioria delas como muito importante e importante.

#### *d) Percepção dos usuários sobre a atuação dos gestores das bibliotecas da UFC*

Após as discussões dos resultados obtidos no estudo empírico, referentes às características, competências e habilidades necessárias para um gestor desempenhar bem o seu papel, nos dedicamos à análise das percepções dos usuários sobre a atuação dos gestores das bibliotecas universitárias da UFC. O processo perceptivo faz com que conheçamos a realidade a nossa volta, constituindo-se em diferentes etapas que envolvem, além dos sentidos, a cognição e a avaliação. De modo igual às questões anteriores, apresentamos aos usuários uma lista de opções referentes à atuação dos gestores, na qual eles deveriam assinalar a ordem dessas percepções no cotidiano da atuação desses profissionais. Para a discussão dos resultados, optamos pelas respostas que mais se destacaram, mesmo que tenham sido de forma negativa («pouca percepção»). No gráfico 4, estão apresentadas as suas respostas. Em primeiro lugar, 59,6% deles afirmam que **pouco percebem** se os gerentes «têm autocontrole», seguida da «capacidade para tomar decisão», mencionada por 56,7%, ter «noção de prioridades», «capacidade de liderança» e «se adaptar a novas situações», que alcançaram 54,1% de indicação, respectivamente.

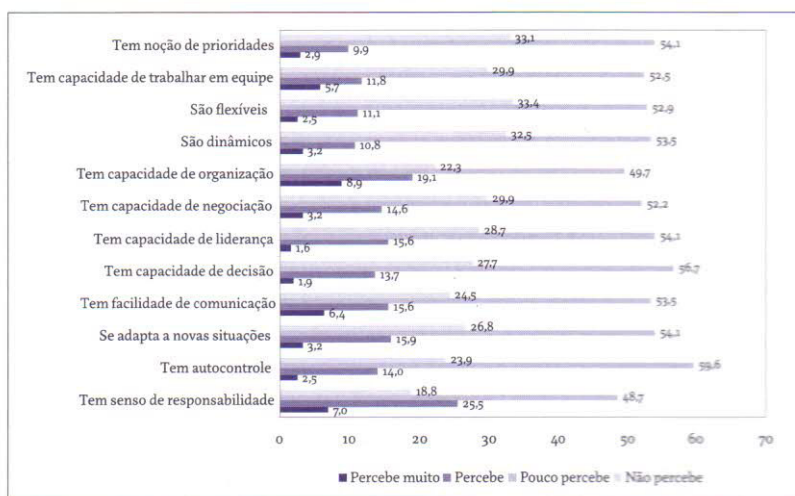
O autocontrole é uma verificação técnica voluntária que o gestor realiza em seu próprio trabalho, para assegurar a conformidade e a qualidade de sua operação e observar a evolução de seu desejo de melhoria contínua. Sabemos que não apenas no ambiente da gestão a capacidade de autocontrole é fundamental, porém, na vida das pessoas, pois sem o domínio das emoções, podemos agir impulsivamente e, é natural, os resultados trarão consequências, muitas vezes, irreparáveis. Nota-se que a maioria dos respondentes (59,6%) pouco percebe o autocontrole na atuação dos gestores das bibliotecas. A baixa percepção sobre o autocontrole dos gestores pode ser decorrente de que, normalmente, os usuários resolvem seus problemas e questões relativas aos serviços, diretamente com os auxiliares administrativos e não com os gestores, ou ainda porque eles não sabem efetivamente quem são esses profissionais.

Outro índice referente a pouca percepção sobre os gerentes, registrada pelos

respondente, é a «capacidade que eles têm para tomar decisão». Tal resultado pode ser explicado porque, no ambiente do estudo empírico, as decisões são tomadas muito mais internamente, logo, os resultados, certamente nem sempre serão perceptíveis pelos usuários.

No tocante à «noção de prioridades», esta foi pouco percebida para 54,1% dos participantes. Trata-se uma resposta evidenciando que os gerentes são pouco atentos aquilo que deve ser priorizado para seus clientes. Tal fato pode estar associado à aquisição das bibliografias básicas, à deficiência de computadores para o uso do Portal de Periódicos e de outros serviços oferecidos por essas bibliotecas. Sabemos que, embora as BUS tenham em suas metas o atendimento às necessidades dos usuários, ainda assim, deparamos certas dificuldades para a sua efetivação com eficácia, em todas as bibliotecas do sistema.

Gráfico 4 – Atuação dos gestores das BUS na UFC na percepção dos usuários (%)



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

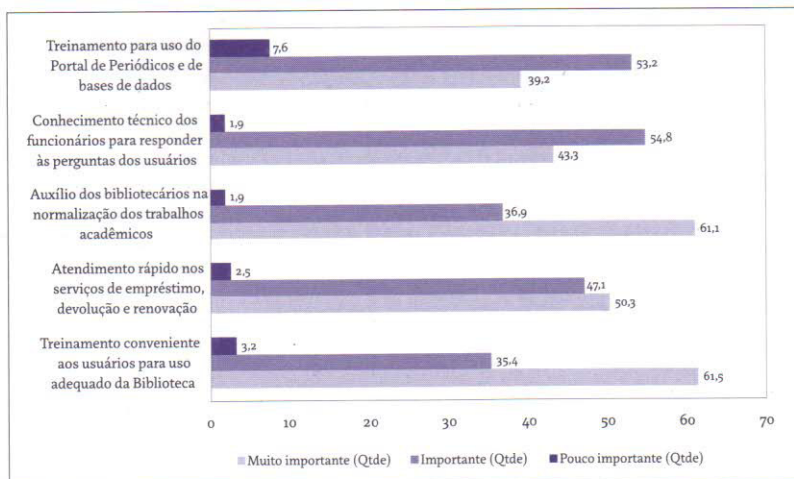
Essa categoria nos «coloca em xeque» diante da pouca percepção expressada pelos usuários em relação ao trabalho dos gestores das BUS da UFC. Consideramos ser necessário e urgente que estabeleçamos estratégias efetivas, a fim de dar maior visibilidade à atuação dos gestores, de modo que a comunidade acadêmica os possa identificar junto à Universidade e que seu trabalho possa vir a ser reconhecido.



### e) Percepção dos usuários em relação à prioridade dos serviços ofertados

Nesse aspecto, apresentamos no questionário, um rol de opções na qual os usuários deveriam destacar o grau de importância dos serviços oferecidos pelas bibliotecas. Essas opções foram baseadas nas propostas estabelecidas na escala de *Likert*. Entre os serviços indicados pelos usuários, destacam-se «treinamento conveniente aos usuários para uso adequado da biblioteca», com 61,5%, «auxílio dos bibliotecários na normalização dos trabalhos acadêmicos» que foi apontado por 61,1% dos participantes e, «conhecimento técnico dos funcionários para responder as perguntas dos usuários» marcadas com 54,8%. Vejamos o gráfico 5.

Gráfico 5 – Serviços prestados pelas Bibliotecas Universitárias (%)



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

O treinamento para uso do Portal de Periódicos e de bases de dados foi considerado pelos usuários como sendo, igualmente, prioritário para 53,2% deles. Esse resultado pode ter sido influenciado ao menos por dois motivos. O primeiro é que na análise do perfil dos participantes, observamos que a maioria (70%) é de alunos de graduação. E o segundo é que a maioria dos periódicos do Portal CAPES e das bases de dados são em língua inglesa e, presume-se, esses estudantes não dominam tal língua. Não podemos, porém, deixar de

considerar essas respostas, embora sejam oferecidos treinamentos durante todo o ano, além do evento denominado de «Maratona do Conhecimento». Desse modo, verificamos a necessidade de maior investimento em *marketing* para que esses treinamentos possam ter maior alcance junto aos usuários. Outra opção é oferecer treinamentos personalizados, o que pode ser uma saída para facilitar a disseminação da informação e do serviço, mas também para ampliar o processo de busca.

### ***Análise da percepção dos gestores sobre o papel que desempenham na função***

Nas categorias anteriores, detivemo-nos no tratamento dos dados e discussão dos resultados referentes às respostas dos usuários às questões de seu entendimento sobre as competências, habilidades e características para ser um bom gestor. Em seguida, analisamos as suas percepções sobre a atuação dos gestores e os serviços oferecidos pelas BUS da UFC.

Na categoria atual, dedicamo-nos à análise da percepção dos gestores sobre o papel que desempenham na função. Para melhor entendimento dessa categoria, subdividimos em cinco subcategorias, a saber – consciência e percepção do papel de gestor, estratégias para melhorar a qualidade dos serviços, estratégia de TI e competência informacional para melhorar a gestão – as competências informacionais na percepção dos gestores, que serão analisadas individualmente.

#### ***a) Consciência e percepção do papel de gestor***

A biblioteca universitária é considerada uma das áreas mais importante para a comunidade acadêmica, tendo assim uma nobre tarefa a desempenhar. Essa biblioteca, porém, como qualquer outro órgão da instituição, precisa ser bem administrada e tem na figura do seu gestor o responsável pelas ações a serem desenvolvidas. Isto porque, para uma gestão eficaz, se faz necessária a garantia de uma formação humana apta a desenvolver o cargo, além de uma percepção e consciência do seu papel como representante de uma instituição de ensino superior que possa contribuir e reunir valor para a gestão na universidade.

Portanto, na análise a seguir, buscamos saber se os gestores têm consciência de seu cargo e como se percebem nesse papel. Para tanto, apresentamos-lhes

uma lista referente às características para ser um bom gestor, com base nas propostas apresentadas na revisão de literatura desta dissertação. Essa lista, igualmente àquela dos usuários, baseou-se na «Escala de Likert», na qual eles deveriam assinalar por ordem de importância **muito importante, importante e pouco importante**. Para nossa análise, apenas consideramos os itens importante e muito importante. Nesta investigação, obtivemos a constatação de que seis itens se destacaram por alcançarem índices acima de 70. Foram eles: «habilidade para comunicar-se com clareza e precisão» (81%), «conhecimento das necessidades dos usuários» (81%), «ética profissional» e «visão proativa» ambas com 76,2%, e, por fim, os itens «motivação para atualização contínua» e «gosto pela leitura» as duas com 71,4 %, conforme apresentado no gráfico 6. Acreditamos que isso pode ter ocorrido porque do rol de características apresentadas aos gestores, mediante o questionário, as destacadas acima também sempre são citadas com importância nas literaturas sobre gestão de qualidade. Isso demonstra que os gestores de bibliotecas estão atentos com a questão da gestão eficaz.

O que não nos causou nenhuma surpresa, entretanto, foi que os quesitos de maior destaque (81%) fossem: «saber se comunicar com clareza e precisão» e «conhecimento das necessidades dos usuários», porque a comunicação e o conhecimento das necessidades dos usuários é um princípio fundamental na administração de uma biblioteca e é orientada a um bibliotecário desde o início de sua formação, como anotam Arruda; Marteleto; Souza (2000), quando dizem que atualmente algumas qualificações são necessárias na formação dos bibliotecários, tais como: capacidade de comunicação e de relacionamento e estudo das necessidades de informação dos usuários, entre outros.

Ainda com relação às respostas com maiores índices, destacamos a ética profissional, que atingiu o índice de 76,2% dos respondentes. Acreditamos que os gestores considerem a ética na profissão um pré-requisito essencial para um gestor, pelo fato de ela estar diretamente relacionada com a sua atuação no mundo e ela pode ser entendida como uma avaliação crítica da conduta humana perante si mesmo e seus semelhantes. Os profissionais bibliotecários, como qualquer outro profissional, também estão submetidos a um Código de Ética que «[...] tem por objetivo fixar normas de conduta para as pessoas físicas e jurídicas que exerçam as atividades profissionais em Biblioteconomia» (CUARTAS; PESSOA; COSTA, 2003: 203).



Gráfico 6 – Características de um bom gestor na visão dos gestores (%)



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

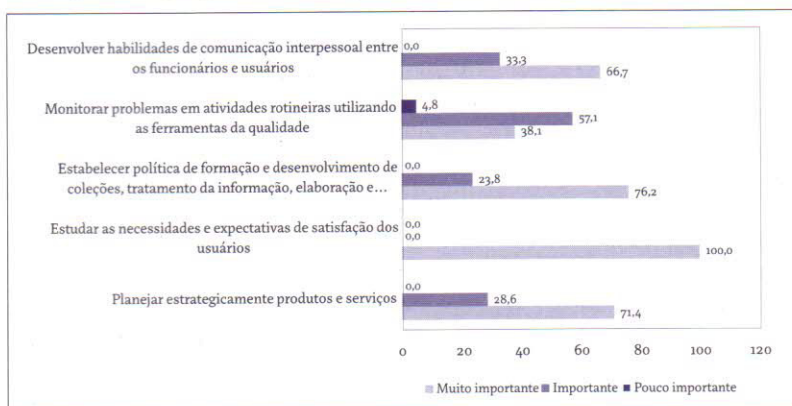
**b) Estratégias para melhorar a qualidade dos serviços**

A biblioteca é uma organização que oferece serviços de informação. Portanto, o planejamento e a gestão de seus produtos e serviços objetivam suprir as necessidades de seus usuários, pois a imagem da organização depende da qualidade dos serviços oferecidos. As bibliotecas universitárias, como organizações que buscam a eficácia no atendimento, devem conhecer estratégias para melhorar a qualidade dos seus serviços. Por isso, é necessário que os gestores despertem seu interesse por melhorar a gestão, para que os usuários valorizem os serviços prestados por elas. Procuramos, então, avaliar se os gestores das bibliotecas da UFC têm conhecimento da importância de oferecer aos usuários serviços de qualidade para obter a excelência na sua gestão. Para tanto, dispusemos no questionário um rol de itens considerados como estratégicos para a qualidade desses serviços nas bibliotecas. Essa questão também se baseou na «Escala de Likert», onde os gestores deveriam, mais uma vez, optar na ordem de importância os itens sobre as estratégias para melhoria da qualidade dos serviços.

Nessa análise, podemos observar que o item que mais se sobressaiu foi o de «estudar as necessidades e expectativas dos usuários», com um índice de 100%. Além desse, outros itens se destacaram: «estabelecer política de forma-

ção e desenvolvimento de coleções», «tratamento da informação», «elaboração e oferecimento de produtos e serviços», ambos com 76,2%,» planejar estrategicamente produtos e serviços» (71,4%). Esses índices demonstram claramente que os gestores das bibliotecas percebem a importância desses quesitos para uma gestão com qualidade e que o sucesso de uma organização decorre da qualidade no atendimento que ela oferece aos seus clientes. Os dados podem ser melhor observados no gráfico 7.

Gráfico 7 – Estratégias para melhoria da qualidade dos serviços na percepção dos gestores (%)



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

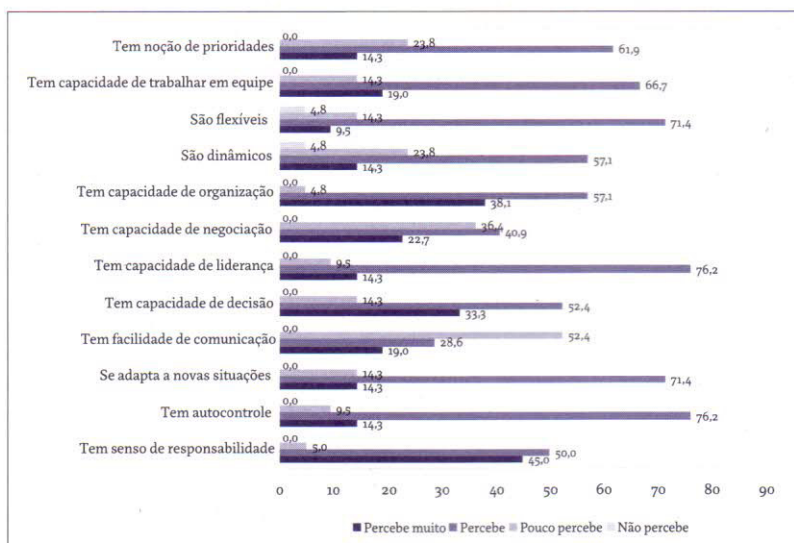
Consideramos que, indubitavelmente, os resultados da análise referente à categoria «estratégias para melhorar a qualidade dos serviços» obteve boa avaliação por parte dos gestores, embora, na nossa compreensão, todas as opções seriam consideradas como 100% muito importantes para o bom desempenho do cargo de gestor de bibliotecas universitárias.

### c) A Percepção dos gestores sobre sua atuação nas bibliotecas

A percepção dos gestores sobre como está a sua atuação na gestão é fundamental para a consolidação da sua imagem e auxilia na elaboração do planejamento de sua atuação ante a administração da unidade de informação. Optamos pela inclusão dessa variável, a fim de verificarmos a percepção individual de cada gestor.

Nesta análise os dados que mais se destacaram foram: «tem autocontrole», «tem capacidade de liderança», com (76,2%), respectivamente e «são flexíveis» e «se adaptam a novas situações» que foram equitativamente assinaladas com 71,4%. O gráfico 8 expõe esses resultados. Como essa questão refere-se à autopercepção, é claro que as respostas não seriam fáceis de expressar, pois temos ciência de que a percepção não é uma ação simples em nenhuma situação, muito menos quando se trata de autopercepção, pois notamos o mundo conforme estejamos nos sentindo nele. O que causa certo espanto é o fato de somente 76,2% perceberem que «tem capacidade de liderança». No nosso entender, essa capacidade é primordial para que se assuma um cargo como gestor. No quesito referente a autocontrole, que igualmente alcançou o mesmo ranque de percepção, nos surpreende, pois, a questão do autocontrole é uma habilidade ímpar para o gestor. No nosso entendimento, pois, atingiria percentual superior. No que se refere à flexibilidade e adaptação às novas situações, concordamos que se trata de uma boa percepção.

Gráfico 8 – Atuação dos gestores das BUS na UFC na percepção dos gestores (%)



Fonte: Dados da pesquisa de opinião



No que concerne a «ter capacidade de trabalhar em equipe», obtivemos percentual de 66,7% dos gestores que se **percebem** possuidores dessa habilidade. Ora, uma marca importante na gestão é o trabalho em equipe, logo, os dados demonstram que, de certo modo, esses profissionais estão no rumo certo, embora acreditássemos que esses índices poderiam ser mais elevados. Agora, isso pode ser um reflexo da profissão de bibliotecário que, durante muitos anos e, ainda em alguns casos, assume todas as atividades de uma biblioteca.

Com 61,9%, foi apontada **como perceptível** a habilidade «tem noção de prioridade», fato que salta aos nossos olhos. Como é que se podem gerir recursos, pessoas, serviços etc., se não se tiver noção do que é prioritário na gestão? Pressupúnhamos que esse ponto seria bem mais elevado. Já as opções «são dinâmicas» e «tem a capacidade de organização» atingiram o patamar de 57,1% referente à percepção dos gestores. Essas duas habilidades são mostradas na literatura como sendo de grande valia na composição do perfil de um gestor.

No que concerne a «tem capacidade de decisão» e «tem facilidade de comunicação» que **foram percebidas** por 52,4%, nos deixa intrigada, pois acreditávamos que essas características seriam percebidas por um contingente bem mais elevado dos gestores. Então, questionamos: como é que um gestor pouco percebe que tem capacidade de decisão e muito menos facilidade de comunicação e assume tal cargo, uma vez que no seu *métier* essa é uma das prerrogativas inerentes à gestão?

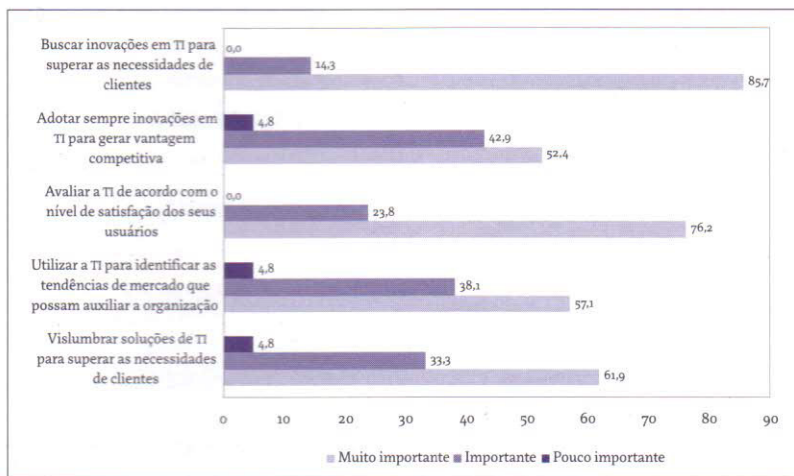
No que diz respeito às categorias «tem senso de responsabilidade» com apenas 50% e «tem capacidade de negociação» (49,9%) tendo os gestores afirmados que **percebem** essas habilidades em sua gestão. Tais constatações nos causam admiração, em virtude do baixo nível de percepção, pois gerir uma organização com pouca percepção do senso de responsabilidade, tanto de seu cargo, quanto da instituição a que está vinculado é imprescindível. Além do mais, a capacidade de negociação é uma rotina constante na gestão de uma biblioteca.

As percepções dos gestores sobre as habilidades analisadas nessa categoria, de certo modo, deixam a desejar, mesmo que algumas tenham alcançado mais de 50% de autopercepção. Consideramos que esses resultados poderão ser utilizados no âmbito da avaliação da gestão de bibliotecas da UFC, a fim de que os gestores possam compreender melhor o seu papel e, portanto, se perceberem com outra perspectiva.

*d) Estratégia de TI e competência informacional para melhorar a gestão*

O desenvolvimento científico e tecnológico, que culminou com o grande avanço das tecnologias da informação e da comunicação, principalmente, a partir da segunda metade do século XX, trouxe novas exigências para o bibliotecário, como profissional da informação, tanto no que diz respeito às estratégias da gestão ensejadas pelas tecnologias eletrônicas de informação e de comunicação, conhecidas pelo acrônimo de TI, bem como pela demanda de competências informacionais visando a melhorar a gestão. Nesse sentido, as estratégias de TI são consideradas um item essencial para a gestão nas bibliotecas. Conforme asseveram Ferro e Vanti (2004), as TIs podem auxiliar a organização ou unidade de negócio no desenvolvimento de seus processos, à medida que permitem a realização de análises de tendência e a identificação de instrumentos capazes de proporcionar multidimensionalidade no gerenciamento da informação. No caso das competências informacionais, elas estão relacionadas ao domínio das TIs, visando ao acesso e ao uso de fontes de informações eletrônicas. Para avaliarmos essa categoria, apresentamos aos gestores das BUS-UFV um conjunto de opções, a fim de que fossem indicadas em ordem de importância as estratégias de TI e as competências informacionais para melhorar a gestão. Semelhante às demais análises, decidimos somente pela discussão dos resultados relativos ao maior percentual apontado pelos gestores. Assim, as estratégias de TI obtiveram 85,7% dos gestores que consideraram «buscar inovações em TI para superar as necessidades dos usuários», assinaladas por 77,2%, e «vislumbrar soluções de TI como estratégia de melhoria na gestão», apontada por 61,9%. Vejamos os dados do gráfico 9. De modo geral, os gestores estão atentos à questão das estratégias de TI como muito importante para o atendimento às necessidades dos usuários, bem como para a melhoria na gestão das BUS.

Gráfico 9 – Estratégias de TI para melhoria da gestão na percepção dos gestores (%)

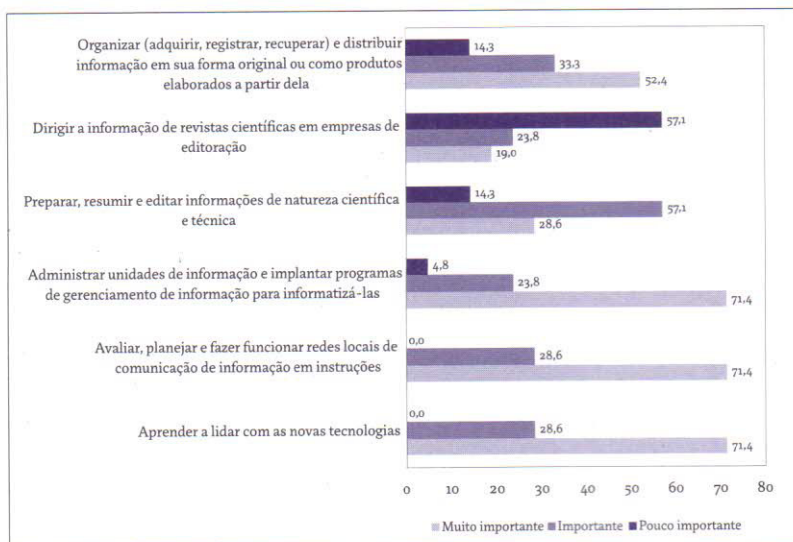


Fonte: Dados da pesquisa de opinião

No tocante às competências informacionais, na avaliação da maioria dos gestores, «Aprender a lidar com as novas tecnologias», «Avaliar, planejar e fazer funcionar redes locais de comunicação de informação em instituições» e «Administrar unidades de informação e implantar programas de gerenciamento de informação para informatizá-las», foram de maior relevância, todas com 71,4% com indicação de **muito importante**. Esses resultados são animadores, pois, demonstram que de certa forma, os gestores já estão se conscientizando da necessidade de domínio dessas competências no exercício do cargo. Chamamos a atenção para o caso da avaliação e funcionamento das redes locais de informação e comunicação, pois, com base na opinião dos gestores, podemos dizer que avaliar, planejar e fazer funcionar essas redes em instituições é uma competência de grande importância para a gestão que, segundo Linston e Santos (2008), facilita a integração de diversos níveis de inteligência individual, utilizando-se da gestão do conhecimento para identificar, solucionar e recuperar informações, proporcionando, assim, habilidades tecnológicas relevantes ao desenvolvimento estratégico de suas competências.



Gráfico 10 – Competências informacionais na percepção dos gestores (%)



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

A avaliação dessa categoria tem semelhança com as demais, pois espelha os resultados positivos das inferências relativas à percepção sobre sua atuação no papel como gestores das bibliotecas, no entendimento das estratégias e competências informacionais.

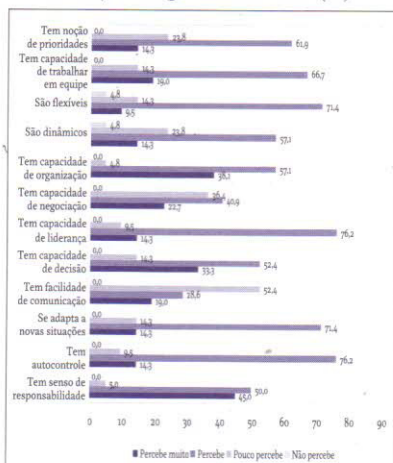
### *Cotejamento entre a percepção dos usuários e gestores*

Consideramos essa categoria como a mais importante para a nossa pesquisa, pois se trata do objetivo geral da dissertação, ou seja, analisar a percepção que os gestores das bibliotecas universitárias da UFC possuem sobre o papel que desempenham nesta função, fazendo um paralelo com a percepção dos usuários no que diz respeito à sua atuação.

Esse cotejamento entre as percepções de usuários e gestores é importante para melhorar a compreensão dos objetivos e decisões que as BUS possam vir a tomar no contexto organizacional. Por meio dos questionários, tentou-se analisar e avaliar qual a visão que os usuários e gestores têm sobre o papel desempenhado pela gestão nessas organizações. Para tal cotejamento, estruturamos as percep-

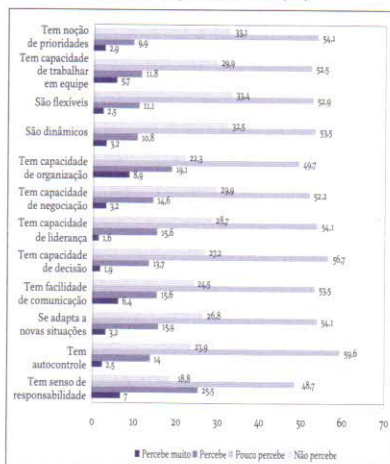
ções desses dois grupos de pesquisados nos gráficos 11 e 12, apresentados paralelamente, com o intuito de espelhar as respostas por eles apontadas.

**Gráfico 11 – Percepção dos usuários sobre a atuação dos gestores nas BUS (%)**



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

**Gráfico 12 – Percepção dos gestores sobre sua atuação nas BUS (%)**



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Na análise do cotejamento das categorias usuários e gestores, destacam-se as seguintes respostas: «tem senso de responsabilidade» é uma habilidade que foi indicada como **muito percebida** pelos usuários e gestores, com 45% e 7%, respectivamente. Entendemos que, por parte dos gestores, esse índice seja muito baixo, afinal, eles estão em um cargo que efetivamente demanda muita responsabilidade, de sorte que, era de se esperar esse indicador como bem maior. Por outro lado, a baixa porcentagem expressada pelos usuários pode decorrer do fato de que eles não visualizam as responsabilidades da atuação do gestor de bibliotecas, talvez porque a função exercida por esse profissional seja muito mais interna daí a necessidade de ações que efetivamente mostrem o trabalho desses gestores, pois somente desse modo é que suas ações serão mais perceptíveis e, naturalmente, o seu trabalho será reconhecido.

Com relação à opção **percebe** a habilidade «ter capacidade de liderança» atingiu a opinião de 76,2% dos gestores. Em contrapartida, para os usuários, esse índice foi apenas de 15,6%. No que dizem respeito ao aspecto «se adapta às novas situações», os percentuais foram 71,4% e 15,6%, respectivamente.

No cotejamento dessas percepções existe uma disparidade que evidencia a falta de consonância entre os pesquisados. Esta constatação pode ser justificada pelo fato de que a liderança e capacidade de se adaptar às novas situações são pré-requisitos importantes para uma gestão eficaz, tornando-se natural que os gestores as percebam em seu cotidiano. Em contrapartida, essas habilidades são pouco visíveis para os usuários, em função de suas especificidades.

A avaliação relativa a **pouco percebe**, apenas a habilidade «tem noção de prioridades» foi concomitante, com 23,8% para os gestores e 54,1% para usuários. Na comparação dos dados, observamos que a questão da noção de prioridades é pouco perceptível para os pesquisados, fato que nos chama atenção, principalmente com relação aos gestores, pois a priorização seja ela do tempo, das atividades etc., são essenciais na gestão, e mesmo que tenha atingido um índice abaixo de 50%, alguns não vislumbraram essa habilidade em suas gestões. Por outro lado, a reduzida indicação dos usuários pode estar associada aos poucos recursos que as BUS detêm para atender as suas necessidades, sem que tenham efetivamente conhecimento das dificuldades do gestor para priorizar ações, principalmente em decorrência da falta de autonomia nas tomadas de decisões, no que diz respeito aos recursos financeiros, pois eles dependem da liberação do orçamento do Ministério da Educação e da gestão universitária. Além do mais, os recursos arrecadados com as multas voltam para a União.

No que se refere ao tema **não percebe**, podemos observar que duas habilidades tiveram consonância: «são flexíveis», com a pontuação de 4,8% dos gestores e 33,4% dos usuários, e «são dinâmicos», que sinalizaram 4,8% para gestores e 32,5% dos usuários. Conforme essas respostas, é possível verificar que os resultados estão de acordo com o esperado. É natural que poucos gestores não percebam essas habilidades em sua atuação, já que são consideradas importantes para uma boa gestão. Em contrapartida, para os usuários elas não estão bem visíveis, até pelo fato de que, em suas observações, a maioria dos pesquisados afirmara desconhecer os gestores e, por conseguinte, a gestão nas bibliotecas. No tocante à **não percepção** da flexibilidade dos gestores, por parte desses usuários, é algo estranho, pois, nas BUS, frequentemente, os gestores são bastante flexíveis com os usuários, tanto no que concerne às negociações de multas, empréstimos especiais, perda de livro, entre outras coisas.



Outro aspecto destacados por nós é que no computo geral desse cotejamento, fica evidente que, no conjunto de todas as habilidades apresentadas nessa questão, os gestores **percebem** que as possuem para desempenhar seu papel. Contrariamente, os usuários assinalam que **pouco percebem** essas habilidades na figura dos gestores. Acreditamos que esses resultados são consequência de uma visão estereotipada do bibliotecário, como um profissional que atua de modo muito introspectivo, com pouca visibilidade em sua atuação, e, portanto, tal estereótipo se estende ao cargo que ocupa, como aquele do gestor de bibliotecas universitárias.

### **Conclusões**

A gestão nas organizações modernas envolve uma rede de compromissos bem complexos, ou seja, a capacidade de estabelecer um diálogo com as pessoas que colaboram com a organização por onde são veiculadas as informações significativas e confiáveis necessárias para desempenhar as funções individuais e a integração dos esforços no sentido do cumprimento dos propósitos dessa organização.

Diagnosticou-se que os gestores das BUS investigadas demonstraram ter consciência do papel que exercem nessas organizações, embora ainda lhes falte melhor entendimento das suas competências e habilidades referentes à facilidade de comunicação, dinamismo e negociação. Portanto, nesses aspectos, fazem-se necessárias ações que venham contribuir para que os gestores tenham melhor percepção de sua atuação. Ainda nesse quesito, foram apontadas como características necessárias para ser um bom gestor: a habilidade e clareza no processo de comunicação, conhecimento das necessidades dos usuários, proatividade e ética profissional.

Em relação às estratégias de TI para a melhoria contínua da gestão, os gestores consideram que buscar inovações dessas tecnologias visando a superar as necessidades dos usuários é fundamental. Apontam ainda a necessidade de avaliação da TI, levando em consideração o nível de satisfação dos usuários e percebem que as TI são estratégicas para a melhoria contínua da gestão.

No objetivo referente às estratégias adotadas por esses profissionais, a fim de oferecer produtos e serviços de informação com qualidade à comunidade universitária, foram apontadas inúmeras delas, sendo estudar as necessidades e satisfação dos usuários, estabelecer políticas de informação e desenvolvi-

mento de coleções, tratamento da informação, elaboração e oferecimento de produtos e serviços e o planejamento estratégico as que mais se destacaram como fundamentais.

Em relação à competência informacional, os achados da pesquisa deixam claro que aquelas referentes à administração de unidades de informação, implantação de programas de gerenciamento de informação, avaliação, planejamento, funcionamento de redes locais de informação e comunicação, bem como aprender a lidar com as novas tecnologias, são essenciais para que os gestores possam desempenhar melhor suas funções e oferecer serviços de informação com qualidade.

No que diz respeito ao paralelo entre a percepção dos usuários sobre a atuação dos gestores das BUS e a percepção dos gestores sobre a sua atuação, identificamos o fato de que, no cotejamento dos resultados da pesquisa empírica, houve discrepância. De modo geral, os usuários assinalaram que pouco percebem o papel desempenhado pelos gestores em suas funções. Em contrapartida, os gestores têm boa percepção de sua atuação no cargo, com exceção da capacidade de negociação. Percebemos, também, que o entendimento das funções de diretores e chefes de seção de bibliotecas ultrapassam as do processo administrativo, como prever, organizar, dirigir e controlar, e que essas funções são atenuadas e incorporadas no desempenho dos papéis gerenciais, principalmente os que envolvem a administração de recursos, a tomada de decisão e a transferência de informações. Dentro do perfil organizacional levantado, observa-se que os gerentes foram indicados para exercer o cargo, sem que esses gestores tenham tido uma preparação adequada para assumi-lo, o que pode justificar a pouca percepção, por parte alguns gestores relativa às funções que exercem.

Em consequência dos resultados obtidos, consideramos que os objetivos desta pesquisa foram alcançados. Relativamente à sua contribuição, acreditamos que ela possa concorrer para o aprimoramento do conhecimento acerca dos papéis desempenhados por esses gestores, além de facilitar a compreensão das características fundamentais inerentes a essa função.

### **Referências bibliográficas**

ARRUDA, M. DA C. C.; MARTELETO, R. M.; SOUZA, D. B.

2000 «Educação, Trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão». *Ciência da Informação*, Brasília, 29:3 (set./dez. 2000) 14-24.

**CAMPELLO, B.**

2003 «O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional». *Ciência da Informação*. Brasília, 32:3 (set./dez. 2003). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n3/19021.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

**CHIAVENATO, I.**

2004 *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3.<sup>a</sup> ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**CUARTAS, E.; PESSOA, M. L.; COSTA, C. DA**

2003 «Ética profissional do bibliotecário: 15 anos depois. [Em anexo: Código de Ética Profissional do Bibliotecário – resolução CFB n. 42 publicada do D. O. U. de 7/1/2002]». *Biblos: Revista do Departamento de Biblioteconomia e História*, Rio Grande, 15 (2003) 195-209.

**FUNARO, V. M. B. DE O.**

1997 *Estilo gerencial dos administradores de bibliotecas: o caso da Universidade de São Paulo*. 1997. 166 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 1997.

**MACHADO, L. M. C. P.**

1999 «Paisagem valorizada: a Serra do Mar como espaço e como lugar». In V. Del Rio; L Oliveira, L., org. – *Percepção ambiental: a experiência brasileira*. São Paulo: Studio Nobel, 1999. p. 97-119.

**MAXIMIANO, A. C. A.**

2006 *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**MINTZBERG, H.**

1973 «As atribuições do administrador: ficção e realidade». *Diálogo*, 10:1 (1973).

**PRADO, N. S.; ABREU J. DE**

2005 «Modelos de organização e gestão das bibliotecas universitárias do estado de Santa Catarina». *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, 10:1 (jan./dez. 2005) 107-123.

**RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G.**

2004 «Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas». In COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis, 4, 2004. Disponível em: <[www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Gerson%20Rizzatti%20-%20organiza%E7%E3o%20universit%E1ria.doc](http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Gerson%20Rizzatti%20-%20organiza%E7%E3o%20universit%E1ria.doc)>. Acesso em: 12 jun. 2010.



**RUAS, R. L.**

2001 «Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro?» In SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMPETITIVIDADE BASEADO NO CONHECIMENTO, São Paulo, 1, 2001 – *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2001. 1 CD.

ANA CRISTINA MELO | [anacristina@ufc.br](mailto:anacristina@ufc.br)

VIRGINIA BENTES | [bentespinto@ufc.br](mailto:bentespinto@ufc.br)

Universidade Federal do Ceará