



**UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ**

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**ANA CRISTINA AZEVEDO URSULINO MELO**

**A PERCEPÇÃO NA GESTÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: PARALELO ENTRE A VISÃO DOS  
GESTORES E USUÁRIOS**

**FORTALEZA  
2011**

**ANA CRISTINA AZEVEDO URSULINO MELO**

**A PERCEPÇÃO NA GESTÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: PARALELO ENTRE A VISÃO DOS  
GESTORES E USUÁRIOS**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Virginia Bentes Pinto.

**FORTALEZA  
2011**

M 528p Melo, Ana Cristina Azevedo Ursulino  
A Percepção na gestão das bibliotecas universitárias da  
Universidade Federal do Ceará: paralelo entre a visão dos  
gestores e usuários / Ana Cristina Azevedo Ursulino Melo.  
120f: il. color. enc.

Orientadora: Profa. Dra. Virginia Bentes Pinto  
Área de concentração: Gestão da Educação Superior  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará,  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado em  
Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza,  
2011.

1. Bibliotecas universitárias – Administração 2. Gestão  
Pública 3. Percepção I. Bentes Pinto, Virginia (orient.) II.  
Universidade Federal do Ceará – Mestrado em Políticas  
Públicas e Gestão da Educação Superior III. Título

CDD 027.

**ANA CRISTINA AZEVEDO URSULINO MELO**

**A PERCEÇÃO NA GESTÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: PARALELO ENTRE A VISÃO DOS  
GESTORES E USUÁRIOS**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de  
Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação  
Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial para a obtenção do título de Mestre

Orientadora: Profa.. Dra. Virginia Bentes Pinto.

Aprovada em: 12/04/2011

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dra. Virginia Bentes Pinto (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará- UFC



---

Prof. Dra. Maria do Socorro de Sousa Rodrigues  
Universidade Federal do Ceará- UFC



---

Prof. Dra. Maria do Socorro Ferreira Osterne  
Universidade Estadual do Ceará- UECE



Ao meu marido Paulo, companheiro sempre presente nesta caminhada, reconhecendo as conquistas e incentivando-me nos momentos difíceis que resultaram neste trabalho. E aos meus filhos, Philipe e Mateus, que compreenderam e superaram minhas ausências ao longo destes dois anos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, a luz que ilumina meu caminho trilhando meus passos.

A Minha mãe Ivone e meu pai João Batista, por me fazerem acreditar que tudo é possível!

A minha família, meu marido Paulo e meus filhos Philipe e Mateus pelo amor, pela compreensão e apoio incondicional.

A minha orientadora Profa. Virginia Bentes Pinto, pelas horas dedicadas nas orientações, sobretudo pela confiança e incentivo.

A Profa. Maria do Socorro de Sousa Rodrigues, pela disponibilidade, ajuda e contribuição nesse momento tão importante.

A Profa. Maria do Socorro Ferreira Osterne, pela participação na banca examinadora.

Ao Diretor da Biblioteca Universitária da UFC Francisco Jonatan Soares, pelo incentivo e por acreditar sempre que nós bibliotecários podemos sempre ir mais além.

As bibliotecárias Aline Vieira, Fabíola Bezerra e Edna dos Reis pela amizade, apoio e incentivo.

Aos servidores e bibliotecários da Biblioteca de Ciências e Tecnologia da UFC, pela colaboração, incentivo e compreensão.

Aos amigos de caminhada nesse mestrado, pelas horas de estudos, de alegrias e descontração que compartilhamos nessa caminhada.

Muito Obrigada a Todos!

*A conquista de novos horizontes é  
dificultada não pelas limitações humanas,  
mas pela incapacidade dos que não  
sabem lutar e acreditar nos seus sonhos!*  
(Robson F. de Brito)

## RESUMO

As mudanças que se gestam na sociedade contemporânea afetam todos os âmbitos da vida humana e societária, dentre eles o interior das organizações. Com efeito, se encontram as bibliotecas universitárias, ambiente onde já se observam certas preocupações com as mudanças de posição por parte dos profissionais e, em especial, daqueles que emprestam sua força de trabalho para servir bem a uma comunidade de usuários. Propõem-se então, esta pesquisa que possibilita responder aos **seguintes problemas**: qual é a percepção que os gestores de bibliotecas da UFC têm sobre o seu papel como ocupantes desse cargo? Como os clientes/usuários das bibliotecas da UFC compreendem o papel assumido pelos gestores dessas organizações? O **objetivo geral** desta 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 referentes à sua atuação. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo e exploratória, de natureza quantitativa, utilizando como procedimento de abordagem o método funcionalista e o estudo de multicaso. A coleta de dados foi feita por meio de questionários com escala de opinião baseada na medida de Likert. Diagnosticou-se que os gestores demonstraram ter consciência do papel que exercem nessas unidades, buscam inovações das tecnologias como estratégias para melhorar o atendimento às necessidades dos usuários e para a melhoria contínua da gestão. Referente às competências informacionais, elas são essenciais para que os gestores possam desempenhar melhor suas funções e oferecer serviços de informação com qualidade. Com relação ao paralelo entre a percepção dos usuários e a dos gestores sobre sua atuação, houve discrepância no cotejamento das respostas. Os usuários assinalaram que pouco percebem o papel desempenhado pelos gestores em suas funções. Já os gestores percebem muito bem sua atuação no cargo, com exceção da capacidade de negociação.

**Palavras-chave:** Bibliotecas Universitárias. Gestão. Competência Informacional. Percepção.

## ABSTRACT

The changes that if gestam in the society contemporary affect all the scopes of the life human being and societária, amongst them the interior of the organizations. With effect, if they find the libraries university, surrounding where already certain concerns with the changes of position on the part of the professionals are observed and, in special, of whom they loan its force of work to serve a community of users well. They are considered then, this research that it makes possible to answer to the following problems: which is the perception that the managers of libraries of the UFC have on its paper as occupying of this position? How the using customers/of the libraries of the UFC understand the role assumed for the managers of these organizations? The general objective of this research was to identify and to analyze the perception that the managers of the university libraries of the UFC possess on the paper that they play in this function making a parallel with the perception of the referring users to its performance. Bibliography is about a research, documentary, of field and exploratória.de quantitative nature, using as boarding procedure the funcionalista method and the study of multicase. The collection of data was made by means of questionnaires with scale of opinion based on the measure of Likert. It was diagnosed that the managers had demonstrated to have conscience of the paper who exert in these units, search innovations of the technologies as strategies to improve the attendance to the necessities of the users and for the continuous improvement of the management. Referring to the informacionais abilities, them they are essential so that the managers can play its functions better and offer services of information with quality. With regard to the parallel the perception of the users enters and of the managers on its performance, it had discrepancy in the cotejamento of the answers. The users had designated that little perceives the role played for the managers in its functions. Already the managers very perceive well its performance in the position, with exception of the negotiation capacity.

**Key words:** University Libraries. Management. Information Literacy. Perception.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição de alunos de graduação por centros e faculdades da UFC, em Fortaleza .....	59
Gráfico 2	Alunos de pós-graduação .....	61
Gráfico 3	Titulação dos técnicos-administrativos .....	62
Gráfico 4	Formação acadêmica .....	63
Gráfico 5	Lotação dos gestores nas bibliotecas .....	64
Gráfico 6	Tempo de exercício da atividade na gestão .....	65
Gráfico 7	Características de um bom gestor na visão dos usuários .....	67
Gráfico 8	Habilidades de um bom gestor na visão dos usuários .....	70
Gráfico 9	Competências gerenciais .....	73
Gráfico 10	Atuação dos gestores das Bus na UFC na percepção dos usuários .	76
Gráfico 11	Serviços prestados pelas Bibliotecas universitárias .....	79
Gráfico 12	Características de um bom gestor na visão dos gestores .....	84
Gráfico 13	Estratégias pra melhoria da qualidade dos serviços na percepção dos gestores .....	87
Gráfico 14	Atuação dos gestores das Bus na UFC na percepção dos gestores	90
Gráfico 15	Estratégias de TI para melhoria da gestão na percepção dos gestores .....	92
Gráfico 16	Competências informacionais na percepção dos gestores .....	94
Gráfico 17	Percepção dos usuários sobre a atuação dos gestores nas BUs .....	96
Gráfico 18	Percepção dos gestores sobre sua atuação nas Bus .....	96

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Esquema teórico do processo perceptivo .....	19
Figura 2	As Três competências duráveis .....	33
Figura 3	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	34
Quadro 1	As Competências profissionais .....	35
Figura 4	As Dimensões da competência .....	37
Figura 5	Organizações do século XXI .....	42
Figura 6	Organograma do Sistema de Bibliotecas da UFC .....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT-** Associação Brasileira de Normas Técnicas
- BCA-** Biblioteca do Curso de Arquitetura
- BCAEN-** Biblioteca da Pós-Graduação em Economia
- BCCE-** Biblioteca das Casas de Cultura Estrangeiras
- BCH-** Biblioteca de Ciências Humanas
- BCF-** Biblioteca do Curso de Física
- BCM-** Biblioteca do Curso de Matemática
- BCT-** Biblioteca de Ciências e Tecnologia
- BCS-** Biblioteca de Ciências da Saúde
- BEA-** Biblioteca da Pós-Graduação em Economia agrícola
- BFEAAC-** Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias, Secretariado e Contabilidade
- BFD-** Biblioteca da Faculdade de Direito
- BLCM-** Biblioteca do Laboratório de Ciências do Mar
- BPGE-** Biblioteca da Pós-Graduação em Engenharia
- BU-** Biblioteca Universitária
- DCB-** Divisão de Coordenação de Bibliotecas
- DPT-** Divisão de Processos Técnicos
- IBICT-** Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
- IES-** Instituições de Ensino Superior
- PERGAMUM-** Sistema Integrado de Automação de Bibliotecas
- PORTAL CAPES-** Portal de periódicos eletrônicos da CAPES
- TI-** Tecnologia da Informação
- UFC-** Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>A PERCEPÇÃO NA GESTÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS ...</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Considerações sobre a percepção .....</b>	<b>18</b>
2.1.1	Percepção social .....	21
2.1.2	Percepção da gestão .....	21
<b>2.2</b>	<b>Considerações sobre gestores e gerências .....</b>	<b>22</b>
2.2.1	Gerenciar vs liderar vs chefiar .....	25
2.2.2	O Papel e as funções gerenciais .....	26
<b>2.3</b>	<b>As Competências gerenciais .....</b>	<b>31</b>
2.3.1	Competências informacionais ou <i>information literacy</i> .....	36
<b>2.4</b>	<b>Gestão pública .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5</b>	<b>A Gestão e a organização das universidades públicas .....</b>	<b>43</b>
2.5.1	As Bus na estrutura da gestão das universidades públicas .....	46
<b>3</b>	<b>MATERIAL E MÉTODO .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2</b>	<b>Método de procedimentos .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3</b>	<b>Instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4</b>	<b>Campo da pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>3.5</b>	<b>Universo e amostra da pesquisa .....</b>	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .</b>	<b>58</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos usuários e dos gestores .....</b>	<b>58</b>
4.1.1	Perfil dos usuários .....	58
4.1.2	Perfil dos gestores .....	62
<b>4.2</b>	<b>Análise da percepção dos usuários sobre o papel que os gestores desempenham na sua função .....</b>	<b>65</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise da percepção dos gestores sobre o papel que desempenham na função .....</b>	<b>81</b>
<b>4.4</b>	<b>Cotejamento entre a percepção dos usuários e gestores .....</b>	<b>95</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES FUTURAS .....</b>	<b>99</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, em consequência da globalização, entre outros fenômenos, vive-se um acelerado processo de mudanças de paradigmas<sup>1</sup>, na qual mercados, produtos, tecnologias, concorrência e organizações lidam com as constantes alterações. Torna-se necessária, pois, 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*.

Buscando alcançar esses mercados e atender às necessidades de clientes, cada vez mais informados, exigentes e diferenciados, empresas ou instituições necessitam absorver formas de melhorias contínuas para inserir-se nesse mundo mais competitivo, pois o sucesso nos negócios depende da qualidade do conhecimento que cada organização aplica em seus processos corporativos e da capacidade de gerenciar, distribuir e produzir conhecimento com eficiência e eficácia. Concordamos então, com Machado *et al.* (2010), quando diz que o conhecimento é peça fundamental para se obter vantagem competitiva, tendo em vista que as tecnologias mudam, os concorrentes se multiplicam, os produtos se tornam obsoletos, e somente o conhecimento é capaz de incorporar rapidamente novas tecnologias e produtos.

Assim, o gestor precisa absorver esse conhecimento, transformando seu estilo de gerenciar em decisões que alterem comportamentos, dando forma à cultura de mudança na organização. Conforme Robbins (2001), são as decisões políticas e práticas, que fazem com que os gestores revejam seus valores e métodos, bem como conheçam tendências administrativas contemporâneas, assim como as teorias

---

<sup>1</sup> Paradigmas são realizações científicas reconhecidas universalmente e que, durante algum tempo, fornecem modelos de problemas e soluções para a comunidade de praticantes de uma determinada ciência (KUHN, 1962, p.13).

administrativas que as fundamentam, para auxiliar no novo entendimento de seu papel nas relações de trabalho.

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. Arelados 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.

É nesse âmbito que esta pesquisa se insere, tendo como tema central a gestão em bibliotecas universitárias, mais precisamente a percepção (interna e externa) do papel exercido pelos gestores dessas organizações. Efetivamente, nosso intuito é buscar respostas aos seguintes problemas: qual é a percepção que os gestores de bibliotecas da UFC têm sobre o seu papel como ocupantes desses cargos? Como os clientes/usuários das bibliotecas da UFC percebem o papel assumido pelos gestores dessas organizações?

Ao enfatizarmos o perfil dos gestores, nosso intuito foi compreender a essência e as características fundamentais, inerentes ao exercício dessa função, com vistas a compreender os vínculos de significação que dão sentido a seus atos. Assim, pretendeu-se ir além da descrição dos papéis desempenhados, procurando captar o sentido emprestado pelo executivo em suas ações e em situações no trabalho do dia a dia, tentando compreender os vínculos de significação que dão sentido às suas atuações (VOLPATO, 2002).

Acreditamos que esta pesquisa vem contribuir para o aprimoramento do conhecimento acerca dos papéis desempenhados pelos gestores de bibliotecas universitárias, além de compreender as características fundamentais e inerentes ao seu trabalho, mais especificamente, no que se refere ao processo de adaptação

dessas organizações em relação ao ambiente. Este estudo também pretendeu apresentar uma contribuição à articulação de um corpo teórico, consolidado no campo da gestão das bibliotecas universitárias, em busca da formulação de futuros modelos organizacionais. Ainda vemos como relevante a concretização desta pesquisa no âmbito das bibliotecas universitárias, pois, desta forma, pode-se, por meio deste estudo, traçar um perfil dentro de uma cultura semelhante e ampliar a discussão na comunidade universitária sobre o papel das bibliotecas.

Para uma justificativa do ponto de vista prático, destacamos a importância deste trabalho por percebermos que as mudanças ocorrentes na sociedade contemporânea, nos provocam questionamentos sobre se estas contribuem e afetam no gerenciamento das bibliotecas universitárias. Torna-se importante, então, conhecer os papéis dos gestores, para que possamos repensar suas funções como uma maneira de introduzir melhorias no seu desempenho. Entendemos que a concretização do estudo aqui proposto oferecerá aos gestores de bibliotecas universitárias os subsídios e parâmetros essenciais para o julgamento de seus papéis inseridos nesse modelo de organização. E sua originalidade reside na integração, que nos parece inovadora, de elementos da teoria organizacional, com a realidade específica das bibliotecas universitárias.

Do ponto de vista pessoal, a pesquisa justifica-se em função de nosso interesse particular por conhecer, aprofundar e contribuir para a melhoria no processo da gestão nas bibliotecas universitárias.

Em virtude dessas justificativas e reflexões, conhecer as tendências administrativas contemporâneas, como também as teorias administrativas que as fundamentam, é importante para que possam ser adaptadas e aplicadas ao ambiente das bibliotecas universitárias, pois, apesar de serem organizações sem fins lucrativos, possuem algumas características semelhantes àquelas das empresas privadas.

Portanto, sentimos a necessidade de efetivar um estudo sobre a posição dos profissionais que gerenciam as bibliotecas da UFC, a fim de detectar seus comportamentos, observar as necessidades de treinamento profissional nas várias atividades que desenvolvem, na tentativa de, ao conhecer essas habilidades, qualificar seu trabalho e contribuir para que novas atitudes passem a ser assumidas de modo a inferir a visibilidade das bibliotecas perante a comunidade universitária. Em razão, porém, dos cenários atuais, as organizações em geral, e as bibliotecas

universitárias em particular, resguardam suas peculiaridades e precisam se adequar à situação vigente, em especial, aquelas calcadas em propostas que apresentam uma rigidez estrutural, capaz de entrar em choque com uma realidade que não permita mais atender aos propósitos para os quais foram criadas.

Com suporte nessas considerações, este ensaio tem como **objetivo geral** 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 referentes à sua atuação.

No tentame de identificar se o perfil delineado contribuirá para as melhorias na gestão, buscamos como **objetivos específicos** deste estudo: a) avaliar se os bibliotecários gestores têm consciência da importância de seu papel perante a 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, procedendo a um paralelo com a percepção que os gestores fazem de sua atuação.

Quanto ao seu caráter metodológico, utilizamos para o desenvolvimento do estudo uma pesquisa bibliografia, documental, de campo e exploratória. A pesquisa bibliografia e documental foram fundamentais para o levantamento e seleção das fontes de informações impressas e eletrônicas sobre o tema, leitura e fichamentos dos textos relevantes e elaboração do referencial teórico. E a pesquisa de campo serviu para a coleta de dados, identificar os gestores das bibliotecas selecionadas e analisar como os gestores e usuários percebem essa gestão.

Nesse tipo de estudo, o pesquisador, normalmente, parte de uma hipótese e aprofunda seu exame em uma realidade específica, buscando um maior conhecimento acerca da temática (TRIVINÓS, 2008).

Corroborando com a idéia o autor, Gil (2007, p.43) diz que “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”. Justificamos a utilização do estudo exploratório uma vez que o tema em lide ainda é pouco investigado na perspectiva da gestão de bibliotecas universitárias,

principalmente, no que diz respeito às percepções dos gestores sobre o papel que desempenham em seu cargo e, também, sob o entendimento que os usuários/clientes dessas bibliotecas têm sobre a atuação desses gestores. Com isso, a idéia foi fazer um cruzamento das informações colhidas a fim de identificar possíveis *gaps* na oferta de produtos e serviços de informação que possam vir a atender de modo eficaz as necessidades informacionais dos usuários das bibliotecas investigadas.

Nesta perspectiva, optamos pela pesquisa quantitativa, que consideramos mais adequada ao estudo, uma vez que permite conhecer opiniões, colher impressões e comportamentos das pessoas envolvidas diretamente nas inquirições. De outra forma, oferece resultados objetivos, já que retrata uma realidade abstraída da amostra.

Quanto ao campo do estudo empírico, o *locus* foi as bibliotecas universitárias da UFC que estão situadas na cidade de Fortaleza. A seleção destas deu-se porque aquelas pertencentes aos *Campi* da UFC fora da capital ainda não estão inseridas no organograma da BU e, oficialmente, não possuem o cargo do gestor. Os participantes da pesquisa foram selecionados pelo modo intencional; os gestores, em função dos cargos que ocupam, e os usuários, de forma aleatória, com todos os que possuíam *e-mails* cadastrados no UFCLista.

Como instrumento de coleta de dados, optamos pelo questionário tendo por base a escala de Likert. A estrutura desse instrumento é composta por um conjunto de asserções nas quais os respondentes deveriam assinalar por ordem de percepção ou importância algumas características para estabelecer o perfil de um gestor. Para Babbie (2003), a vantagem da escala do tipo Likert é a questão da ordinalidade não ambígua das categorias de respostas, já que são previamente determinadas, evitando assim que os respondentes criem as próprias respostas.

Quanto à estrutura da dissertação, este estudo foi dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro destinado à introdução, que enfatiza o habitat do problema, o objeto de estudo, os escopos gerais e específicos, a justificativa e as bases metodológicas do estudo empírico.

Isto posto, no segundo segmento, trouxemos a fundamentação teórica, que enfatiza o perfil dos gestores, iniciando com a conceituação sobre percepção, analisando o tipo de percepções e enfatizando o entendimento social e da gestão. Em seguida, tecemos algumas considerações sobre gestores e gerência, analisando

os conceitos de gerenciar, liderar e chefiar, dando ênfase ao papel e às funções gerenciais, apresentando em seguida algumas considerações sobre as competências gerenciais e informacionais e a Gestão Pública, para contextualizar a biblioteca no setor público; em seguida, trouxemos alguns aspectos da administração e a organização das universidades públicas, na tentativa de compreender como as BUs se estruturam no âmbito da Administração Pública.

No terceiro módulo discorreremos sobre os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. O quarto capítulo dedica-se à análise e discussões dos dados empíricos da pesquisa. E as reflexões conclusivas encontram-se apresentadas no capítulo cinco.

## 2 A PERCEPÇÃO NA GESTÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

### 2.1 Considerações sobre a percepção

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).

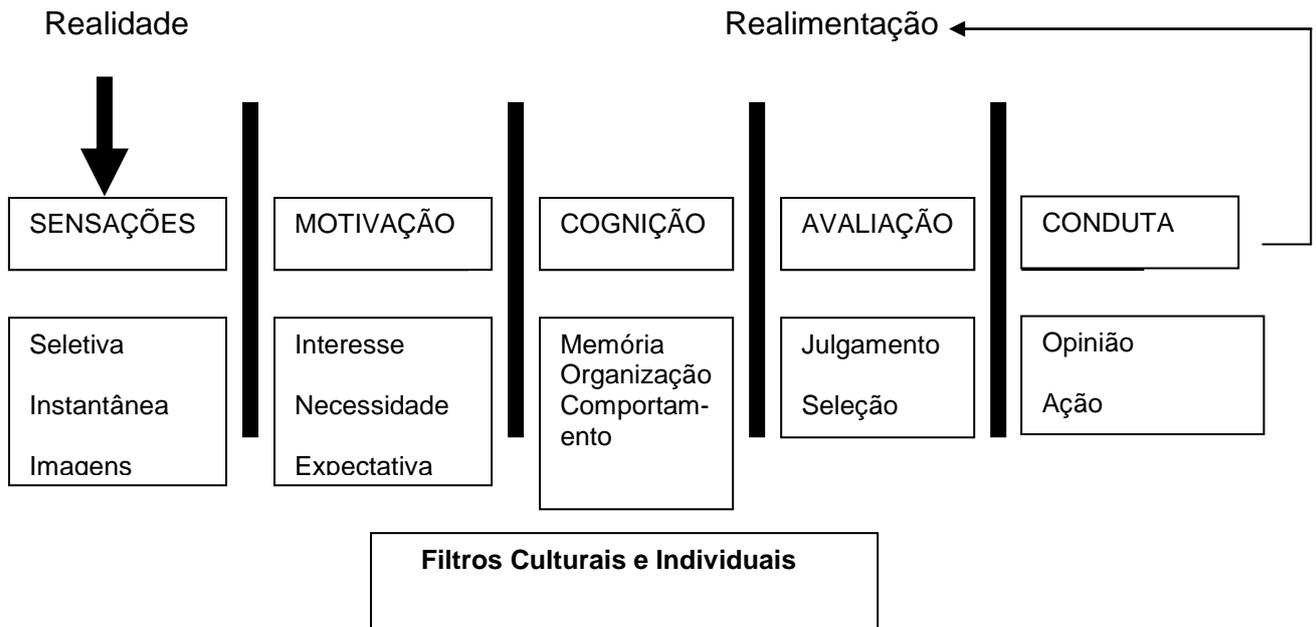
Conforme Robins (2001), a percepção é um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente. Na visão de Del Rio (1999, p. 22), a percepção consiste em um “processo mental de interação do indivíduo com o meio ambiente que se dá através de mecanismos perceptivos propriamente ditos e, principalmente, cognitivos”. Já para Fialho (2001), no momento que ocorrem os estímulos externos, o cérebro não funciona apenas como um mero produtor de representações e percepções, pois ele coordena movimentos elaborados em resposta a estes estímulos. Corroborando a idéia desse autor, Del Rio (1999) argumenta que, assim a nossa mente não funciona apenas com base nos sentidos nem recebe essas sensações passivamente, sendo os os mecanismos cognitivos como: motivações, humores, conhecimentos prévios e necessidades, agindo em nossa mente de forma ativa na constituição realidade percebida.

Segundo a teoria de Piaget (1949 *apud* OLIVEIRA, 1996, p. 187) é o sujeito, mediante a inteligência, que atribui significados aos objetos percebidos enriquecendo e desenvolvendo a atividade percebida. O autor não se cansa de afirmar que a inteligência não procede da percepção por um simples processo de filiação, como se as estruturas perceptivas pudessem, por fim, se transformar em estruturas intelectuais, mediante suavização e expansão progressiva. Mas, o que realmente acontece, é uma influência recíproca, isto é, uma interação funcional entre as duas estruturas. Em outras palavras,

Piaget, afirma que, em todos os níveis de desenvolvimento, as informações fornecidas pela percepção e, também, pela imagem mental, servem de material bruto para a ação ou para a operação mental. Por sua vez, estas atividades mentais exercem influência, direta ou indireta sobre a percepção, enriquecendo-a e orientando seu funcionamento, à medida que se processa o desenvolvimento mental. (OLIVEIRA, 1996, p. 187)

Apesar de os sentidos serem elementos fundamentais da conduta humana, é a nossa mente que organiza e representa a realidade percebida mediante esquemas e imagens, com atributos específicos. Desse modo, a mente exerce parte ativa na realidade percebida e, em decorrência, na definição da conduta. Del Rio (1999) nos diz que a mente se organiza e representa a realidade notada por meio de esquemas perceptivos e de imagens mentais, com atributos específicos, como vemos na figura 1.

Figura 1 - Esquema teórico do processo perceptivo



Fonte: Del Rio (1999)

Por conseguinte, o ato de perceber é comum em situações do nosso dia a dia. As pessoas, constantemente, dirigem suas ações com base na interpretação de sons, imagens ou prognósticos de comportamentos (ASSIS, 2000). Em uma situação de interação face a face, a obtenção de informações é rica e natural, visto que os sentidos estão presentes em sua plenitude. Para o autor, a percepção é uma

função da pessoa e recebe influência das características pessoais, mas, também, do contexto social, das instituições nas quais a pessoa está integrada. Assim, segundo os indivíduos, os mesmos objetos, iguais acontecimentos, semelhantes pessoas do mundo exterior impõem-se com uma significação diferente. Por sua vez, Assis (2000) classifica diferentes tipos de percepção, reunidas a seguir.

**Percepção Visual** - compreende-se, entre outras coisas, como a percepção das formas, de relações espaciais, como profundidade. Está relacionada à percepção espacial, das cores e de intensidade luminosa.

**Percepção Auditiva** - é a percepção de sons pelos ouvidos, logo é a forma como notamos os fenômenos sonoros, por isso, a música é muito importante na percepção auditiva.

**Percepção Olfativa** - o olfato é a percepção de odores pelo nariz. É um sentido importante para a alimentação. A memória olfativa também tem uma grande importância olfativa (memórias).

**Percepção Gustativa** - o paladar é o sentido de sabores pela língua. A arte culinária é uma aplicação importante da percepção gustativa, por isso, é importante também para a alimentação e, embora seja um dos sentidos menos desenvolvido nos humanos, é geralmente associado ao prazer. Logo, o principal fator da percepção gustativa é a discriminação de sabores.

**Percepção Temporal** - a percepção do tempo varia de pessoa para pessoa e de situação para situação sendo altamente subjetiva. Pode ser caracterizada pela subjetividade relativa a cada um da sua percepção da passagem do tempo diferenciando da real passagem do tempo.

**Percepção Tátil**- é aquela que permite interagir com todos os corpos e, assim, reconhecer as formas ou texturas. Além disso, é importante para a proteção física, como meio de reconhecer a dor ou o prazer.

**Percepção Espacial** - é aquela nas quais as distâncias dos objetos podem ser efetivamente estimadas, envolvendo a percepção de distância e tamanho relativo entre os objetos.

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. Cada um de nós cria e organiza sua realidade, de acordo com a própria percepção, e isso é o que denominamos de percepção social ou humana. Desse modo, entendemos que, também no âmbito da gestão, independentemente se de bibliotecas universitárias ou não, a percepção está presente.

### 2.1.1 Percepção social

Percepção social é o estudo sobre a maneira como formamos impressões sobre outras pessoas e acerca de como fazemos inferências sobre elas, ou seja, implica algo que pode ser notado e compreendido. Corroborando essa ideia, Dourish e Belloti (1992) definem percepção social como a compreensão das atividades do outro, que fornece um contexto para sua própria atividade. Portanto, ela permite que um indivíduo “perceba” a informação ou as ocorrências provocadas pela presença, atividades, disponibilidade das pessoas, mudanças nos objetivos envolvidos na colaboração e permite que a pessoa possa agir conforme essa percepção.

Para Del Rio (1999) a percepção nos permite tomar consciência do mundo, pois, todo comportamento humano decorre de percepções, ou seja, as pessoas agem ou reagem de acordo como notam e interagem com o mundo em sua volta. Ela é antes de tudo dirigida pela visão, Pinker (2004). Enquanto isso na compreensão de Kedziersky (1988) a percepção social possibilita que os participantes de um grupo utilizem seus companheiros como referência em vez de realizar, por exemplo, excessivas leituras a documentos, ou excessivas consultas a catálogos de informação.

Com amparo nessas reflexões, podemos, então, dizer que a percepção é uma das características relevantes que deve ser apresentada como ferramentas da gestão, pois, com seu uso, pode-se melhorar a eficácia do processo de colaboração, possibilitando aos indivíduos perceber o que está se passando no ambiente e, com isso, prover informações que estimulem a cooperação da melhor forma possível.

### 2.1.2 Percepção da gestão

Segundo Skora (2006), nas organizações da atualidade, é mediante os resultados que as reputações são estabelecidas. E a gestão de percepção auxilia as

empresas e organizações a verificarem como essas ações são percebidas. Para o autor,

Mais importante que a imagem que se procura transmitir é a percepção da imagem que as pessoas têm de uma organização. Percepção é a aplicação cuidadosa da mente a alguma coisa. É o processo pelo qual um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais no sentido de atribuir significado ao seu meio, por meio de interações com este meio (SKORA, 2006, p.2).

No Dicionário de Termos Militares Americanos (2003), encontramos que a percepção da gestão como tal, é um termo apresentado pelo Departamento de Defesa dos E.E.U.U. (DOD), que a define como sendo:

Ações para transmitir e/ou negar a informação selecionada e indicadores para o público estrangeiro para influenciar suas emoções, motivações e raciocínio objetivo, bem como sistemas de inteligência e dirigentes em todos os níveis de influenciar as estimativas oficiais, resultando em comportamentos externos e ações oficiais favoráveis aos objetivos do cedente. De várias maneiras, o gerenciamento da percepção combina projeção, verdade, operações de segurança, cobertura e decepção, e operações psicológicas (DICIONÁRIO TERMOS MILITARES AMERICANOS, 2003, p. 125, tradução nossa).

Ainda na visão de Skora (2006), o emprego da percepção em empresas e organizações permite aos gestores acompanharem o desempenho dos funcionários e, posteriormente, avaliá-los com maior embasamento. Desse modo, muitos fatores ajudarão a influenciar a maneira como um gerente pode ver algo ou alguém. Dentre alguns fatores que influenciam a percepção dos gestores, estão a atitude da pessoa e motivo/motivação, interesse, experiência e expectativa.

## **2.2 Considerações sobre gestores e gerências**

Para refletirmos sobre a gestão e dos gestores, nos reportamos ao pensamento de Chiavenato (2004), quando nos diz que a Administração é um fenômeno universal do mundo moderno. Assim, cada organização, e toda empresa, necessitam de tomada de decisões, da coordenação de múltiplas atividades, da condução de pessoas, da avaliação de desempenho dirigido a objetivos, previamente determinados, obtendo a alocação de recursos. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por vários administradores, orientadores para áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenadas em cada organização ou empresa.

A gestão, na verdade, requer que os gestores sejam muito mais do que meros supervisores de pessoas e que administrem recursos. Para Bandeira; Marques e Santos (2008), o perfil desse novo gestor requer diferentes responsabilidades e prerrogativas, de acordo com as práticas adotadas pela empresa, atendendo a forma de conduzir os negócios conforme as exigências do mercado. Esses autores continuam suas reflexões, asseverando que a visão do gestor abrange todos os aspectos internos e externos da organização, na qual os recursos necessários para a execução perfeita das tarefas devem ser distribuídos da melhor forma possível, para aproveitar todas as oportunidades ou resguardar-se de todo prenúncio de perigo apresentado em determinada situação econômica e política do mercado. Esses autores consideram ser imprescindíveis para o gestor de hoje estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes, haja vista que, no contexto administrativo atual, se observam diferentes contatos com uma realidade complexa onde os processos necessitam de equipes de áreas diferentes, perfis profissionais e linguagens diversas. Essas situações apresentam-se, hoje em dia, cada vez mais e com um número maior de variáveis de ação. E, complementam, acentuando que

Os processos decisórios estão sendo comprimidos pelo curto espaço de tempo, e os prazos de ação/reação estão diminuindo cada vez mais. Também podemos perceber situações de trabalho que recebem cada vez mais influência de elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte, com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro que exigem do gestor um perfil multicultural (BANDEIRA; MARQUES; SANTOS, 2008, p.6 ).

Afora todas essas observações, não podemos negar o papel que as tecnologias de informação e de comunicação desempenham, também, no âmbito da atividade gerencial, oferecendo, constantemente, novas oportunidades e ameaças, tornando o ambiente do negócio e dos mercados cada vez mais competitivo.

Ante esta nova realidade, cabe, então aos gestores, dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades e competências, já que as pressões de tempo, satisfação do cliente, redução de custos, entre outras, estão presentes no dia a dia daqueles que administram.

No âmbito de adversidades e de tanta concorrência no mercado, passou a ser imperativo para os gestores conhecer da melhor forma possível e, em profundidade, os fatores relacionados ao comportamento humano, bem como o

desenvolvimento de habilidades e competências profissionais, aportando valores, influenciando nas percepções, nas atitudes e na abrangência desses valores. Além disso, a necessidade de profissionais que acompanhem as constantes mudanças e inovações do mercado confirma o perfil gerencial que deve ser assumido no ambiente da organização. Sob esse enfoque, os gestores passam a assumir as funções de facilitadores no desempenho das tarefas, alcançando os objetivos da organização e motivando os subordinados para que estes possam agir de forma cooperativa, disciplinada e que tenham a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal (FUNARO, 1997).

Por outro lado, no magistério de Fayol (2007), os gerentes executam cinco funções: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Atualmente, o uso dessas funções administrativas servem como maneira de classificar o cargo de gerente, ainda é bastante difundido, porém, costuma-se condensá-las em quatro: planejamento, organização, liderança e controle. Segundo o autor, prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. Logo, independentemente das concepções administrativas, o que se faz necessário ao desempenho da função de gestor é que, ao assumir o seu papel, o gerente precisa ter pleno conhecimento de suas funções e de seu papel dentro da organização para que desenvolva com eficiência e eficácia as tarefas sob sua responsabilidade.

Concordamos, por conseguinte, com Dalberio (2008), quando acentua que a origem dessa palavra “gestão” que antes se denominava como “gerencia” sobrevém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, que significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. A gestão torna-se, pois, um novo modo de administrar uma realidade.

Portanto, para se ter uma gerência bem-sucedida, o gestor necessita de um aprendizado contínuo e o eterno foco nas mudanças, fazendo-se necessário que os gerentes desenvolvam novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe de trabalho, criando outra atitude.

### 2.2.1 Gerenciar vs liderar vs chefiar

Embora o foco de nossa pesquisa seja a percepção na gestão, consideramos ser importante apresentar, a seguir, alguns conceitos sobre gerentes, liderança, líder e chefe, para evitar distorções semânticas de compreensão entre os conceitos e facilitar o entendimento sobre os temas. Daí a necessidade de mostrar que gestor, chefe e líder não são sinônimos, são conceitos diferentes. Podemos, pois, dizer que o gerente é aquela pessoa responsável por planejar e dirigir o trabalho de um grupo de indivíduos, nas empresas e organizações, além de tomar medidas corretivas quando necessário. Gerenciar é, assim, a capacidade de se obter os resultados desejados, por intermédio dos subordinados do gerente.

Segundo Covey (2003), o significado da idéia gerente não cabe nas definições precisas dos dicionários de Português. Muito embora todos assegurem que gerenciar bem é um dos mais importantes fatores competitivos, poucos conseguem definir precisamente o que está por trás dessa palavra. Para o autor gerenciar é a função de chefiar um cargo, e o gerente é aquele responsável pelo planejamento e controle da execução dos trabalhos de seus funcionários no dia a dia de uma determinada empresa ou organização.

Já nas funções de liderança podemos observar todas as atividades que influenciam as pessoas, ou seja, que produzem as motivações necessárias para se pôr em prática o propósito definido pela estratégia. Para Hunter (2004), liderança é o processo de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, com a finalidade de conduzir as ações. Isso significa dizer que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando a chegar aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Lomongi-França ; Zaima (2002), consideram que a liderança é:

[...] um processo social em que ocorre influência no comportamento e na mentalidade das pessoas. Essa influência gera a condução de ações para determinadas metas, a agregação de objetivos e a transformação de comportamentos. A liderança ocorre na atuação do líder ou líderes diante dos liderados em determinada situação com metas e objetivos contextualizados. (p.411).

Na visão de Novaes (2007), geralmente identificamos um líder por seu carisma, que se revela por peculiaridades marcantes, sempre com um traço vitorioso, vivaz, afirmativo, e ao mesmo tempo suave e doce ou severo e agressivo.

Ainda segundo o autor, ele é aquele que vislumbra uma visão, e decididamente vai à busca dessa visão fazendo com que ela ressoe na alma das pessoas. O líder é da área das relações interpessoais, enquanto o chefe pertence ao setor dos recursos organizacionais, pois, ele se preocupa com a condução das pessoas dando significação ao trabalho. No mundo atual, não ser chefe não é o bastante, também se faz necessário ser um líder. E para compor um gestor de qualidade na atual conjuntura, são imprescindíveis não apenas as competências do chefe, mas também e, sobretudo, as do líder.

O que podemos entender sobre essas diferenças é que a liderança é aquilo responsável pela transformação. Enquanto isso, a gestão responde pela execução, o planejamento e o orçamento. Os dois são necessários, um complementa o outro.

No que diz respeito ao chefe, Souza Neto (2002, p. 12), ensina que o chefe tem como função “manter a passividade dos funcionários na luta pelos objetivos, que são dele ou da empresa. [...]. Gere pelo movimento, ao invés de pela motivação[...] parte do pressuposto de que problemas técnicos exigem conhecimento, mas para problemas com pessoas basta um pouco de bom senso”. Ou seja, sua preocupação não se configura em olhar o ambiente organizacional de forma holística o que o diferencia do gerente e do líder.

### 2.2.2 O papel e as funções gerenciais

Falar do papel e das funções gerenciais, na atualidade, torna-se algo complexo, pois o gestor desempenha vários papéis, independentemente do local onde trabalhe. Justamente por isso, observamos que há uma ausência de consenso na literatura sobre qual o perfil ideal para se exercer a função gerencial e quais são os desafios impostos a esses gerentes ante os novos papéis que lhes são exigidos diante das mudanças de caráter social, político, econômico e, sobretudo, organizacional. Percebemos que são abordagens distintas e, por vezes, contraditórias, de como identificar o real papel e a situação dos gerentes no universo organizacional e social.

A análise de Melo (1995, p. 17) mostra que existe certa divisão no papel do gerente/gestor, pois, em certos momentos, a este profissional credita-se o desempenho da organização; em outras situações, ele é acusado “de contribuir para

a manutenção das relações de poder e de trabalhar em favor da regulação das contradições da vida organizacional.” A autora reflete ainda sobre a posição ocupada pelo gerente argumentando que não importa o nível da gerência; o gestor está sempre em uma posição intermediária.

[...] O gerente de linha ou supervisor está mais próximo ao empregado, enquanto a alta gerência tende mais para a direção da empresa. O gerente intermediário está entre estes dois pólos, mas dependendo do seu espaço de atuação e autonomia, ele pode assumir posições mais próximas de um do que de outro. É a questão de ser assalariado e representante do empregador ao mesmo tempo. (MELO, 1995, p. 18).

Ao analisarmos, no entanto, a história da Administração, deparamos algumas abordagens sobre o papel gerencial que, ao longo dos anos, foram se modificando em decorrência de práticas excludentes ou corporativas e transformadoras. Taylor (2010) concentrou-se nas tarefas, dando destaque ao dever do administrador, além de coletar informações sobre práticas de trabalhos, atividades, equipamentos e métodos que produzissem os melhores resultados. Já Petry (2004) se concentrou nas pessoas, dando ênfase ao promover condições de trabalho em que pudessem ocorrer “cooperação espontânea” entre os grupos. Os estudos de Fayol (2007) se concentrou na análise do modelo gerencial do planejar, organizar, dirigir e controlar. Atualmente, contudo, os empresários devem ser mais generalistas, vislumbrando o futuro em longo prazo e propondo opções para dar conta do todo, formado por partes distintas, que precisam ser respeitadas e entendidas haver integração (PELLISSARI; VANALLE; GONZALES, 2006).

Conforme argumentam Bowditch e Buono (2002, p. 132), cabe ao papel do gerente promover o poder legítimo, ou seja, autoridade para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado, pois esse gerente é caracterizado “como um centro nervoso da organização, transmitindo informações de dentro para fora da organização, e vice e versa, além de executar papéis decisórios que envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões”. Por sua vez, Maximiano (2006), ao estudar as teorias de Fayol, considera que o trabalho do gerente se concentra nas tomadas de decisões, no estabelecimento de metas, na definição das diretrizes e na atribuição de responsabilidades aos seus subordinados. O gerente deve garantir que essas ações sejam concretizadas a fim de que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, estejam numa sequência lógica. Portanto, nas organizações, é necessário que os colaboradores

sejam conduzidos de modo que saibam o que fazer, como fazer, por que fazer, para que fazer e para quem fazer, de modo que a Administração possa atuar com eficácia no mercado. Ainda conforme esse autor,

[...] O maior impacto dessa idéia está em identificar o trabalho dos administradores e separá-lo das atividades operacionais da empresa. Dirigentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando o papel de administrar a empresa inteira. (MAXIMIANO, 2006, p. 49).

Nessa mesma linha, Barnard (1938 *apud* MAXIMIANO, 2006) argumenta que uma das principais funções dos gerentes é influenciar seus gerenciados sobre o propósito moral e o senso de responsabilidade de cada um sobre o sucesso da organização. Em realidade, o gerente deve ter uma comunicação com os funcionários, de modo a doutriná-los, a fim de que as tomadas de decisões não venham a ser dificultadas e, assim, haja aceitação de sua autoridade. Por outro lado, Mariano *et al.* (2008) argumentam que essa capacidade de realizar objetivos explícitos é a eficácia de uma organização, e a eficiência do gestor está na sua eficiência em satisfazer os motivos e os objetivos dos indivíduos incentivando-os a cooperar. Além do mais, o gestor precisa incentivar cada profissional a assumir seu papel na empresa ou instituição de modo harmonioso, fazendo com que os colaboradores possam compartilhar seus conhecimentos e, igualmente, tenham possibilidades de sugerir melhorias. Agindo assim, o gestor utilizará de todo o potencial disponível na organização e implementará uma política de aprendizado contínuo no cotidiano de trabalho.

Segundo Pelissari, Vanalle e Gonzalez (2006), para se ter uma boa formação gerencial, faz-se necessária a aquisição de habilidades, além de criar opções para a pessoa, em termos de carreira e de vida. Essas habilidades adquiridas pelo gestor facilitam a execução de suas tarefas, enriquecendo sua compreensão diante da vida. Isto quer dizer que, pessoas com melhores conhecimentos e com habilidades desenvolvidas, tornam-se autoconfiantes e contribuem para a criação de um clima organizacional seguro. Ainda na visão desses autores,

As mudanças vêm ocorrendo num ritmo tão vertiginoso que se torna difícil assimilá-las por completo, configurando-se em novos e inusitados cenários, tanto para as pessoas, quanto para as organizações. É um movimento contínuo com características comuns como: rapidez nas transformações, incertezas, mas também, muitas oportunidades. Fazendo frente a essas exigências atuais, o gestor precisa aprender novos modos de gerenciar e

estimular um espírito de equipe em que todos contribuam com seus conhecimentos. (PELLISSARI; VANALLE; GONZALES, 2006, p. 4).

Conforme Mattar (2010), o importante agora, e daqui para frente, é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam produzir, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente às relacionadas com o ser humano, de como tornar as pessoas motivadas para atingir os objetivos organizacionais.

Embasado nas reflexões de Mintzberg e Maximiano (2006) ressalta que é preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais e que essas podem ser organizadas conforme a seguir: **1) Habilidades de relacionamento com os colegas** - é estabelecer e manter relações formais e informais para atender aos seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos; **2) Habilidades de liderança** - é fazer com que as pessoas trabalhem com entusiasmo para obter objetivos comuns a todos na realização de tarefas, envolvendo equipe, orientação, treinamento, motivação e uso de autoridades; **3) Habilidades de resolução de conflitos** - é a capacidade de arbitrar conflitos entre pessoas e tomar decisões para resolver distúrbios; **4) Habilidade de processamento de informações** - é estabelecer redes informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar eficazmente suas ideias e falar eficazmente como representante da empresa; **5) Habilidade de tomar decisões em condições de ambigüidade** - é a capacidade de liderar com incertezas e sobrecarga de informações, conseguindo resultados satisfatórios; **6) Habilidades de alocação de recursos** - é fornecer critérios para a definição de prioridades, a fim de que as escolhas sejam as melhores; **7) Habilidades de empreendedor** - é buscar oportunidades e mudança organizacional; **8) Habilidades de introspecção** - relaciona-se com a capacidade de reflexão e auto análise. O gerente deve ser capaz de entender seu grupo e o impacto de sua organização.

Portanto, consoante Lujasewicz (2007), para realizar o exercício de suas funções, cabe ao gestor demonstrar suas habilidades por meio dos papéis funcionais que deve desempenhar. Essa função de gerenciar, todavia, não significa tão-somente ter habilidades, delegar afazeres e verificar o cumprimento destes. Existe outro fator de grande importância para uma boa gestão, que é a competência. Considerando que num quadro cada vez mais competitivo, existe a necessidade de

desenvolvimento de um gerencial para acompanhar e produzir as mudanças desejadas no ambiente organizacional, é que muitas empresas começam a repensar a gestão no âmbito das competências.

Para Barbosa e Brondai (2005), um perfil gerencial só é válido enquanto funciona como um parâmetro específico do desempenho de determinada organização, visando à maior aproximação possível dos candidatos indicados com este padrão. Esse perfil deve ser reavaliado, constantemente, em função das exigências das organizações. Para os referidos autores, o perfil gerencial para um executivo do tipo organizacional deve ter as seguintes competências: pessoal; interpessoal; técnica e administrativa.

Na compreensão de Paula (2007), atualmente existe a tentativa de adaptar e transferir os conhecimentos e perfis gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público e tanto que, nos dias atuais, o termo gestão já faz parte do cotidiano de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

No caso das instituições públicas, o vocábulo gestão ainda é muito recente, e a figura do administrador/chefe ainda hoje se faz presente, pois a Administração Pública delongou para introduzir os conceitos e ações típicas do setor privado como: planejar, avaliar e agir estrategicamente. Ou seja, adotar uma atitude empreendedora, em que o cidadão passa a ser um cliente, otimizando padrões de eficiência e eficácia, visando a resultados, objetivando sempre os processos de avaliação contínua, sem, no entanto, deixar de seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### 2.3 As competências gerenciais

Embora com gênese no século XV, o termo competência ganhou notoriedade com a sua popularização no âmbito da educação e da gestão, principalmente, com origem na década de 1970, com as pesquisas desenvolvidas pelo Professor David McClelland<sup>2</sup> (1973), que propôs mudanças de paradigmas no âmbito da gestão.

Atualmente, as organizações são forçadas a determinar novas prioridades e práticas para enfrentar uma competição implacável, muito embora no setor público e, conseqüentemente, nas 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.

Essa idéia corrobora à de Dutra (2004, p. 29), quando nos diz que “considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais

---

<sup>2</sup> Cf. MCCLELLAND, David. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, 1973.

adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas”.

No dicionário Inglês *Webster* (2000, p. 63), encontramos que o termo competência como “a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado, ou deter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada tarefa”. Já no Dicionário Aurélio, competência é a capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade; capacidade legal para julgar um pleito; *performance* superior. (FERREIRA, 2002).

Segundo Fleury e Fleury (2008), com a Revolução Industrial, o vocábulo competência, antes pertencente somente à linguagem jurídica, passou a ser utilizado na linguagem organizacional, tendo como conceito a capacidade que as pessoas têm de desempenhar com eficiência determinado papel. Ainda na óptica dos autores, esse conceito de competência refere-se às habilidades, aos conhecimentos e às atitudes de uma pessoa ao desempenhar bem uma tarefa e que esse bom desempenho está interligado com a inteligência e personalidade. Os autores ainda observam que a competência é associada a variáveis como saber agir, mobilizar recursos, saber aprender, ter visão estratégica e que as competências devem reunir valor econômico e social para a organização.

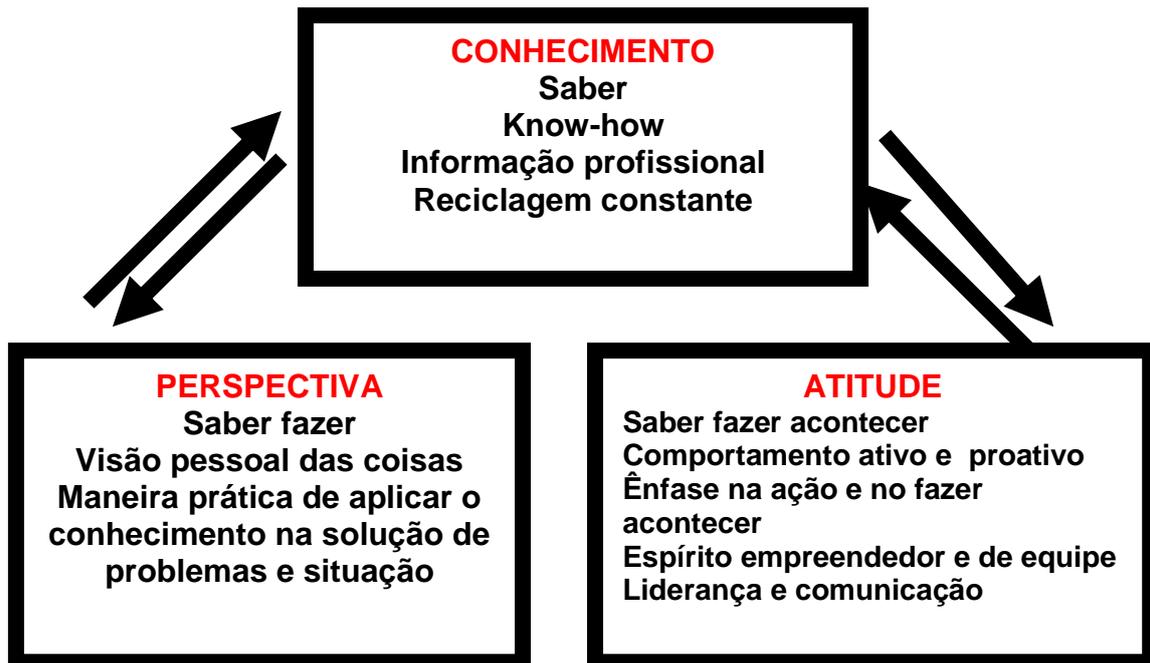
Em contrapartida, Dutra (2004) questiona esses conceitos, quando afirma que o fato de as pessoas possuírem habilidades e conhecimentos não é garantia de somar de valores à organização. Sendo assim, entende-se que o conceito de competência é muito importante na organização, entretanto, é um conceito que ainda está em elaboração.

Já para Zarifian (2003, p. 37), a competência é uma nova forma de qualificação, outra maneira de qualificar, mas não se trata da qualificação como “um modo histórico particular e sempre dominante: o da qualificação pelo posto de trabalho”, e sim de uma maneira nova: “a construção da qualificação”.

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, p. 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. Essas competências são méis bem percebidas na Figura 2.

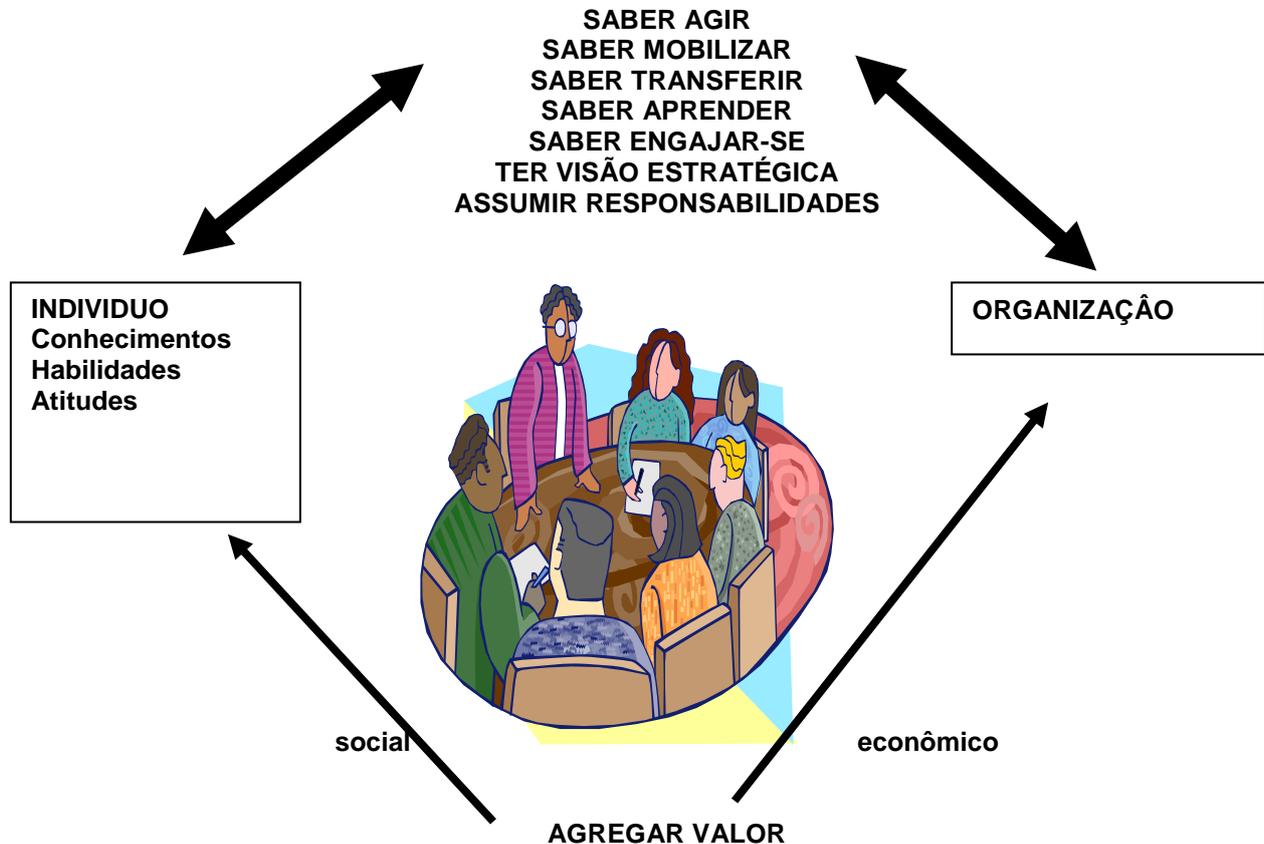
Figura 2 - As Três Competências Duráveis



Fonte: Chiavenato(2004) e adaptada pela autora

Podemos, então, entender que existem muitas diversidades com relação ao termo competência, onde conceitos, observações e visões dos autores podem ser complementares. É nessa tentativa de demonstrar e visualizar esses conceitos que Fleury e Fleury (2008, p. 30) diz em ser a competência “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nesta perspectiva, os autores mostram que a competência está relacionada aos diversos saberes, à visão estratégica e à assunção de responsabilidades, conforme demonstrado na Figura 3

Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2008) e adaptado pela autora.

Compreende Quinn (2003), que podemos entender a competência gerencial no trabalho, que pode ser compreendida como uma combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho do empregado no contexto organizacional, que une valores as pessoas e à organização e que o desenvolvimento dessas competências, por sua vez, ocorre por meio da aprendizagem.

Para o autor, quando um gestor manifesta suas competências no trabalho, pode introduzir mudanças em sua equipe e na organização, produzindo efeitos em diferentes níveis organizacionais. Por outro lado, essa expressão das competências do indivíduo no trabalho pode ser influenciada tanto por atributos dos funcionários, como conhecimentos, habilidades e atitudes de que ele dispõe, quanto por características da equipe a qual ele pertence, como clima e suporte, e da

organização, como cultura, normas, estrutura e outros, que podem atuar como facilitadoras e estimuladoras do desempenho.

Por esse motivo, Fleury e Fleury (2008, p. 31) apontam quais são as regras da competência profissional, no quadro 1:

Quadro 1 - As competências profissionais

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recurso	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY e FLEURY (2008, p. 56).

Le Boterf (1997) diz que de fato o que faz a diferença na competência de uma empresa como um todo ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) “não é a competência de seus membros” e que “o diferencial não depende tanto de seus elementos, mas da qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos”. Apresentamos, então, a Aprendizagem Organizacional como uma estratégia que busca aproximar e integrar a competência essencial (*core competence*) e gerencial.

Já Zarifian (2003, p. 15) diz que o problema central para o modelo da competência, está em como organizar e estruturar as informações para facilitar a comunicação e as tomadas de decisões. É a informação o que especifica, seleciona ou singulariza as solicitações, em vista de uma conduta profissional bem-sucedida. Assim, percebemos o grande papel de destaque que a informação pertinente desempenha em uma situação profissional, a respeito de algo que foi solicitado para apoiar uma tomada de decisão.

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

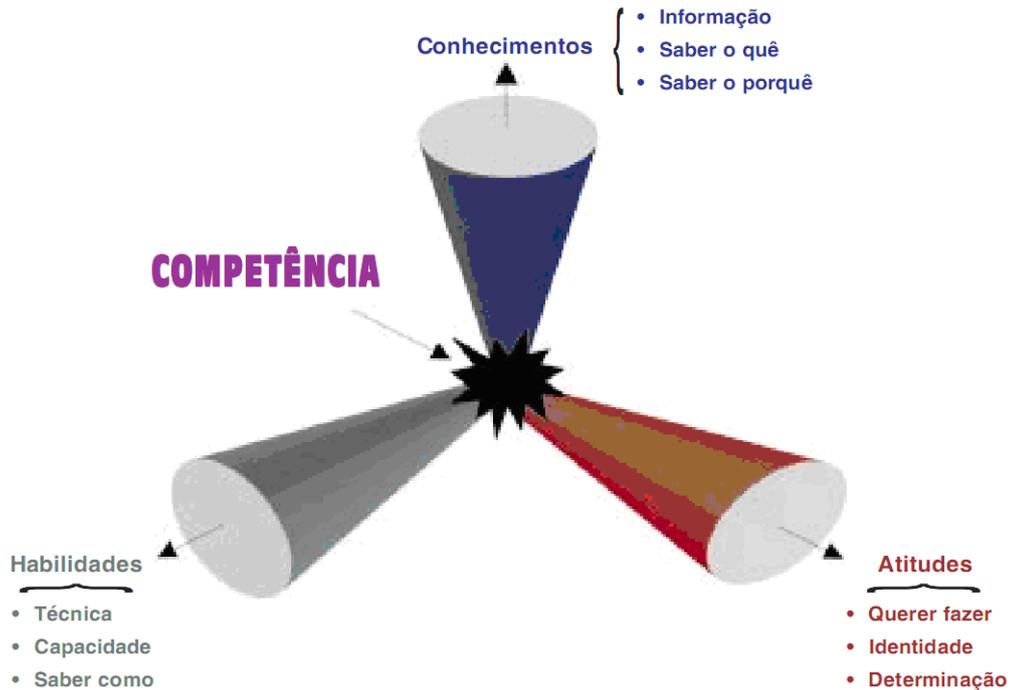
Por outro lado, para Fleury e Fleury (2008), a expressão “competência do indivíduo no trabalho” pode ser influenciada tanto por atributos individuais do empregado, como habilidades, conhecimentos e atitudes que ele se dispõe a fazer, como por características da equipe a qual ele pertence, como clima e suporte, e da organização, como cultura, estrutura e outros, que podem atuar como facilitadoras e estimuladoras do desempenho.

Seguindo esse raciocínio e com base nas ideias de Zarifian (2003), podemos definir um tipo de competência ainda mais específica, diretamente ligada ao trabalho com a informação e, por conseguinte, com o profissional que lida com essa informação, que é denominada de competência informacional.

### 2.3.1 Competências informacionais ou *information literacy*

Como já mostrado, a unidade ideativa competência remonta ao século XVIII, sendo mais associada à Revolução Industrial, em razão da necessidade de fazer distinção entre o trabalho agrícola e artesanal. Já no século XX, a partir dos anos setenta, as discussões em torno do conceito de competência passam a ter destaque, principalmente, no âmbito da Administração e da Psicologia, merecendo atenção os estudos de McClelland, implementados em 1973 e aperfeiçoados, posteriormente, por ele e seus discípulos. Segundo Pace (2006, p. 30), para McClelland e Dailey, a competência pode ser sintetizada como sendo “o conjunto de características individuais observáveis (conhecimentos, habilidades, objetivos, valores) capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações de vida”. Nessa mesma linha de pensamento, Durand (2000) defende a noção de que as dimensões das competências dizem respeito às habilidades, conhecimentos e atitudes. Esses autores estruturam sua ideia na Figura 4.

Figura 4 - As dimensões da competência



Fonte: Durand, (2000)

Tal entendimento vem ao encontro das competências informacionais aqui compreendidas como o conjunto das competências profissionais e organizacionais, que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente no uso das tecnologias, visando ao acesso à informação. Essa competência pode ser expressa pela qualificação em lidar com o ciclo informacional, com as tecnologias da informação e com os contextos informacionais.

Esse conceito começou a ser usado nos Estados Unidos no ano de 1974 com o intuito de,

Designar habilidades ligadas ao uso da informação eletrônica, ele foi assimilado pela classe bibliotecária e, atualmente, insere-se de forma vigorosa no discurso dos bibliotecários americanos, sendo alvo de interesse crescente por parte de bibliotecários de outros países (CAMPELLO, 2003, p. 28).

Campello (2003) ainda assegura que, com suporte nesse conceito, passamos a compreender a competência informacional como o conjunto de conhecimentos profissionais que podem estar ligados as suas atitudes, tais como: aprender a lidar com as novas tecnologias, aprender a aprender e desenvolver suas habilidades. Ante ao exposto o bibliotecário passa de um profissional que antes era

apenas um técnico, para ser um profissional com um perfil de natureza mais interdisciplinar, produzindo conhecimentos, como também refletindo sobre a realidade que o envolve.

Portanto, a competência informacional é muito mais do que uma simples aprendizagem contínua, pois é deveras necessária para se saber buscar, utilizar e aprender como a informação é adquirida e como fazer uso dela de forma a obter resultados, ou seja, ela é o desenvolvimento de habilidades para que se possa alcançar este fim. Ela se realiza ao longo da vida do profissional e é necessária para aperfeiçoar o desempenho de qualquer atividade do ser humano na vida como um cidadão de sociedade. Com efeito, Dudziak (2003, p.289) diz que a *information literacy* é definida como

O processo de interiorização de valores, conhecimentos e habilidades ligadas ao universo informacional e à competência em informação, como suportes da recuperação da informação, buscando um diferencial de contextualização apresentada de forma expressiva no chamado processo de identificação.

Consoante Linston e Santos (2008), ela tem a capacidade de integrar 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. As autoras assinalam ainda, que, em decorrência do número excessivo de informação, muitas vezes, se pode criar barreiras que nos trazem em situações desconcertantes quanto ao manuseio das novas ferramentas informacionais disponíveis e, conseqüentemente, com a falta de habilidade em lidar com tais ferramentas. Essas barreiras demonstram que existe uma necessidade dos profissionais da informação em estabelecer parcerias com as demais áreas do conhecimento para a integração do aprendizado e saberes referentes à competência informacional, tais como: a) definir suas necessidades informacionais; b) buscar e acessar a informação necessária; c) perceber se ela é relevante ou não; d) estruturá-la; e) transformá-la em conhecimento; f) aplicá-la, por que e em quais situações aplicá-la (LINSTON; SANTOS, 2008).

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.

Observamos, no entanto, que, para efeito da identificação das competências informacionais, por considerarmos que essas competências ligadas à informação estão ligadas ao processo informacional, e por serem estudadas pela Ciência da Informação, perpassam processos de negócio, gerenciais e técnicos diversos, bem como diferentes partes de uma mesma organização.

Segundo Miranda (2004), contudo, para identificarmos essas competências informacionais numa organização podemos nos basear em diversas tipologias abordadas por vários autores, como Nordhaug (1998), Le Coadic (1997) e Fleury e Fleury (2008), e com arrimo nestes, selecionar algumas especificidades para a organização e, por conseguinte, para os profissionais da informação.

Apesar dessas várias tipologias, entretanto, consideramos que a de Le Coadic (1997) é a que melhor se adapta para o profissional da informação na atualidade, pois ela trata as atividades dos profissionais da informação como qualificações a serem desenvolvidas por esses profissionais. Para o autor, essas qualificações são as seguintes:

- a) avaliar, planejar, vender e fazer funcionar redes locais de comunicação de informação em instituições;
- b) administrar unidades de informação e implantar programas de gerenciamento de informação para informatizá-las;
- c) procurar, preparar, resumir e editar informações de natureza científica e técnica;
- d) dirigir a redação de revistas científicas em empresas de editoração e
- e) organizar (adquirir, registrar, recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela. (LE COADIC, 1997)

Portanto, com base nas qualificações da competência informacional expressas por Le Coadic (1997), observamos que, na gestão de bibliotecas, essa competência resulta na combinação geral de conhecimentos, em habilidades e atitudes, que expressam o desempenho do bibliotecário no contexto organizacional, ajuntando valores às pessoas e à organização.

## 2.4 Gestão pública

Quando se fala em gestão, a tendência é associar a empresa privada, contudo, vale lembrar que, também no setor público, a gestão deve estar presente como ferramenta para a administração, visando a melhorar a condição do trabalhador e dos serviços e produtos ofertados. Podemos observar no Brasil é que a Administração do setor público também recebe influência em função das mudanças ocorridas nas práticas de gerenciamento.

Segundo Harmon e Mayer (1999, p. 34), “a administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais” Já para Tenório e Saraiva (2006, p. 114), “a gestão pública, independentemente da organização que a pratique, deve estar orientada para o público e não para o privado, para o coletivo e não para os indivíduos, para o benefício da comunidade e não dos compadres”.

No Brasil segundo a Constituição Federal a Administração Pública se divide em direta e indireta (Art. 37, *caput*, Constituição Federal de 1988). Pode, ainda ser uma Administração direta e centralizada ou indireta e descentralizada como são os casos das autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. A Constituição Federal de 1988 também estabelece o comportamento dos gestores, em conformidade com os princípios constitucionais da Administração Pública (Art. 37, CF), a saber: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência

Para Stelmach (2008), a Administração Pública é definida através de duas perspectivas: objetivamente, como uma atividade concreta e imediata onde o Estado se desenvolve para assegurar os interesses coletivos e, subjetivamente, como um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Ainda na visão de Stelmach (2008), em relação ao aspecto operacional, a administração pública é o desempenho constante e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, em benefício da coletividade. Ela pode ser direta, quando composta pelas suas entidades estatais (União, estados, municípios e Distrito Federal), que não possuem personalidade jurídica própria, ou indireta, quando composta por entidades, autarquias, fundacionais e paraestatais.

Por outro lado, Silva (2006, p. 55) diz que a Administração Pública:

É o conjunto de meios institucionais, material, financeiro e humano preordenados à execução das decisões políticas. Essa é uma noção simples de Administração Pública que destaca, em primeiro lugar, que é subordinada ao Poder Político; em segundo lugar, que é meio e, portanto, algo que se serve para atingir fins definidos e, em terceiro lugar, denota seus aspectos: um conjunto de órgãos a serviço do Poder Político e as operações, atividades administrativas.

Como nas empresas privadas, a Administração Pública também requer a presença marcante do líder. Para se entender o que vem a ser Administração Pública, recorreremos a conceito genérico, ou seja, “é o conjunto de órgãos do Estado encarregado de exercer, em benefício do bem comum, funções previstas na Constituição e nas leis” (CENEVIVA, 2002, p. 9).

É possível dizer que a Administração Pública com relação aos instrumentos de governo, é uma gestão com os mesmos interesses da coletividade [...]. “Subjetivamente, a administração pública é o conjunto de órgãos a serviço do Estado agindo *in concreto* para satisfação de seus fins de conservação, de bem-estar individual dos cidadãos e de progresso social”. (MEIRELLES, 2000, p. 83). Assim, o gestor público, atualmente, tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, reunindo novos valores à Administração Pública em prol de serviços públicos de qualidade. Essa visão atual de serviços de qualidade, no entanto, não ocorreu tão facilmente na Administração Pública no Brasil. Historicamente, ela passou por fases conceituais que contribuíram para sua evolução, são elas: Administração Pública Patrimonialista (anterior à Revolução de 30); Administração Pública Burocrática (criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938); Administração Pública Gerencial (com enfoque no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços).

Somente a partir dos anos 1990, a Administração Pública passa a investir em inovações tecnológicas que facilitam o acesso às redes informatizadas na esfera pública, permitindo a interação do cidadão com os vários órgãos e dando uma nova visão à gestão pública.

Podemos então dizer que a nova gestão pública do século XXI requer integração do desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento) com desenvolvimento social (qualidade de vida) e desenvolvimento sustentável. Ela se

integra com os modelos de organizações atuais que podem ser observadas na Figura 5:

Figura 5 - Organizações do Século XXI



Fonte: Carvalho (2006, p. 9)

Portanto, a gestão pública requer afinidades com os modelos de organizações do século XXI e requer uma posição em que a preservação da atuação do Estado seja como um prestador de serviços públicos de qualidade; valorização da cidadania e da participação e valorização do princípio da continuidade administrativa.

A ampliação dos mecanismos de participação e controle social possibilita uma gestão democrática e participativa, propícia à descentralização e à valorização do serviço público (SANTOS, 2006).

No que concerne à dimensão organizacional, os gestores públicos devem preocupar-se com a filosofia da gestão; a cultura corporativa; sistemas de informação; infraestrutura organizacional (incluindo as tecnologias) e processos e o despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle, integração horizontal, estruturadas em torno de resultados e não de tarefas.

Um dos maiores entraves à implantação de mudanças no serviço público é o perfil burocrático da Administração Estatal. Algumas modificações, entretanto, são percebidas, no sentido de introduzir uma "cultura gerencial" no contexto público.

Podemos observar um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo da gestão gerencial. Em muitos casos, grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas técnicas

orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional.

Com isso, o papel da organização e dos gerentes na motivação de servidores torna-se de grande importância, sobretudo quando novas tecnologias são introduzidas no contexto de trabalho. E a modelagem deste novo perfil de servidor está fortemente vinculada à definição das habilidades e competências que deverão ser desenvolvidas, requerendo um grande esforço de capacitação. E como tal, demanda uma remodelagem administrativa e de conhecimento com o objetivo de melhor direcionar seu quadro funcional para o alcance das metas organizacionais, pois a Administração Pública tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Motta (2004, p. 111) assegura que: “ [...] tornou-se necessário reverter as práticas organizacionais existentes para conquistar novas idéias de flexibilidade, mais ajustáveis às mudanças, ambigüidades e contradições do mundo contemporâneo”.

## **2.5 A Gestão e a organização nas universidades públicas**

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, idéias, 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.

Outra característica de uma organização complexa está no seu organograma. De forma típica, o organograma especifica os papéis formais que foram estruturados, apresenta os diferentes níveis hierárquicos e delinea os limites de cada unidade administrativa.

Para Rizzatti e Rizzatti Júnior (2004), as universidades são organizações notadamente complexas. Elas elaboram seus modelos organizacionais com base em características culturais próprias. Em primeiro lugar, apresentam uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é bastante limitada. Isto porque, por um lado, dela depende legal e economicamente, mas, de outra parte, está protegida em virtude de seu prestígio e importância. Em segundo lugar, a difusão de autoridade em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente provocam acentuadas fragmentações internas, resultantes de uma elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza das atividades.

A nova LDB, Lei n. 9.394 de 20.12.1996, em seu artigo 52, caracteriza a universidade como “instituição pluridisciplinar de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. (BRASIL, 1997). A lei aponta como principal característica da universidade a produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional.

Na contextura histórica, econômica, política e social que impõe mudanças na gestão das organizações privadas, as organizações públicas sentem, também, os impactos e procura opções concretas de investimento de recursos, como se sabe, cada dia, mais escassos. Em sua maioria, constituídas para a oferta de serviços, procuram adotar a abordagem gerencial como recurso da gestão para enfrentar esses desafios (GOULART, 2001). A administração universitária possui três principais papéis, como foi verificado na pesquisa de Meyer Júnior (2003, p. 149):

- 1) acadêmico, ao apoiar e criar ambiente para que o ensino e a pesquisa sejam bem desenvolvidos sem maiores percalços administrativos ou organizacionais;
- 2) econômico-financeiro, ao gerenciar a captação, gerenciamento alocação de recursos, patrimônio e capital, de forma que haja condições suficientes para o desenvolvimento da organização, alocando-se os recursos conforme as prioridades da instituição, e;
- 3) social, ao desenvolver projetos comunitários atendendo necessidades específicas da comunidade.

Estes papéis estão inter-relacionados e seu desempenho e integração dependem da realidade de cada instituição.

Meyer Júnior (2003), ao se referir às instituições de ensino superior brasileiro, salienta que há algum tempo estas são alvo de muitas críticas acerca de

seus reais objetivos, da rigidez da sua estrutura burocrática, da ineficiência no uso de recursos escassos, da baixa qualidade do ensino ministrado e da pouca pertinência social dos serviços educacionais prestados.

Grande parte da responsabilidade do desempenho deste tipo de organização é dos seus administradores. Em se tratando das instituições universitárias, os seus administradores são os reitores, pró-reitores, diretores de centros, chefes de departamento, coordenadores dos cursos, diretores de unidades administrativas, diretores de bibliotecas e centros de informações, enfim, todos os responsáveis pelas ações nas áreas acadêmicas e administrativas na instituição.

As instituições de ensino superior brasileiras estão ainda à margem das grandes discussões e das transformações experimentadas pela sociedade nesta virada de século (MEYER JÚNIOR, 2003).

A teoria organizacional destaca que as organizações possuem, como elementos essenciais, os objetivos, a estrutura, os processos e as pessoas, apresentando comportamento individual e grupal.

Conforme Meyer Júnior (2003), para que ocorra um funcionamento adequado da organização, é necessário que todas as partes que a compõem estejam integradas, de forma a conciliarmos objetivos, ações e resultados por meio do esforço cooperado das pessoas. Como habilidades importantes neste trabalho de administrar destacam-se a liderança, o espírito empreendedor e a visão de futuro, de modo a conduzir um grupo de pessoas ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Ainda segundo o autor, são acrescidas a isto as habilidades de identificar e analisar problemas, examinar opções de solução, tomar decisões, gerenciar conflitos, comprometer pessoas, integrar ações, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados. Tudo isto constitui a essência das atividades do administrador nas organizações.

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.

### 2.5.1 As BUs na Estrutura da Gestão das Universidades Públicas

A biblioteca universitária, em seu contexto mais amplo, está interligada à universidade ou à instituição de ensino superior e, em virtude dessa constatação, torna-se importante conhecer algumas definições, bem como compreender porque sua gestão não pode estar desvinculada do meio-ambiente acadêmico e de sua cultura organizacional.

Consideramos que a biblioteca é o lugar onde se armazenam idéias e informações sejam elas bibliográficas ou digitais, e é uma organização de grande valor social, por seu intermédio, se pode estimular a leitura, o estudo, a consulta, a busca de dados e onde é possível desenvolver o hábito de pensar e refletir.

Partindo dessas afirmações, podemos então dizer que a biblioteca universitária tem por finalidade atender às necessidades de consulta, estudo e pesquisa da comunidade universitária; como também é natural afirmar que as bibliotecas universitárias brasileiras seguiram, na maioria dos casos, o modelo da formação das próprias universidades. E resultaram, na sua maioria, da reunião de escolas isoladas de ensino superior (CARVALHO, 2006) onde suas bibliotecas seguiram esse padrão, ou seja, desenvolveram os acervos em biblioteca central única ou, em alguns casos, mantiveram suas bibliotecas setoriais.

Para Bentes Pinto, as bibliotecas universitárias são

[..] instituições e, como tal, constituída por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a localização e organização até a recuperação da informação. A sua estrutura organizacional está formada por departamentos denominados de divisões e seções que, em muitos casos, são designados com outros nomes. A cada departamento cabe a responsabilidade pelo desenvolvimento de algum produto e/ou serviço, formando uma cadeia até a execução final.(1993, p. 85).

Para que as BUs, no entanto, possam cumprir suas atuais funções, se faz necessário que tenham seu material bibliográfico bem selecionado, tecnicamente organizado e que acompanhe os avanços verificados no campo da documentação, da informação e da tecnologia da informação, uma vez que, no ambiente institucionalizado a que pertencem como as universidades, em especial as públicas

submetem-nas a pressões externas de vários tipos, como demandas sociais, mercadológicas, legais, dentre outras.

Essas universidades acumulam, pois, um conjunto de funções e missões, que ultrapassa o progresso e o saber e induzem à pesquisa, inovação, ensino, formação, educação permanente e interação mundial; e, da mesma forma, as bibliotecas universitárias precisam estar inseridas de maneira globalizada neste sistema de funções, com autonomia e direção para auxiliar os docentes a atingir suas metas (CASTRO FILHO, 2008).

Na visão de Fonseca (2007, p. 63), “a biblioteca universitária tem como objetivo fornecer infra-estrutura bibliográfica e documental aos cursos, pesquisas e serviços mantidos pela universidade”. Para o autor, as BUs são de grande importância para a sociedade, e, por sua vez, possibilitam acesso ao conhecimento, de modo a produzir mais conhecimentos. Como tal, são constituídas por um conjunto de funções que vão desde a localização, a organização até a recuperação da informação, utilizando as novas TIs para oferecer aos seus clientes/usuários a informação a contento. A sua estrutura organizacional geralmente está formada por unidades denominadas de seções e divisões. A cada unidade cabe a responsabilidade pelo desenvolvimento de algum produto e/ou serviço, formando uma cadeia de atividades até a efetivação final.

Para Prado e Abreu (2005), esse tipo de estrutura organizacional decorre do fato de que as BUs, sejam em âmbito público ou particular, 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.

Segundo Miguel e Amaral (2007), para as bibliotecas universitárias, reserva-se o papel de repensar suas atividades e funções, procurando adaptar-se aos novos modelos organizacionais e assim extrair das tecnologias disponíveis o substrato para o aperfeiçoamento na prestação de serviços e na eficaz utilização de suas informações.

Não podemos determinar, pois, uma estrutura única e global para as bibliotecas universitárias brasileiras. Isto ocorre em razão de fatores que envolvem a organização administrativa das próprias universidades, a localização física das unidades participantes, os recursos (físicos, materiais, financeiros e humanos) disponíveis, como também os fatores de ordem administrativa ditada pelas (nem sempre convergentes) necessidades, interesses e pontos de vista locais de cada uma das unidades usuárias.

É nesse âmbito que a Biblioteca Universitária da UFC, fonte de análise desta pesquisa, se insere, como órgão suplementar da Universidade e subordinada à Pró-Reitoria de Planejamento. Hoje está dividida num complexo composto por 13 bibliotecas em Fortaleza e 5 no restante do Estado. Considerada como o maior e mais representativo acervo bibliográfico do Estado do Ceará, com aproximadamente 115.282 títulos, a BU conta em sua equipe com 25 gestores, distribuídos por suas bibliotecas e 163 funcionários dentre eles : bibliotecários, técnicos-administrativos (assistentes em administração, auxiliares em administração, contínuos e outros cargos), servidores terceirizados, além de bolsistas e estagiários. Graças a essa equipe, logra realizar uma média de 586.941 empréstimos por ano, fato demonstrativo da sua importância para a UFC.

### 3 MATERIAL E MÉTODO

Este capítulo delineará os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, buscando assegurar a execução dos objetivos e a compreensão do estudo proposto, além de garantir sua validade científica.

Conforme Minayo (2002), pesquisa é a atividade básica da ciência na sua indagação em construção da realidade, é ela quem alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade mundial.

Esta seção tem a função de descrever os procedimentos metodológicos que serão utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa sobre a percepção da gestão nas bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Ceará fazendo paralelo entre a visão dos gestores e usuários.

É fato que, para a elaboração de um trabalho acadêmico, existe uma fundamentação teórica, no sentido de possuir um conjunto de conceitos, princípios e técnicas que o norteiam. Como também é fato que, em princípio, todo trabalho tem um método, que, não necessariamente, precise ser seguido à risca, pois o processo pode exigir modificações. Assim, concordamos com alguns autores ao compreenderem que o método inclui, também, a criatividade do pesquisador (DEMO, 2007; MINAYO, 2002).

Ainda de acordo com Demo (2007, p. 11), método “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”. Não se restringe apenas aos métodos e técnicas utilizados na pesquisa, pois, além da fase empírica à qual estes estão relacionados, a metodologia envolve também “a intenção da discussão problematizante”. Além do mais, o autor diz que não se pode subestimar a importância do método para a pesquisa, uma vez que este,

[...] embora apenas instrumental, é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marcas de racionalidade e ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes (DEMO, 2007, p. 12).

Portanto, as escolhas metodológicas de uma pesquisa formam um verdadeiro sistema. De posse desse entendimento, apresentamos a seguir os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. É importante deixar claro que a intenção deste trabalho diz respeito à descrição e à interpretação da realidade estudada tal qual ela se apresenta, buscando entendê-la com respaldo na

percepção daqueles que se envolvem e do significado que ela adquire para esses indivíduos (TRIVIÑOS, 2008).

Dentre os aspectos metodológicos relevantes de uma pesquisa científica, foram definidos para este estudo os seguintes procedimentos: o tipo de pesquisa, os métodos de procedimentos, o campo da pesquisa, o universo e amostra da pesquisa.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Na decisão do método da pesquisa devemos ter sempre em conta os resultados que advirão da sua escolha e emprego, na medida em que estes nos aproximam ou afastam da realidade a estudar, considerando a possibilidade de se discutir resultados. Assim, classificamos este estudo como sendo uma pesquisa:

Quanto aos meios, bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada uma investigação sobre os seguintes assuntos: a percepção: social e da gestão, algumas considerações sobre gestores e gerências, as competências gerenciais, a gestão pública, a gestão e a organização das universidades públicas. A investigação também foi documental, porque se valeu de documentos internos da Biblioteca Universitária da UFC que descreviam a respeito do objeto de estudo. E de campo, porque coletou dados primários na BU.

Quanto aos fins, fundamentou-se como sendo uma pesquisa exploratória. Porque, embora a UFC seja uma instituição com tradição a alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, não se verificou a existência de estudos que abordem os gestores das bibliotecas universitárias dessa instituição com o ponto de vista pelo qual a pesquisa teve a intenção de abordar.

Conforme defende Trivinos (2008) a pesquisa exploratória permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Por sua vez, para Babbie (2005) a pesquisa exploratória é:

[..]o estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. Em outras palavras, a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere. [...] é realizada com a finalidade precípua de corrigir o viés do pesquisador e, assim, aumentar o grau de objetividade da própria pesquisa, tornando-a mais consentânea com a realidade. (BABBIE, 2005, p. 318)

Quanto a natureza optamos pelo estudo quantitativo, considerando, também, que os resultados da pesquisa de campo implicaram o tratamento de dados estatísticos, e se caracteriza, segundo Teixeira e Pacheco (2005), pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas informações por meio de técnicas estatísticas.

### **3.2 Método de procedimentos**

Quanto ao método de procedimentos, utilizamos o método funcionalista. O funcionalismo é considerado um método de interpretação, que estuda a sociedade sob o ponto de vista da função de suas unidades, ou seja, como um sistema organizado de atividades. Segundo Lakatos e Marconi (2004), o funcionalismo foi utilizado por Bronislaw Malinowski (1884-1942), estando sempre associado às idéias de Émile Durkheim e as teses de Talcotti Parsons ao assegurar que a sociedade e a cultura formam um sistema integrado de funções.

O método considera, de um lado, a sociedade como uma estrutura complexa de grupos ou indivíduos numa trama de ações e reações sociais; de outro lado, como um sistema de instituições correlacionadas entre si, agindo e reagindo umas em relação às outras. Portanto, entendemos que é o método mais adequado para conhecer a percepção na gestão das bibliotecas, onde o papel das partes nesse todo é compreendido com funções no complexo de estrutura e organização.

Na estratégia de pesquisa, adotamos a posição metodológica do estudo multicaso, por considerarmos o mais adequado para atingirmos o objetivo proposto. Isto porque o propósito fundamental desses estudos é analisar com detalhes certas unidades sociais, uma vez que identificamos em mais de uma unidade organizacional, o maior número possível de informações quanto aos papéis desempenhados pelos seus gestores. Conforme Vergara (2004, p. 49), “o estudo multicaso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou, mesmo, País. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. Enquanto isso para Gil (2002, p. 46), “a utilização de multicaso proporciona evidências inseridas em contextos distintos concorrendo para a elaboração de pesquisa mais ampla”. No entendimento de Bruyne *et al.* (1991) os estudos de múltiplos casos em organizações formais, por meio de

pesquisas não comparativas, tendem a recorrer a formas integradas de coleta e análise de dados e informações. Mesmo assim, optamos por fazer um paralelo entre a visão dos gestores e usuários.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados constituiu-se de dois questionários (ver apêndices A e B). Esses questionários foram elaborados conforme os objetivos da pesquisa e embasados pela revisão bibliográfica. Optamos pela elaboração de questionários, pelo fato de ser considerado um instrumento de fácil aplicação. A utilização dos questionários serviu para avaliar a percepção dos respondentes com relação ao objetivo proposto.

A estrutura desses questionários consistiu num conjunto de questões sistematicamente articuladas com o objetivo proposto pela pesquisa compostos por dez questões, sendo nove delas fechadas e uma (a última) aberta. Esse questionário privilegiou três partes, a saber: 1) dados de identificação do respondente; 2) avaliação quanto aos conhecimentos e habilidades da gestão; 3) avaliação da percepção sobre a gestão.

As questões fechadas foram baseadas na escala Likert, sendo que as possibilidades de respostas foram distribuídas em três opções, de acordo com os seguintes intervalos:

- 1) pouco importante;
- 2) importante; e
- 3) muito importante.

Ainda com relação às questões fechadas, em ambos os questionários, a última delas foge à regra anterior, pois, mesmo baseada na escala Likert, alteramos as opções de respostas, não mais em três, porém, em quatro opções, conforme a seguir:

- 1) não percebe;
- 2) pouco percebe;
- 3) percebe; e
- 4) percebe muito.

Essa questão foi elaborada para termos uma idéia da percepção da gestão nas bibliotecas e cujo objetivo seria o de cruzar os dados e traçar um paralelo entre as visões dos gestores e usuários.

E, finalmente, no último item dos questionários, optamos oferecer um espaço em aberto para que, propositadamente, pudéssemos conhecer a opinião dos participantes sobre sua visão pessoal da gestão nas bibliotecas. Essa é uma técnica que permitiu que a população-alvo pudesse tecer comentários adicionais, que vão além do procedimento das questões fechadas.

### **3.4 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>3</sup> e 341.026 exemplares.

A seguir, descrevemos o histórico da Biblioteca Universitária da UFC, com dados obtidos nos relatórios anuais internos da BU.

Em 1957, foi instalada a Biblioteca Central, subordinada à Reitoria. Apesar do nome, não exercia qualquer função centralizadora, sendo extinta em 1969, com a criação do efêmero Serviço de Bibliografia e Documentação, quando todo o seu acervo bibliográfico foi disperso e distribuído nas bibliotecas das diversas áreas. Entre 1955 e 1969, foram instaladas 17 bibliotecas na UFC, pertencentes às unidades de ensino surgidas após a criação da Universidade.

Com a implantação da Reforma Universitária (1968) e a instituição dos Centros, teve início a fusão de bibliotecas de áreas correlatas, em decorrência da extinção de alguns institutos de pesquisa, como os de Antropologia, Medicina

---

<sup>3</sup> Segundo o relatório anual do sistema de bibliotecas do ano de 2009.

Preventiva, Meteorologia, Tecnologia Rural e o de Zootecnia. À mesma época, ocorria o desmembramento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras nas Faculdades de Educação, Ciências e Letras, nos Institutos de Matemática, Física, Química, Biologia e Geociências, favorecendo a criação de outras bibliotecas.

A tendência para agrupar bibliotecas de áreas afins perdurou até 1985. Em 1973, ocorreu a incorporação da Biblioteca de Farmácia e, em 1975, com a criação do Curso de Enfermagem, teve início a formação de mais uma biblioteca, ambas reunidas ao acervo da Biblioteca de Saúde.

Em 1977, a Biblioteca de Ciências Sociais reincorporou-se à Biblioteca de Humanidades. Com a volta da Biblioteca Central, em 1975, pretendeu-se adotar um sistema de bibliotecas com centralização monolítica, tendência em voga à época. Apenas alguns acervos, no entanto, foram reunidos, como os da Química, Biologia, Geociências e Engenharia (1976 e 1978) e, posteriormente, o de Ciências Agrárias (1981), os quais iriam construir a atual Biblioteca de Ciências e Tecnologia.

Em 1996, os acervos das Bibliotecas de Ciências Humanas, Educação e Casas de Cultura foram reunidos, formando uma só biblioteca denominada Biblioteca de Ciências Humanas.

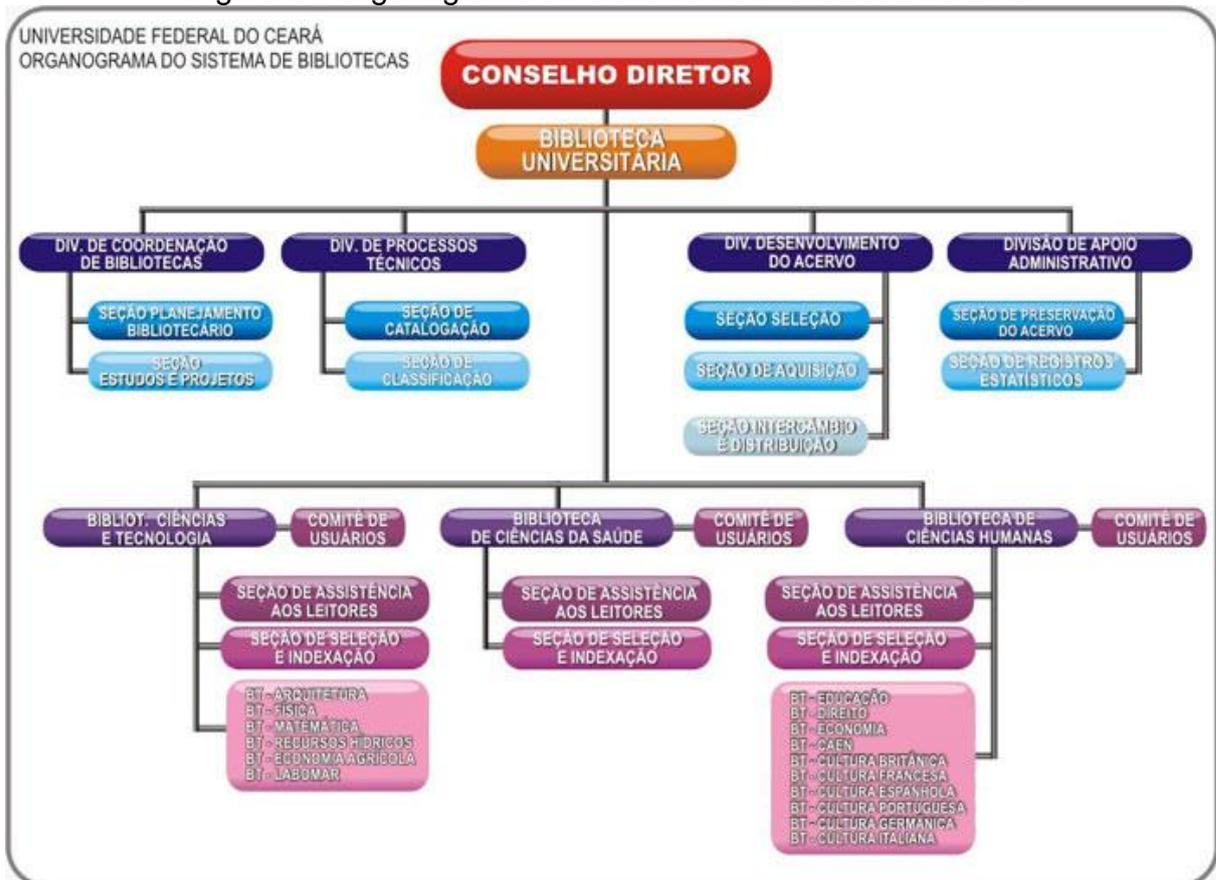
Atualmente, o Sistema de Bibliotecas da UFC, coordenado pela Biblioteca Universitária, compreende 12 bibliotecas em Fortaleza e 5 no restante do Estado.

**Em Fortaleza:** Biblioteca de Ciências e Tecnologia, Biblioteca do Curso de Matemática, Biblioteca de Economia Agrícola, Biblioteca do Curso de Física, Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia, Biblioteca de Ciências da Saúde, Biblioteca de Ciências Humanas, Biblioteca da Faculdade de Direito, Biblioteca do Curso de Arquitetura, Biblioteca de Pós-Graduação em Economia, Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuariais e Contabilidade, Biblioteca Rui Simões de Menezes do Instituto de Ciências do Mar (Labomar).

**No interior:** Biblioteca de Medicina de Barbalha, Biblioteca do *Campus* do Cariri (Juazeiro do Norte), Biblioteca da Faculdade de Medicina de Sobral, Biblioteca do *Campus* de Sobral e Biblioteca do *Campus* de Quixadá.

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. A seguir, encontra-se o atual organograma do sistema para uma melhor compreensão de sua estrutura organizacional:

Figura 6 - Organograma do Sistema de Bibliotecas da UFC



Fonte: Biblioteca Universitária da UFC

Constam, ainda, em nossos relatórios, que acervos pertencentes a nove órgãos administrativos e departamentos da UFC também utilizam o Sistema Integrado de Bibliotecas *Pergamum* para gerenciar seus materiais bibliográficos. A pesquisa no acervo na *Web (Pergamum)* indica a disponibilidade dos exemplares para consultas e empréstimos. São os seguintes: Biblioteca de Pós-Graduação em História (NUDOC), Biblioteca da Casa de José de Alencar, Biblioteca do Museu de Arte da UFC (MAUC), Coordenação do Curso de Biblioteconomia (Cariri), Departamento de Ciência da Informação, Departamento de Economia Agrícola, Núcleo de Desenvolvimento Linguístico e Educacional da Criança (NUDELEC), Núcleo de Estudos e Pesquisas Sociais (NEPS), Procuradoria Geral da UFC.

### 3.5 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 organizacionais.

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 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.

Foram enviados, para o *e-mail* dos participantes, 25 questionários para os gestores. Desse total, 21 responderam a pesquisa, que é considerado um resultado positivo de 84% do total da população dos gestores. Em relação ao universo dos usuários das bibliotecas do sistema, adotamos as seguintes estratégias: pesquisamos no Sistema *Pergamum* os relatórios estatísticos do período de 01/01/2010 a 31/06/2010 (ANEXO A), a fim de obter a população acadêmica cadastrada, tendo sido identificado um total de 9.282 usuários por período. Igualmente, como no caso anterior, enviamos os questionários por meio do UFCListas. Em ambos os casos, tomamos a decisão de aguardar o retorno desses questionários no período de 01 a 15 de julho de 2010, descartando, assim, aqueles que chegaram após esse período. Durante esse tempo, obtivemos retorno de 314. Verificando que o retorno foi pequeno, consultamos o pessoal da Empresa Junior de

Estatística, para solicitar-lhes uma consultoria, a fim de saber se essa amostra de 314, ou seja, 3,39 % de respondentes, era representativa. A resposta foi positiva. E com suporte nesse universo, a amostra extraída foi considerada com margem de erro de 5% e intervalo de confiança de 95%.

Após o levantamento dos dados, eles foram organizados de maneira coerente, de forma que fosse possível responder o problema de pesquisa e, posteriormente, foi realizada uma análise quantitativa em torno destes, indicando os resultados mais significativos.

Os indicadores foram tabulados mediante a utilização do programa Excel, que nos permitiu contabilizar e comparar os indicativos e calcular os percentuais de cada questão, de acordo com as respostas fornecidas, além de possibilitar a criação de planilhas e gráficos.

As identidades dos pesquisados foram protegidas, por uma questão ética, não sendo registradas no relatório final de pesquisa. Esta medida é uma prática que deve ser adotada no ambiente de pesquisa *In anima nobile*, que envolve seres humanos, independentemente se concernentes à área da saúde ou não.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O propósito principal desta pesquisa é 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.

A análise dos dados segue a ordem das perguntas dos questionários (APÊNDICE A e B), sendo que a apresentação das respostas encontradas foi organizada em quatro categorias: **perfil dos usuários e dos gestores; análise da percepção dos usuários sobre o papel que os gestores desempenham na sua função; análise da percepção dos gestores sobre o papel que desempenham nesta função e cotejamento entre a percepção dos usuários e gestores.**

### 4.1 Perfil dos usuários e dos gestores

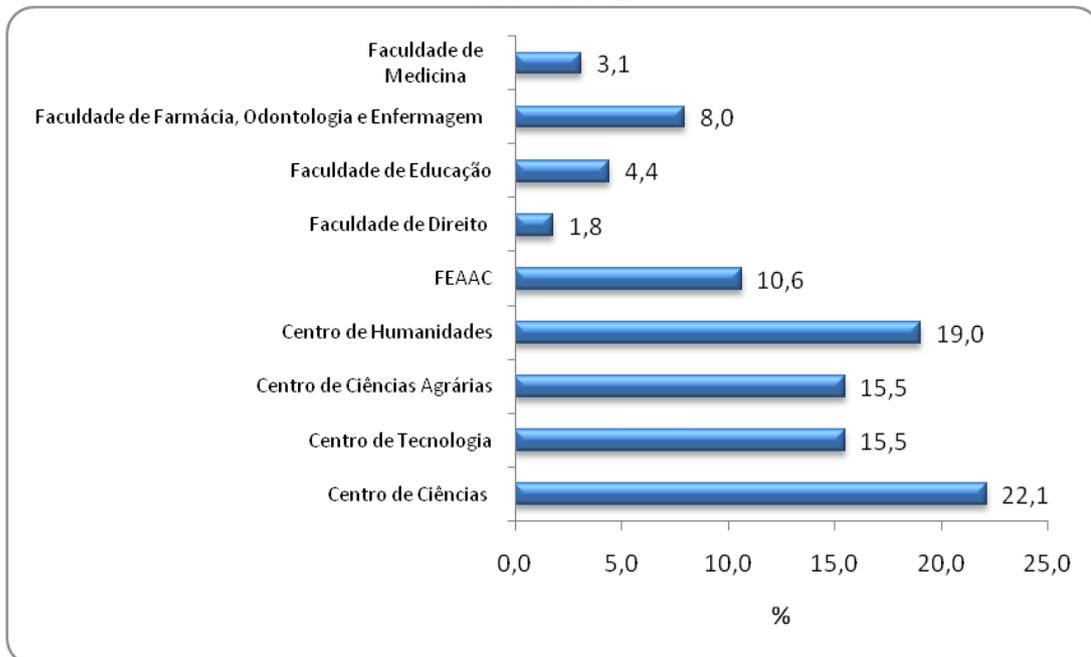
#### 4.1.1 Perfil dos usuários

Considerando, que nosso interesse na pesquisa é conhecer a percepção dos usuários em relação ao papel desempenhado pelos gestores das bibliotecas da UFC, entendemos ser de fundamental importância conhecer o seu perfil, a fim de que possamos ter subsídios que contribuam para melhor embasar nossa interpretação.

Na primeira questão proposta, relativa ao questionário dos usuários, buscamos identificar o seu perfil: categoria profissional, curso, centros e faculdades, a que pertencem. Assim, tivemos um total de 314 usuários, sendo 226 alunos de graduação, 57 de pós-graduação, 23 servidores técnico-administrativos e oito professores. Como podemos observar, mais de 70% dos participantes são estudantes de graduação, e isso pode ser explicado porque, efetivamente, nas estatísticas do *Pergamun*, essa categoria de usuários se destaca. Por outro lado também, um dado que chama atenção é a boa participação dos servidores técnico-administrativos que devolveram o questionário preenchido, afinal, a impressão que se tem é de que poucos servidores utilizam os serviços das BUs. No que concerne a pouca participação dos professores, pode ser decorrente do tempo disponível para as resposta (15 dias) e o período de realização da pesquisa empírica; afinal, a maioria encontrava-se de férias.

Em razão do grande número de respostas ter sido de estudantes de graduação, o que inviabilizaria uma análise mais consistente, optamos por fazer a distribuição, não por curso, mas por centros e faculdades, conforme gráfico 1

Gráfico 1 – Distribuição de alunos de graduação por centros e faculdades da UFC em Fortaleza



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Verificamos, nesta análise que, segundo dados coletados, que os usuários mais solícitos em responder ao questionário foram os que pertencentes ao Centro de Ciências, correspondendo a 22,1% dos respondentes. Isso pode decorrer do fato de que eles costumam frequentar mais a biblioteca desse Centro e, também, porque somos alocada nessa biblioteca, bem como realizamos treinamentos para a utilização do sistema *Pergamum*, normalização de trabalhos acadêmicos e pesquisa nas bases de dados do Portal CAPES, entre outras bases.

As respostas, de certa forma, nos surpreendem, pois, supúnhamos que os estudantes e professores das áreas de Ciências Humanas estariam mais disponíveis para responder ao questionário, afinal, o objeto de estudo da pesquisa afeta muito mais esse Centro. Por se tratar de um Centro cuja comunidade universitária presumia-se serem mais flexíveis e ligadas as questões das bibliotecas. Isso porque, nos Cursos oferecidos pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Atuarias e Secretariado, os assuntos concernentes à gestão estão muito mais presentes do que nos outros centros. Portanto, consideramos positiva a disponibilidade dos alunos do Centro de Ciências em responder e até parabenizar positivamente pela iniciativa desta pesquisa sobre a gestão nas bibliotecas, como podemos comprovar pelas falas (identificadas aqui por R1 e R2):

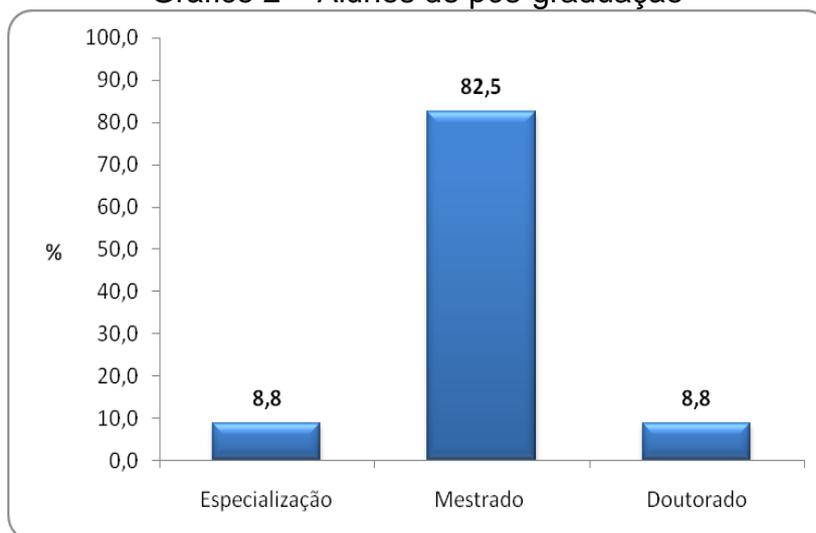
“O que percebo quanto aos serviços e gestores é que parece haver uma harmonia no trabalho individual e em equipe para proporcionar o melhor para os usuários. Uma atitude clara disso foi o de identificar e entender a necessidades de vários estudantes que estão produzindo o TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) e estavam precisando ampliar o numero de empréstimos, passando de seis para oito. E também como resultado de esforço, principalmente conjunto, acredito, foi o de negociar para a melhoria da estrutura física e equipamentos novos para as bibliotecas citadas. Parabéns a todos pelo bom trabalho desenvolvido” (R1).

“O serviço esta cada vez melhor, parabéns.” (R2).

Chamamos a atenção para o fato de que somente obtivemos 1,8% de participantes da Faculdade de Direito. Talvez isso possa ter ocorrido, justamente, porque os estudantes já estavam de férias ou ainda pelo fato de termos nos identificado como profissional da Biblioteca do Centro de Ciências e Tecnologia, logo, com pouca relação de trabalho com esses estudantes.

No que diz respeito aos estudantes de pós-graduação, observamos que apenas 57 dos 314 usuários cadastrados no UFCLista responderam. Os participantes estão distribuídos em cursos de especialização, mestrado e doutorado. Conforme o gráfico 2, podemos observar o perfil desses respondentes.

Gráfico 2 – Alunos de pós-graduação

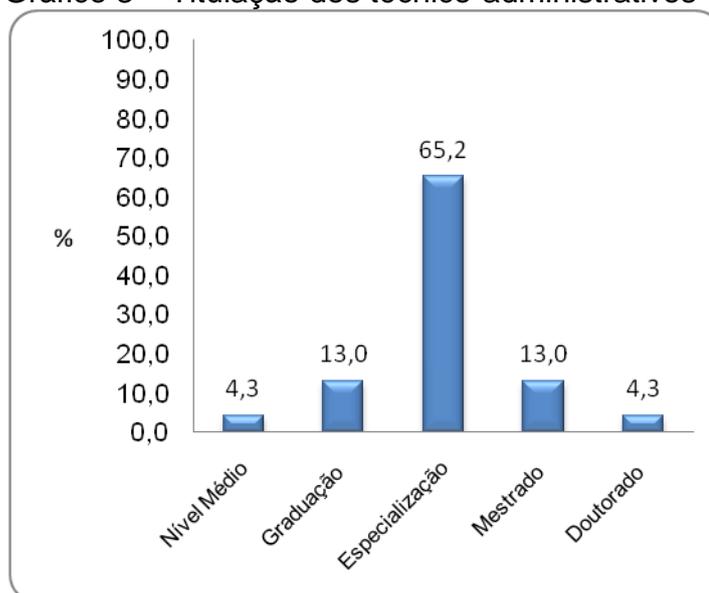


Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Como podemos observar no gráfico 2, a maioria dos respondentes (82,5%) está cursando o Mestrado. Esse dado aponta para duas questões, ou os estudantes do mestrado foram mais solícitos em responder ao questionário, ou isso pode ter acontecido em consequência de que a UFC possui mais cursos dessa natureza. Outra observação é de que os estudantes de mestrado e doutorado também utilizam bastante os serviços oferecidos pelas bibliotecas, principalmente com relação aos treinamentos nas bases de dados, inserção das dissertações e teses no Programa TEDE, normalização e elaboração de fichas catalográficas, o que pode ter contribuído para tal fato.

No que concerne aos usuários servidores técnico-administrativos, estes retornaram 23 questionários respondidos. Foram enviados 942 questionários para todos os servidores da UFC cadastrados no UFCLista, o que equivale a 2,44 %. Conforme a análise do gráfico 3, podemos observar que a maioria possui nível superior completo, logo, presumimos serem pessoas que estão atentas a sua atualização e, como usuários, também desempenham seu papel em colaborar com as pesquisas em busca de melhor atendimento às suas necessidades informacionais.

Gráfico 3 – Titulação dos técnico-administrativos



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Estas respostas despertam nossa atenção, pois não esperávamos que essa categoria de usuários fosse cooperar com a pesquisa, haja vista se tratar de pessoas que supostamente poderiam nem mesmo utilizar o sistema de bibliotecas da UFC. No que se refere ao nível de escolaridade, a maioria dos respondentes da categoria de servidores técnico-administrativos fez cursos de pós-graduação em nível de especialização, o que representa 65,2% total. Esse é um dado que pode ser considerado como responsável pelo interesse em responder ao nosso chamado. Com base nesse resultado, entendemos que as bibliotecas devem investir em programas que possam atrair cada vez mais esses usuários.

No que concerne aos usuários professores, obtivemos apenas o retorno de oito questionários, sendo que seis, foram respondidos por doutores e dois por mestres. Segundo os dados estatísticos, esse número é considerado muito pequeno para a formação de um perfil, entretanto, não descartamos essa categoria, pois, para os propósitos desta pesquisa, tem sua contribuição para o estudo.

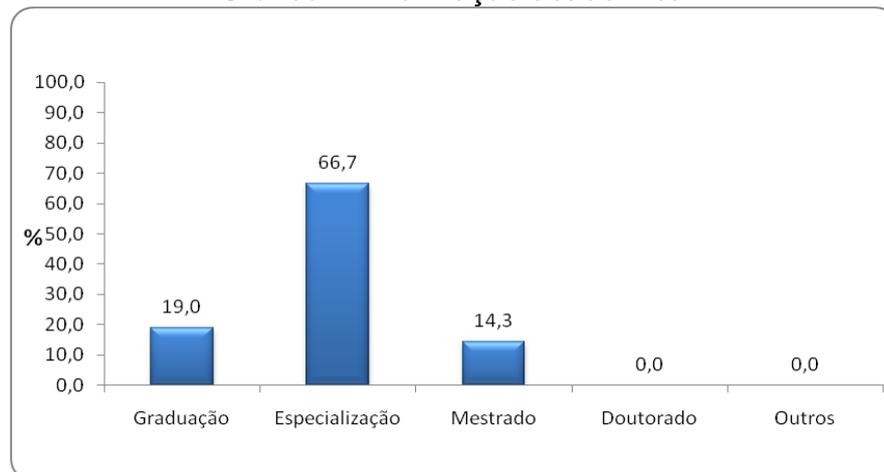
#### 4.1.2 Perfil dos gestores

Para delinear o perfil dos gestores de bibliotecas da UFC, procuramos, mediante o questionário aplicado (APÊNDICE B), nas quatro primeiras questões, identificar: qual a biblioteca onde estava lotado, o tipo de chefia que exercia, a sua formação acadêmica e, por fim, há quanto tempo exercia essa

atividade da gestão. Conforme explicado anteriormente, foram enviados 25 questionários, mas, desse total, somente 21 foram devolvidos respondidos. Portanto, a amostra foi considerada excelente.

A propósito da formação acadêmica dos gestores 92,3% dos profissionais têm graduação em Biblioteconomia; os outros 7,97% são graduados em outros cursos. Em relação à escolaridade dos gestores, constatamos que a maioria (66,7%) possui especialização e nota-se, também, que 14,3% estão cursando, ou já concluíram o curso de mestrado, conforme pode ser observado no gráfico 4. Isto demonstra que existe, por parte dos profissionais, um interesse em melhorar seu nível de formação. Essas observações harmonizam-se com as ideias de Sálvio (2005), quando noticia que a pós-graduação aperfeiçoa a formação do pesquisador e a qualificação do profissional.

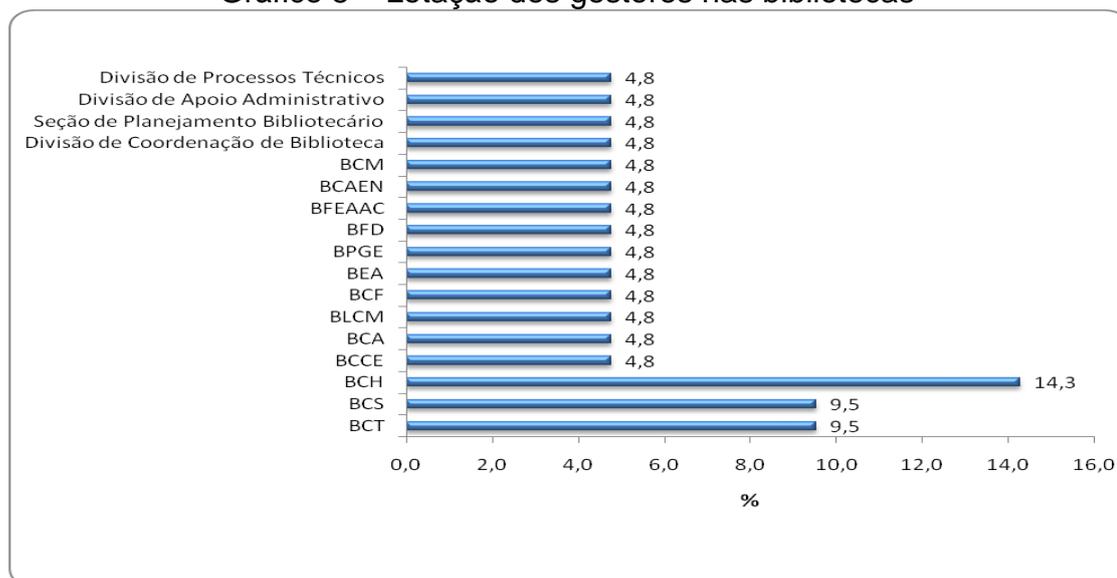
Gráfico 4 - Formação acadêmica



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Sabemos que, em se tratando da gestão e dos gestores, a lotação de profissionais para ocupar tal cargo requer atenção especial, haja vista a sistemática de operacionalização de suas atividades. Assim, apresentamos no gráfico 5 quais são as bibliotecas onde os gestores estão alocados. Para título de conhecimento, observamos que, de acordo com a estrutura organizacional atual da BU, apenas nas bibliotecas de Fortaleza existe o cargo do gestor.

Gráfico 5 – Lotação dos gestores nas bibliotecas



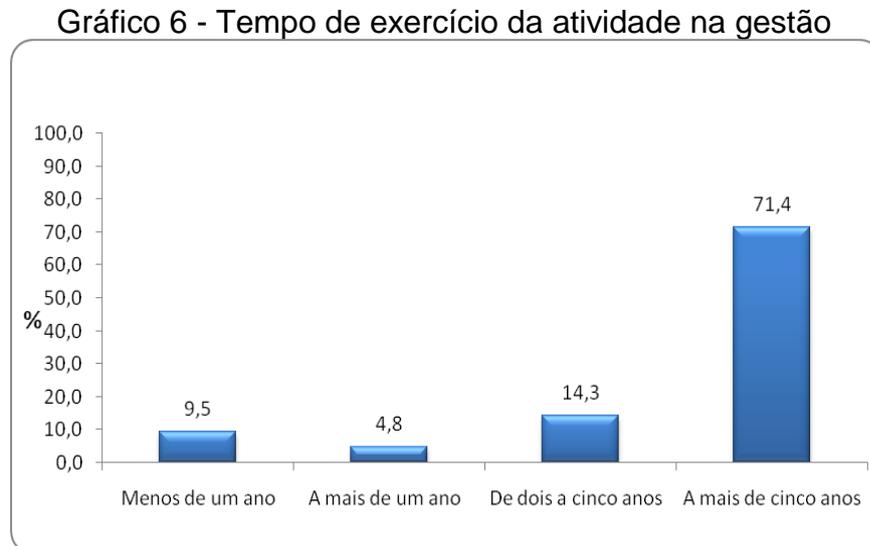
Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Conforme os achados, percebemos que a maioria dos gestores (14,3%) trabalha na Biblioteca do Centro de Humanidades (BCH). Isto se justifica porque, além da estrutura física e do grande volume do acervo, no térreo do prédio onde funciona a BCCE também se encontram os acervos das Casas de Cultura Estrangeiras, o que requer um número maior de chefias. É mister frisar que, além dos gestores das bibliotecas propriamente, ainda existem os profissionais que assumem a gestão de seção e divisão.

As funções ocupadas pela maioria dos gestores são de diretores e chefes de seção, com 47,62%, respectivamente, seguidas por aqueles que atuam como chefes de divisões, o que corresponde a 4,76%. Embora não seja objeto de estudo desta pesquisa, consideramos importante ressaltar outro fato observado nas respostas; é que nem todas as bibliotecas possuem uma chefia de seção estruturada, mas todas prestam os mesmos serviços. Há casos de bibliotecas pequenas em que todas as atividades são realizadas por uma só pessoa. Já as grandes bibliotecas são divididas por seções, tendo profissionais específicos para exercer cada atividade.

No que diz respeito ao tempo de exercício na função como gestor, é preciso levar em conta a qualificação, habilidade e experiência para que as tomadas de decisões não venham submeter a risco o atendimento aos clientes, sejam eles internos ou externos. Na realidade, buscávamos com isso obter dados que possibilitassem associar o tempo da gestão ao entendimento de sua atuação nessa

função. Assim, solicitamos aos participantes que indicassem o tempo em que estão nessa função. A maioria (71,4%) deles atua como gerente há mais de cinco anos, conforme pode ser observado no gráfico-6.



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Conforme a análise do gráfico 6, percebemos que a maioria dos gestores possui menos de dez anos de experiência no cargo, inclusive com um deles que assumiu essa função há menos de um ano.

Tratando-se de instituição pública, é um pouco surpreendente, pois, normalmente, nessas instituições, os gerentes permanecem por longos anos, inclusive até a aposentadoria. Esta constatação de gerentes novos pode ser decorrente do fato de que o quadro de profissionais bibliotecários está sendo renovado em consequência das aposentadorias.

#### **4.2 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.

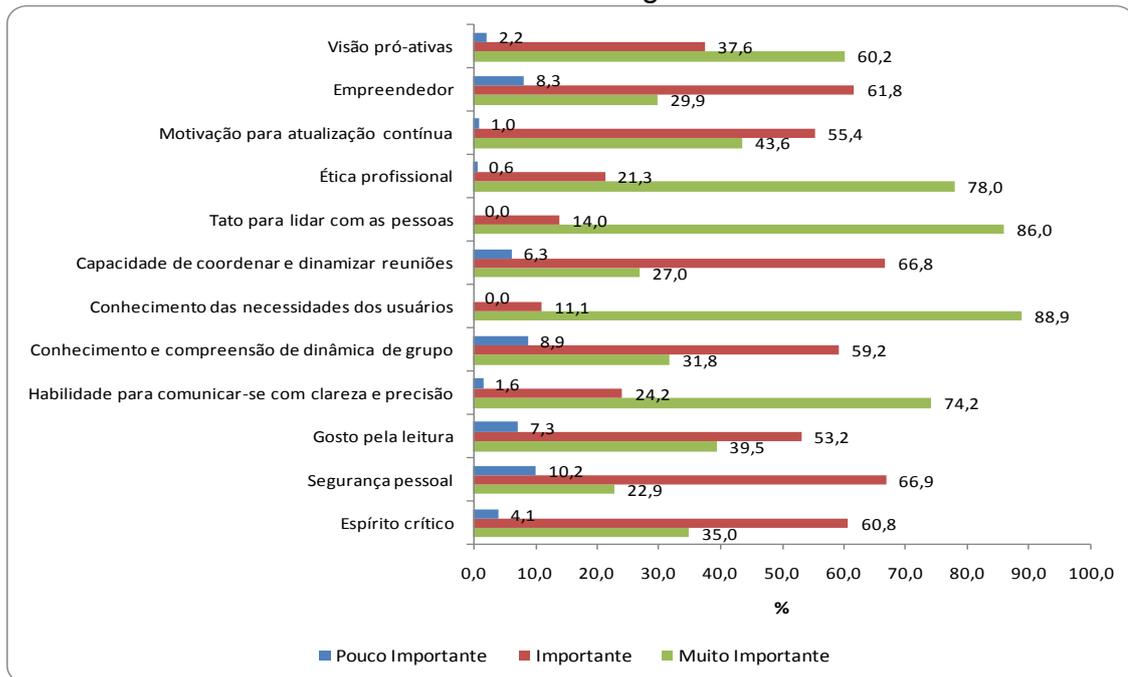
A percepção sobre gestão em bibliotecas pelos usuários é importante para melhor compreensão dos objetivos e decisões que a Biblioteca Universitária possa vir a tomar no contexto organizacional. Por meio do questionário, tentamos

analisar e avaliar qual a visão dos usuários sobre os gestores dessas organizações. Nas questões de 3 a 7 buscamos verificar: a) as características relevantes para ser um bom gestor; b) as habilidades inerentes ao perfil de um bom gestor; c) as competências essenciais para a formação de um gestor; d) a percepção dos usuários sobre a atuação desses gestores; e por fim, e) a percepção dos usuários em relação à prioridade dos serviços ofertados.

#### 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, espantamos 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 7, essas respostas poderão ser observadas com detalhes.

Gráfico 7 - Características de um bom gestor na visão dos usuários



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Consoante as respostas mais destacadas, algumas outras também merecem análise. É o caso de “habilidade para comunicar-se com clareza e precisão” ter sido assinalada por 74,2% e a “segurança pessoal” ter sido revelada por 66,9%. No nosso entendimento, esses quesitos levariam vantagem sobre os outros, como, por exemplo, a ética profissional, pois, afinal, se um gestor não possui essas qualidades, certamente que sua atuação nessa função ficará a desejar, pois, em seu *métier*, a questão da habilidade, comunicação e segurança é ímpar. As percepções observadas pelos usuários com relação a essas características são de grande valia para que os gestores das BUs possam tomar decisões no sentido de oferecer oportunidades de capacitação das equipes a fim de melhorar a gestão das bibliotecas e, com isso, naturalmente, oferecer produtos e serviços de qualidade.

No que se refere à “capacidade para coordenar reuniões”, referida por 66,8%, nos causa certa admiração, pois, a nosso ver, essa capacidade está associada à questão dos gestores e seu corpo de funcionários, mesmo que em certos momentos possa fazer alguma reunião com os usuários.

Outro fato que chama atenção é a característica de empreendedor ter sido considerada **importante** somente para 61,8% dos respondentes, bem como aquele concernente à “visão proativa”, revelada por 60,2%, e “espírito crítico”, que obteve 60,8% de indicações. Embora esses aspectos tenham alcançado percentual

de mais de 50%, ainda assim, julgamos que poderiam ter sido mais elevados. Ora, na sociedade atual, ser empreendedor, proativo e ter espírito crítico, é uma exigência necessária para o desempenho de qualquer profissional e, tratando-se de gestor, é primordial, pela dinamização do próprio cargo. Possivelmente, esse percentual de respostas tenha sido em decorrência de que na visão dos usuários, essas características não sejam tão relevantes para um gestor de biblioteca. Isso demonstra falta de entendimento, tanto da biblioteca como uma organização (empresa) e, por conseqüência, igualmente do papel desempenhado pelo gestor.

Com relação às peculiaridades referentes à “dinâmica de grupo”, ficou evidente que 59,2% consideram uma marca **importante** para o gestor. No nosso entendimento, esse percentual elevado, em relação a sua aplicabilidade para os usuários. Embora que respeitante à gestão de pessoas, essa prática seja de grande valia, principalmente quando no caso de conflitos e desmotivação.

No que tange à “motivação” ter sido indicada por 55,4%, do mesmo modo que nos casos anteriores, chama atenção, pois, no nosso entendimento, esses atributos são essenciais para qualquer atividade, pois, se o sujeito não está motivado, não poderá desenvolver com a devida competência as suas ações; logo, esperávamos que essa opção obtivesse um grande percentual de respostas. Parece, entretanto, que, na compreensão dos usuários, a motivação referente ao cargo de gestor não se faz tão necessária e, mais uma vez, pode ser reflexo da compreensão do que seja essa atuação nas unidades de informação.

Também nos salta aos olhos o fato de que somente 53,2% dos respondentes indicaram que o “gosto pela leitura” é considerado **importante** para compor a característica de um bom gestor. Esse índice também é baixo em se tratando de comunidade acadêmica, haja vista que, as mudanças de paradigmas em relação à gestão são dinâmicas, com novas opções e possibilidades. Então, o gosto pela leitura é indispensável do mesmo modo que para outras profissões, funções e outros cargos.

#### 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

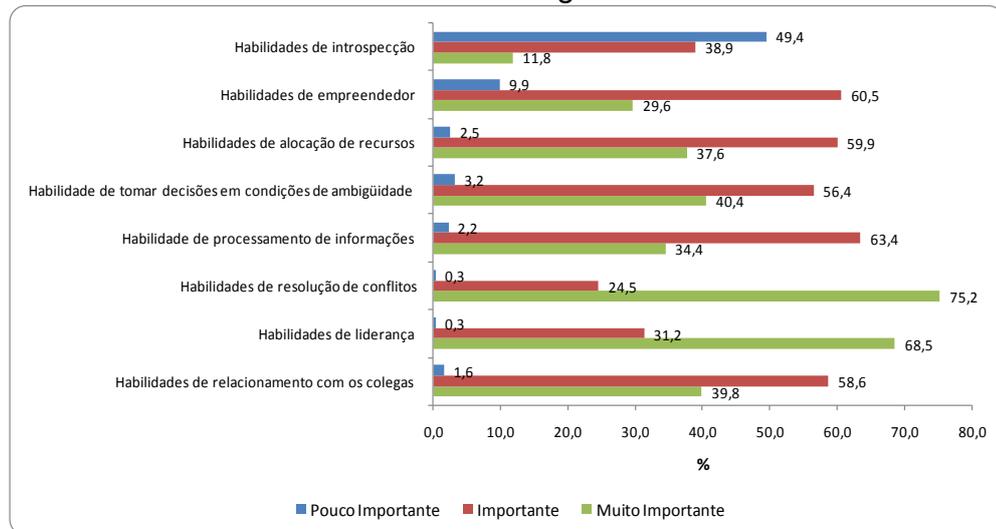
exerça seu papel a contento. Do mesmo jeito que na questão anterior, listamos um rol de habilidades consideradas indispensáveis para o cargo do gestor. Para tanto, nos apoiamos naquelas propostas por Mintzberg (1973) e retomadas por Maximiniano (2006).

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 8. 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.

Em se tratando da “habilidade de liderança”, julgávamos que esse percentual se sobressairia, pois essa é uma das principais características para que um gestor desempenhe seu papel com maior desenvoltura. Suas atividades demandam atitudes de cumprimento de ações e, ao mesmo tempo, de mediação diante das dificuldades do cotidiano de uma organização, como por exemplo, fazer com que as pessoas trabalhem com entusiasmo para obter objetivos comuns na realização de tarefas envolvendo: equipe, orientação, treinamento e motivação.

Salta-nos aos olhos também o fato de o percentual de “habilidade para o processamento de informação” ter sido assinalada por 63,4% dos sujeitos da pesquisa. Isso pode ser porque, na compreensão desses usuários, tal peculiaridade está associada ao acesso aos materiais documentários com eficácia. Quando, entretanto, Mintzberg (1973, *apud* MAXIMIANO, 2006) se refere a essa habilidade, é no sentido de estabelecer redes informais e desenvolver habilidades de comunicação; expressar eficazmente suas ideias como representante da organização. Esse dado merece, contudo, ser olhado com atenção, talvez, haja necessidade de maior diálogo entre a seção de processos técnicos e os usuários, fato que vem ao encontro da característica fundamental e também relevante para ser um bom gestor, apontada na questão anterior.

Gráfico 8 – Habilidades de um bom gestor na visão dos usuários



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Em virtude do número elevado de habilidades sugeridas por Mintzberg e apresentadas no gráfico, faremos a seguir uma análise individual.

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 “habilidade de alocar recursos” estabelece critérios para a definição de prioridades, a fim de que as escolhas sejam as melhores, tanto no âmbito financeiro como materiais e humanos. Assim, de acordo com 59,9% dos respondentes, essa habilidade é **muito importante**. Esse dado revela que os usuários estão atentos à alocação de recursos que possam atender melhor as suas necessidades. Desse modo, é necessário que os gestores sejam capazes de captar esses recursos em outras fontes que não apenas aquelas disponibilizadas pelo Estado. A alternativa seria elaborar projetos para outros organismos financiadores e, também, dialogar com os coordenadores de projetos, a fim de que alocassem verbas, tanto para aquisição de material documentário quanto como auxílio à capacitação dos servidores.

Sabemos que estabelecer e manter relações formais e informais para atender aos seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos é uma

constatação no âmbito das organizações de modo geral e da gestão, em particular. Na visão dos usuários, observamos que a “habilidade de relacionamento com os colegas” teve grande importância para 58,6% deles. Essa constatação significa dizer que um bom relacionamento entre os colegas reflete na qualidade do atendimento dos serviços, uma vez que as divergências e conflitos podem ser eliminados, a equipe atua integrada e cooperativa, e, em consequência, os usuários serão beneficiados.

Com relação à “habilidade de tomar decisões em condições de ambiguidade”, constatamos que 56,4% consideram fundamental para uma boa atuação dos gestores. Esse atributo diz respeito à capacidade de liderar com incertezas e sobrecarga de informações, conseguindo resultados satisfatórios. Isso demonstra que os usuários têm consciência das incertezas que rodeiam o âmbito da gestão das BUs, principalmente no que diz respeito aos conflitos que podem surgir no cotidiano da oferta de serviços dessas organizações, nas dificuldades de obter recursos para aquisição de materiais, equipamentos e bibliografias etc.

Por último, referimo-nos aos resultados obtidos na “habilidade de introspecção”, que se relaciona com a capacidade de reflexão e autoanálise. O gestor deve ser capaz de entender seu grupo e estar atento ao impacto de sua organização. A esse respeito, 49,4% dos usuários consideram que tal habilidade é **pouco importante** para um gestor. Não podemos esquecer, entretanto, que, em muitos casos, o gestor precisa ter essa habilidade aguçada para poder tomar boas decisões.

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 importância 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 9. 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.

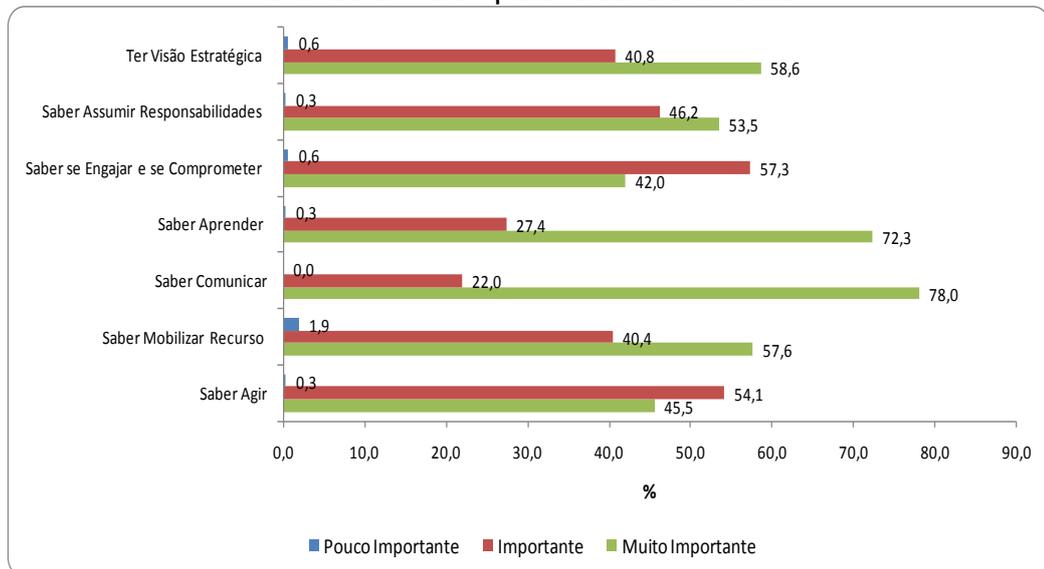
No quesito “saber aprender”, considerado **muito importante** por 72,3%, fica evidente que os usuários se referem à questão do autodesenvolvimento, absorvidas nas práticas do cotidiano, e nas vivências que temos com o mundo exterior, pois saber aprender é trabalhar o seu conhecimento para se desenvolver. Atribuímos esse elevado número de respostas positivas para esse item ao fato de que nas literaturas da atualidade, a questão da habilidade em saber aprender é considerada um fator primordial na gestão. E, portanto, os usuários veem com grande importância a capacidade dos gestores absorverem essa competência.

Percebemos, ainda, na análise dos itens que se mais destacaram que 58,6% dos respondentes apontaram a competência de “ter visão estratégica” como **muito importante** para um gestor. Talvez pela força da palavra estratégia, ou mesmo por ser uma visão funcional, que olha para como a organização ou empresa é hoje e determina o que, ou como será em algum momento no futuro. Embora seja um bom índice de avaliação, surpreendemo-nos com esse percentual, pois, esperávamos que essa competência tivesse índice elevado de respostas, porquanto um bom gestor precisa ter boa visão estratégica, a fim de acompanhar a evolução do negócio. E, no caso da gestão de bibliotecas, isso é fundamental, pois se trata de uma organização que deve acompanhar o cenário de evolução da ciência, da tecnologia e da gestão.

Com relação a “saber mobilizar recursos”, notamos que 57,6% consideram essa competência fundamental para uma boa atuação dos gestores. Essa propriedade diz respeito à capacidade de criar sinergia e mobilizar recursos

para a organização. Portanto, o conhecimento das competências de saber mobilizar recursos possibilita aos gestores melhores condições de desempenharem suas atividades. Podemos dizer na análise dessa competência que, para os usuários, a mobilização de recursos está diretamente ligada aos seus interesses como melhoria e ampliação do acervo, aquisição de novos equipamentos, acesso a rede por *Wireless Fidelity (Hi Fi)*, melhoria nas instalações físicas etc. Por outro lado, pode ser decorrente do desconhecimento da estrutura organizacional das bibliotecas. Diante desse fato, seria interessante que, no ato das visitas orientadas e nos treinamentos, houvesse alguns esclarecimentos sobre o destino das multas e a demora nas aquisições de materiais bibliográficos e equipamentos.

Gráfico 9 – Competências Gerenciais



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

A competência relativa à marca “saber engajar e se comprometer” demandou atenção de 57,3% dos colaboradores da pesquisa, que a consideram **importante** em relação às demais. Essas inferências expressam claramente que os gerentes precisam demonstrar que são engajados e comprometidos com seu cargo, a fim de que sua equipe também possa ter esse perfil. No entendimento de Fleury e Fleury (2004), essa é a competência de saber empreender, assumir riscos e comprometer-se. Isso demonstra que o usuário tem consciência da importância do comprometimento do gestor com a biblioteca.

“Saber agir” é saber o que fazer e o porquê de fazê-lo. É também saber julgar, escolher e decidir. Na opinião de 54,1% dos respondentes essa competência

também é **importante**. Isto se explica porque, se os gestores de bibliotecas não souberem agir diante das adversidades da gestão, essas organizações poderão deixar de cumprir com a sua missão e seus objetivos. Nesse âmbito, faz-se necessário que os gestores levem em conta a opinião dos usuários, a fim de lhes oferecer produtos e serviços com maior valor agregado. Além do mais, saber agir implica conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e opções.

Por fim, analisamos a competência de “saber assumir responsabilidades” que 53,3% desses usuários consideraram **importante**. Este resultado demonstra uma preocupação com as questões da gestão nas bibliotecas. Entendemos que, para o usuário, assumir responsabilidades significa que o gestor deve ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações. Talvez porque essa ação reflete no produto final, ou seja, no acesso à informação, na aquisição de materiais e equipamentos.

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 10, 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.

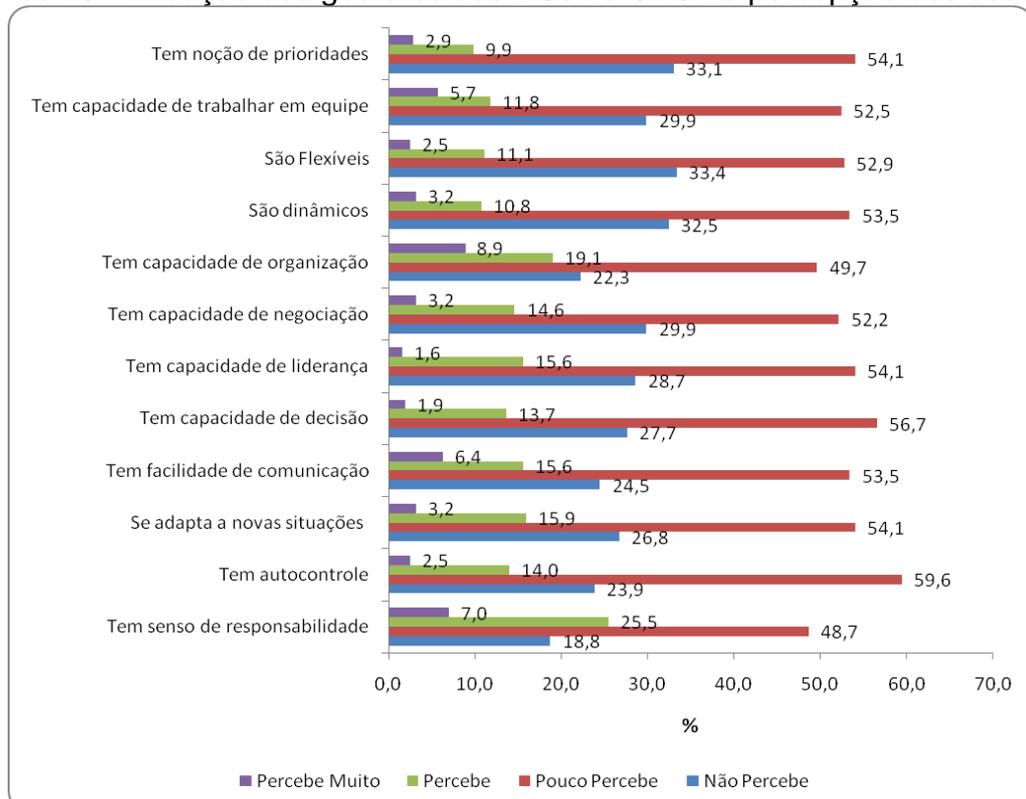
No tocante à “noção de prioridades”, esta foi pouco percebida para 54,1% dos participantes. Trata-se uma resposta evidenciando que os gerentes são pouco atentos aquilo que deve ser priorizado para seus clientes. Tal fato pode estar associado à aquisição das bibliografias básicas, à deficiência de computadores 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.

Também merece nossa atenção o fato de 54,1% dos sujeitos da pesquisa destacar em que **pouco percebem** nos gestores das bibliotecas estudadas a “capacidade de liderança”. Ou seja, os usuários não mostram que os gestores de bibliotecas atuam com liderança. Atribuimos essa pouca percepção talvez ao fato de que a questão da liderança torna-se mais visível apenas para os gestores e sua equipe. Entretanto, sabemos que um líder não é necessariamente um gerente,

porém, um gerente precisa ter e fortalecer a sua capacidade de liderança a fim contribuir para a promoção e a integração de sua equipe, de modo que ela seja motivada para desenvolver suas atividades com empenho e qualidade. De igual modo, julgamos que a causa dessas respostas é explicada porque essa capacidade está muito mais relacionada ao ambiente interno da organização.

Ainda se destaca nos resultados a **pouca percepção** da capacidade de “se adaptar a novas situações”, alcançando 54,1% de indicação. Esses dados são dignos de nossa atenção, pois vem ao encontro do imaginário simbólico de que o bibliotecário não é afeto a mudanças. No cotidiano das BUs, contudo, acontece exatamente o oposto, pois, em razão das tecnologias eletrônicas de informação e de comunicação, se faz necessário que os bibliotecários se adaptem a esse novo paradigma. Como no item anterior, porém, essa dinâmica, embora seja interna, é expressa nos serviços oferecidos aos usuários.

Gráfico 10 – Atuação dos gestores das BUs na UFC na percepção dos usuários



Fonte: Dados da pesquisa de opinião.

No que concerne à “facilidade de comunicação”, é **pouco perceptível** na opinião de 53,5% dos respondentes. Esse fato nos chama atenção, porquanto, a Biblioteca Universitária investe muito na área da comunicação. Podemos citar como

exemplo: o *Bibliotícias* enviado mensalmente para os e-mails do UFCListas, o *site* da biblioteca que diariamente é atualizado, as mensagens de aviso no boletos de empréstimo etc. faz-se necessária uma avaliação desses serviços para saber se estão realmente atingindo a comunidade universitária. Por outro lado, este fato pode ser explicado porque, efetivamente, os gerentes trabalham muito mais no âmbito interno e pouco se comunicam com os usuários no *tête à tête*. É sabido, contudo, que essa capacidade é uma das habilidades que os gestores precisam desenvolver a fim de que possam ser mais vistos pelos clientes externos. Quem sabe, uma proposta interessante fosse adotar uma estratégia de visitar os setores de circulação e de referência e conversar de vez em quando com os usuários.

Outra atividade da gestão refere-se à dinamismo do gestor. Nota-se que, segundo a análise do gráfico-10, 53,5% dos respondentes afirmaram que **pouco percebem** a dinamismo dos gestores. Podemos atribuir essa pouca percepção ao fato de os gestores estarem sempre em seus gabinetes. E, mais uma vez, observamos que o usuário precisa conhecer os gestores das bibliotecas. Talvez uma proposta para reverter esse fato fosse que, a cada semestre, durante os treinamentos, visitas orientadas e recepção de calouros, os gestores se apresentassem como gestores. Outra ação seria uma campanha publicitária que poderia ser feita em parceria com os estudantes do Curso de Publicidade para dinamizar as ações dos gestores e, conseqüentemente, das BUs.

Na seqüência da análise dos dados, de acordo com a opinião de 52,9%, é **pouco perceptível** para os usuários a flexibilidade na atuação dos gestores. Essa constatação nos causa certo espanto, pois, quase toda a negociação, principalmente as questões referentes às multas, perdas de livros, reservas, horários de funcionamento das bibliotecas etc. são comprováveis, inclusive em pesquisas anteriores. Talvez a explicação para essa não-percepção decorra do fato de os respondentes terem associado a flexibilidade com os funcionários.

Com relação a “ter a capacidade de trabalhar em equipe”, 52,5% responderam que **não percebem** essa habilidade nos gestores da biblioteca. Isto já era de se esperar, pois, a questão do trabalho de equipe é muito interna, embora o reflexo possa ser perceptível na oferta de produtos e serviços.

No item que avalia se o gestor “tem capacidade de negociação”, 52,2% apontam como **pouco perceptíveis**. Esse quesito também nos faz refletir e nos remete a uma indagação: o gestor não se apresenta como tal, ou os usuários não

conseguem enxergá-los como gestores que são. Isso também nos remete ao quesito flexibilização, pois, constantemente, os gestores estão negociando com os usuários, principalmente em relação a multas, perdas de livros, reservas, entre outras coisas.

Com relação à capacidade de organização, 49,7% dos usuários responderam que, do mesmo modo dos itens anteriores, **pouco percebem** essa habilidade no gestor. Essa afirmação é uma discrepância, pois a maioria dos gestores é constituída por bibliotecários e as bibliotecas seguem regimento as normas e padrões internacionais de organização. Para nós resta claro que a capacidade de organização é pública e notória em uma biblioteca. A questão, no entanto, é que os usuários não compreendem a organização das bibliotecas, principalmente no que se refere à estruturação das estantes.

Por fim, analisamos o último quesito denominado “tem senso de responsabilidade”, no qual 48,7% responderam que **não percebem** essa habilidade nos gestores das bibliotecas. Talvez esses achados rejam o reflexo de que efetivamente os usuários não conhecem a atuação dos profissionais gestores e muito menos percebem a biblioteca como uma organização que administra pessoas, equipamentos, serviços e produtos, portanto, recursos financeiros. E essa constatação se confirma quando, na questão aberta contida no questionário, muitos usuários expressaram suas opiniões a respeito dessa pouca percepção ou nenhuma percepção na atuação dos gestores. Com o intuito de confirmar essa verificação. Trouxemos algumas opiniões de usuários a esse respeito:

Eu não me senti completamente apta para responder à questão 7 do questionário pois, com sinceridade, não conheço o(a) gestor(a) pessoalmente e o que percebo dele(a) é apenas o que eu vejo quando vou alugar livros na biblioteca (da saúde). (R1).

Não respondi à última questão, pois entendo que a mesma se trata de uma opinião formada por conhecimento, visto que eu não conheço o trabalho a fundo desses profissionais. (Sic). (R2).

Considero a pesquisa importante, entretanto, ainda muito subjetiva, pois muitas vezes não sabemos quem são os gestores das bibliotecas. Muitas características eu pude avaliar por conhecer, mesmo que pouco, a gestora da BEAC, porém acredito que grande parte dos usuários não tenha o mesmo conhecimento. (Sic). (R3).

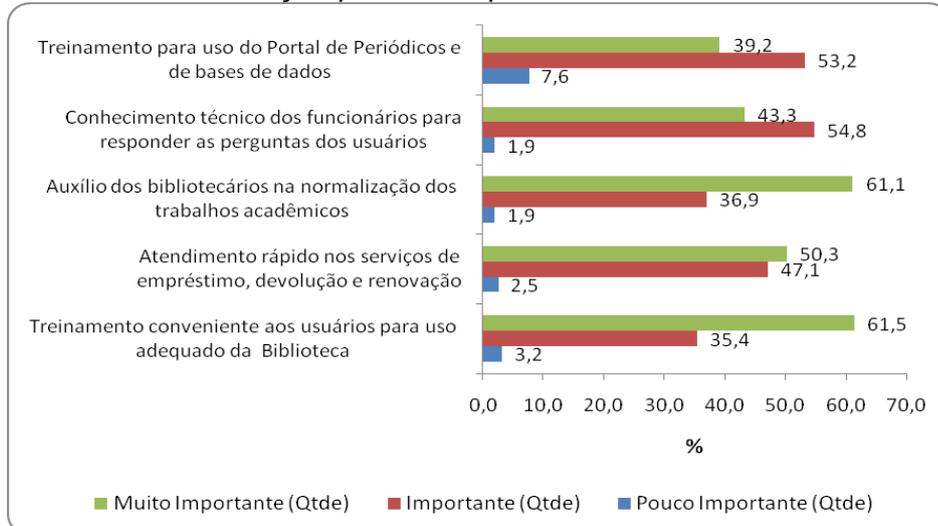
Essa categoria nos “coloca em xeque” diante da pouca percepção expressada pelos usuários em relação ao trabalho dos gestores das BUS da UFC. Consideramos ser necessário e urgente que estabeleçamos estratégias efetivas, a

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 -11.

Gráfico 11 – Serviços prestados pelas Bibliotecas Universitárias



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Como podemos observar no Gráfico 11, na opinião dos respondentes, o serviço de treinamento dos usuários para o uso adequado das bibliotecas foi considerado **muito importante** (61,5%) de ser priorizado. Esse fato nos surpreende, pois, é uma prática das bibliotecas oferecerem constantemente a visita orientada, na qual são mostradas aos usuários todas as possibilidades de serviços disponíveis e como tais serviços devem ser acessados. Temos consciência, no entanto, de que o serviço de treinamento aos usuários envolve tempo, esforço e

conhecimento. Na sua essência, todo o serviço de treinamento tem as mesmas funções e objetivos, mas a maneira como é realizado diferencia-se em cada unidade de informação. Cada biblioteca possui usuários específicos e características próprias. Portanto, o bibliotecário de referência precisa organizar e direcionar os treinamentos para as reais necessidades de seus usuários.

Com relação ao serviço de normalização de trabalhos acadêmicos, segundo os usuários é um serviço considerado muito importante, correspondendo a 61,1% dos respondentes e 36,9% entendem ser esta uma competência importante. Portanto 98% dos respondentes consideram um serviço de **grande importância** para a biblioteca. Essas respostas mostram claramente a necessidade de que esses serviços sejam priorizados, não apenas do modo como vêm sendo efetuados, quer dizer, com orientações/tiradúvidas e treinamentos de normalização de trabalhos acadêmicos. Nesse sentido, cabe, então, ao gestor priorizar esse serviço de normalização com o intuito de oferecer serviços de qualidade que possam, efetivamente, atender às necessidades dos usuários.

Ainda segundo o gráfico 11, o conhecimento técnico dos funcionários para responder e atender aos usuários também é considerado um serviço **muito importante**, conforme apontado por 54,8 % dos respondentes. A percepção da importância desse conhecimento técnico é fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas. É claro que, para o usuário, os funcionários devem possuir habilidades técnicas e humanas para auxiliá-los a obter a informação de que necessitem. Essa percepção dos usuários vem ao encontro das Leis de Ranganathan<sup>4</sup>, principalmente no que diz respeito aos seguintes aspectos: “Todo o livro tem o seu leitor”, “Todo o leitor tem o seu livro” e “Poupe o tempo do leitor”.

---

<sup>4</sup> As leis de Ranganathan são: 1) Os livros são para serem usados - o livro é um meio que impulsiona o conhecimento. E podemos observar a importância de uma biblioteca na seguinte frase: "quem tem informação, tem poder". Aponta para o livro como um meio e não como tendo um fim em si mesmo; 2) Todo leitor tem seu livro - o bibliotecário deve fazer o estudo dos usuários, observando a clientela para preparar o acervo. Aponta para a seleção de acordo com o perfil do usuário; 3) Todo livro tem seu leitor - refere-se a disseminação da informação, em que se deve divulgar os livros existentes em cada biblioteca. Aponta para a importância da divulgação do livro, sua disseminação, antecipando a estética da recepção; 4) Poupe o tempo do leitor - a arrumação e catalogação dos documentos diminui o tempo necessário para encontrar a informação desejada. Aponta para o livre acesso às estantes, o serviço de referência e a simplificação dos processos técnicos e 5) Uma biblioteca é um organismo em crescimento - o bibliotecário deve controlar esse crescimento, verificando qual a informação que está sendo usada, através de estatísticas da consulta e empréstimo. Decorre da explosão bibliográfica que exige atualização das coleções e previsão do crescimento da área ocupada pela biblioteca.

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.

Com relação aos serviços de empréstimo, devolução e renovação é possível observar no gráfico 11 que 51,3 % dos usuários consideram um serviço **muito importante** para uma biblioteca. A esse respeito, merecem ser evidenciadas as observações de dois participantes (identificados aqui por R1 e R2):

Em comparação aos anos anteriores a gestão das bus estão bem melhores em todos os aspectos E o serviço de empréstimo, devolução e renovação esta cada vez melhor, parabéns. (R1).

Com relação ao serviço de empréstimo considero o serviço mais importante de uma biblioteca. Portanto, parabeno as bibliotecas por estarem prestando o serviço com muita eficácia! (R2).

Ora, o atendimento rápido nos serviços de empréstimo, devolução e renovação é muito importante. Portanto, a BU deve continuar investindo em aperfeiçoar e dinamizar esses serviços.

#### **4.3 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.

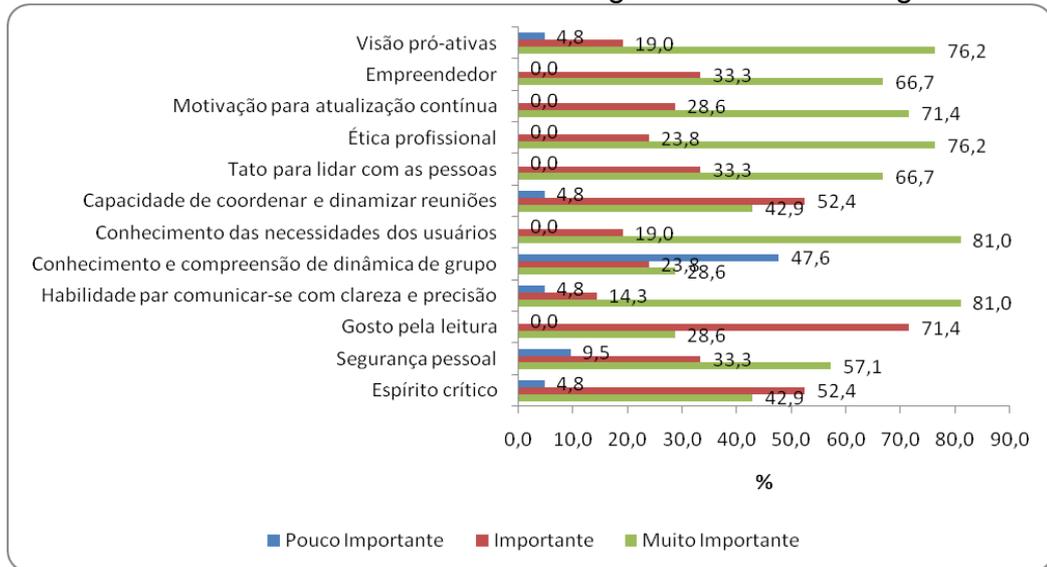
Portanto, na análise a seguir, buscamos saber se os gestores têm consciência de seu cargo e como se percebem nesse papel. Para tanto, apresentamos-lhes uma lista referente às características para ser um bom gestor, com base nas propostas apresentadas na revisão de literatura desta dissertação. Essa lista, 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 12. 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 antenados 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 prerequisite 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, p. 203).

Também com relação às características mais destacadas a questão de “ter visão proativa” nos chamou atenção, pois 76,2% dos gestores consideraram esse item **muito importante**. Atribuimos o destaque elevado dessa indicação ao fato de que o bibliotecário na atualidade tenha conhecimento de que um dos componentes para uma boa gestão deve ser caracterizado pelos atributos específicos de um agente de mudança, capaz de gerenciar sua unidade de informação como uma organização moderna, buscando a proatividade nas rotinas bibliotécnicas e, principalmente, daqueles que estão assumindo cargos como gestores.

Gráfico 12 - Características de um bom gestor na visão dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Como podemos observar no gráfico-12, destacam-se ainda as opções “motivação contínua” e “gosto pela leitura”, escolhidas pelos gestores por **sua importância**, com 71,4% de indicação. De fato, o gosto pela leitura e uma constante motivação são considerados nos estudos sobre gestão de qualidade como característica bastante positiva na composição de um bom gestor. Portanto, torna-se redundante justificar, por meio de análises, o caráter óbvio dessa constatação por parte dos gestores investigados.

Embora as respostas analisadas há pouco tenham sido as de maior destaque, algumas outras também requerem uma análise. É a questão do empreendedorismo, que foi assinalada como **muito importante** para ser um bom gestor por 66,7% dos respondentes. Esse índice nos causou surpresa, pois, no caso específico dos gestores de bibliotecas universitárias públicas, o empreendedorismo sempre deixa a desejar. Talvez pela dificuldade existente no tipo de unidade organizacional vinculada a um órgão maior que, por sua vez, necessita de verbas públicas para administrar suas unidades; ou também porque falta nesses gestores um espírito empreendedor, ou seja, aquele indivíduo que cria projetos abraça os desafios e se esforça por melhorar; uma pessoa que vê o quadro geral e que pode pensar e trabalhar independentemente da falta de recursos.

Outra curiosidade foi o fato de que somente 66,7% dos respondentes apontarem que o “tato para lidar com as pessoas” é **muito importante** na característica de um bom gestor, embora esse percentual esteja acima de 50%.

Realmente, essa característica é de suma importância para uma gestão em bibliotecas, pois se a pessoa trabalha com atendimento ao público numa unidade pública, sempre pode se confrontar com situações estressantes. E, neste caso, sua atitude ponderada, enquanto interage com usuários e servidores insatisfeitos, determina o melhor caminho a ser seguido. E saber conviver com todas as diferenças se torna importante para uma boa gestão. Enfim, lidar, com pessoas é um processo complicado, mas que, com pequenas atitudes, é ato que pode se tornar mais fácil.

Com relação ao quesito “segurança pessoal”, percebemos que 57,1% dos gestores consideram **muito importante** na característica de um bom gestor. Atribuímos esse índice ao fato de que na atual conjuntura a questão da violência e segurança pessoal tornou-se bastante preocupante nos dias atuais.

No que diz respeito a “ter espírito crítico”, percebemos que 52,4% dos sujeitos da pesquisa consideram uma característica apenas **importante** para um bom gestor. Esse índice nos causa certo impacto, pois, de acordo com muitos estudiosos em gestão, essa característica é considerada uma das mais importantes na gestão da atualidade. Isto porque avaliar criticamente as informações sistemáticas, com capacidade para detectar ameaças e oportunidades, é essencial para compor as características de um bom gestor. Conforme Soviensi e Stigar (2010), o gestor sempre deve ter um espírito crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de flexibilização, haja vista as grandes e rápidas transformações sociais que ocorrem no mundo, como a globalização, por exemplo.

Já a questão da “capacidade de coordenar e dinamizar reunião” foi considerada **importante**, de acordo com 52,4% dos gestores respondentes. Esse dado é surpreendente, haja vista ser impossível que um gerente exerça sua função sem fazer reuniões e, nessas, surgem os conflitos, de um modo geral, e também as boas ideias, portanto, é fundamental que um gestor saiba realmente levar a cabo uma reunião, inclusive dinamizando-a de modo a torná-la agradável, pois já é do senso comum que as reuniões são cansativas.

E, por fim, na compreensão de 47,6% dos questionados, o conhecimento e a compreensão de dinâmica de grupo foram considerados **pouco importantes** na característica de um bom gestor. Concordamos com essas respostas, desde que a equipe seja coesa, pois, caso contrário, é necessário que um gestor tenha conhecimento de dinâmica de grupo a fim de solucionar conflitos e

desentendimentos e sensibilizar sua equipe para o trabalho, o empreendedorismo, a comunicação, entre outras coisas.

#### 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 formação 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-14.

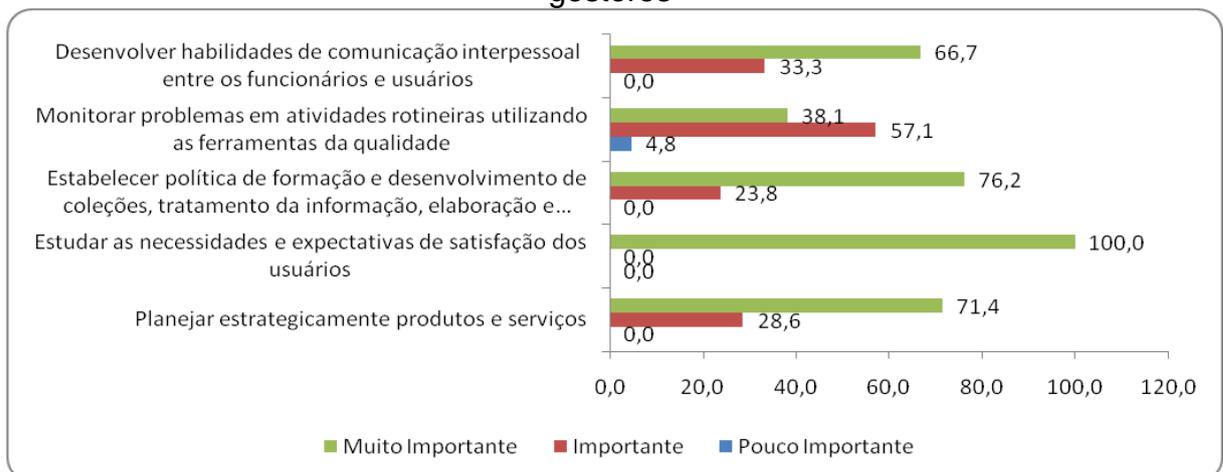
Percebemos que todos os gestores respondentes (100%) consideram **muito importante** estudar as necessidades e expectativas de satisfação dos usuários. Essa constatação produz informações que permitem aos gestores modificar sua visão sobre como os serviços de informação devem ser desenvolvidos

de acordo com as necessidades de seus usuários e de como os estudos de usuários podem propiciar o entendimento dessas necessidades.

Observamos, conjuntamente, que 76,2% dos gestores revelam que é **muito importante** “estabelecer política de formação e desenvolvimento de coleções, tratamento da informação, elaboração e oferecimento de produtos e serviços”. Os dados mostram que, para os gestores, se torna essencial a realização de um planejamento eficiente no tocante ao crescimento dos acervos e assim, entram em ação o processo de desenvolvimento de coleções, bem como o tratamento da informação adequado, a fim de oferecer produtos e serviços de qualidade aos usuários.

A questão de “planejar estrategicamente produtos e serviços” foi também considerada como **muito importante** por 71,4% dos gestores. Isto demonstra que para um planejamento eficaz de produtos e serviços é preciso atuar de forma diferente, competentemente e com planejamento adequado. Segundo Cobra (1995, p. 16), “planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.” Ele diz ainda que o planejamento estratégico é uma ação administrativa que visa a prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento estratégico.

Gráfico 13- Estratégias pra melhoria da qualidade dos serviços na percepção dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Vale observar que 66,7% assinalaram que “desenvolver habilidades de comunicação interpessoal entre os funcionários e usuários” é uma estratégia **muito importante**. Esse índice, embora seja acima de 50%, ainda assim, consideramos baixo, pois, no cargo da gestão, essa habilidade reflete sobre a gestão e, conseqüentemente, na melhoria dos serviços. Então, no nosso entender, esse quesito deveria ter tido maior índice de indicação. Não podemos esquecer de que a empatia favorece a comunicação visando a dar e receber *feedback* e contribui para a mudança de comportamento das pessoas. Isso se confirma quando Chagas *et al* (2005) diz em que na maioria das áreas e setores do mercado, gestores com avançado grau de habilidades interpessoais, aqueles vistos como “empáticos” por sua equipe possuem uma tendência a criar um clima mais propenso ao trabalho em equipe, motivação e, conseqüentemente, bons resultados.

Finalmente o item “monitorar problemas em atividades rotineiras utilizando as ferramentas da qualidade” (57,1%) foi avaliado apenas como **importante**. Esse índice nos causou certa surpresa, porquanto, para se atingir o objetivo de oferecer serviços e produtos de qualidade, faz-se necessário monitorar problemas nas atividades rotineiras das bibliotecas. Talvez os gestores não tenham percebido que essa atividade se faz fundamental quando desejamos obter a qualidade no atendimento.

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

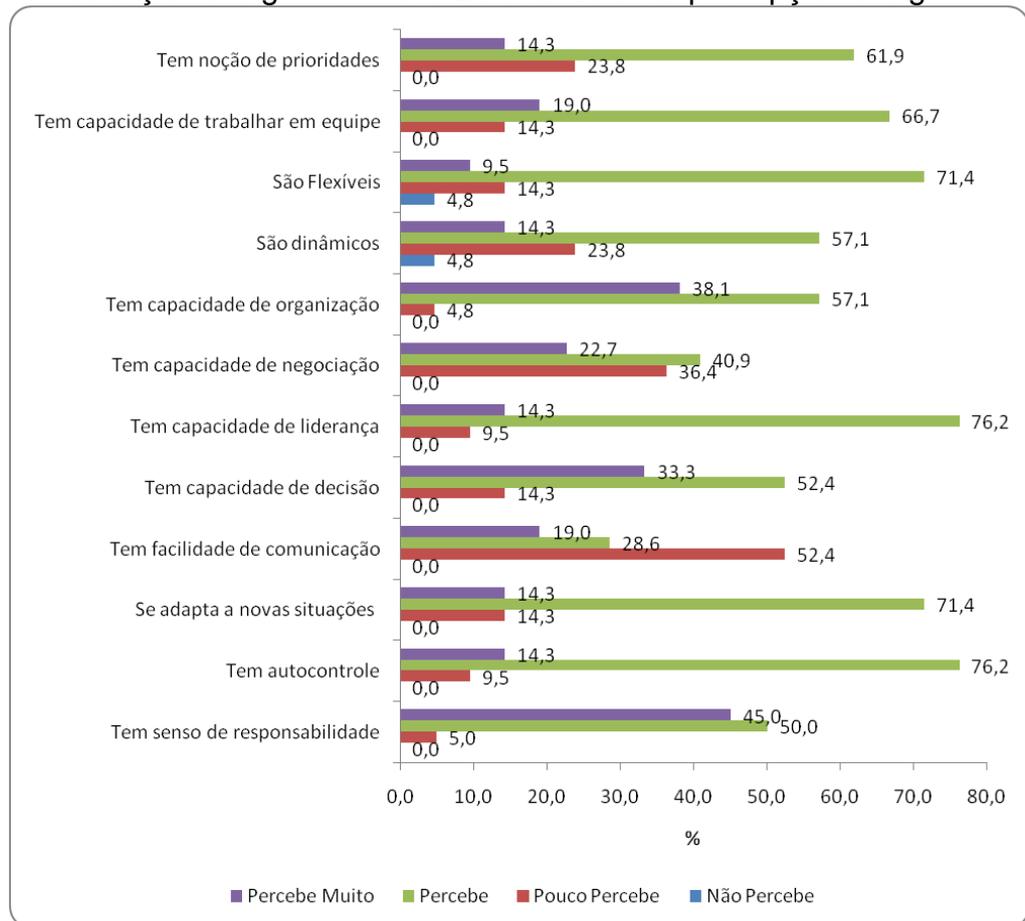
A percepção dos gestores sobre como está a sua atuação na gestão é fundamental para a consolidação da sua imagem e auxilia na elaboração do planejamento de sua atuação ante a administração da unidade de informação. Optamos pela inclusão dessa variável referente à percepção sobre sua atuação nas bibliotecas, a fim de verificamos como é que os gestores se percebem acerca de sua atuação no cargo que ocupam nas bibliotecas universitárias. Essa percepção é fundamental para a consolidação da sua imagem como gestor e auxilia na

elaboração do planejamento de ações perante a administração da unidade de informação.

De forma análoga às análises anteriores, estruturamos uma lista de opções, conforme a escala de Likert, com o objetivo de conhecer a percepção desses gestores e, para tanto, aplicamos as seguintes opções: **percebe**, **percebe muito**, **percebe pouco** e **não percebe**. Assim, as respostas foram caracterizadas em conformidade com tais elementos, porém, em nossas análises, priorizamos apenas aquelas que alcançaram percentuais maiores de indicação.

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 14 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 14 – 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 o 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 pode 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 dinâmicos” 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.

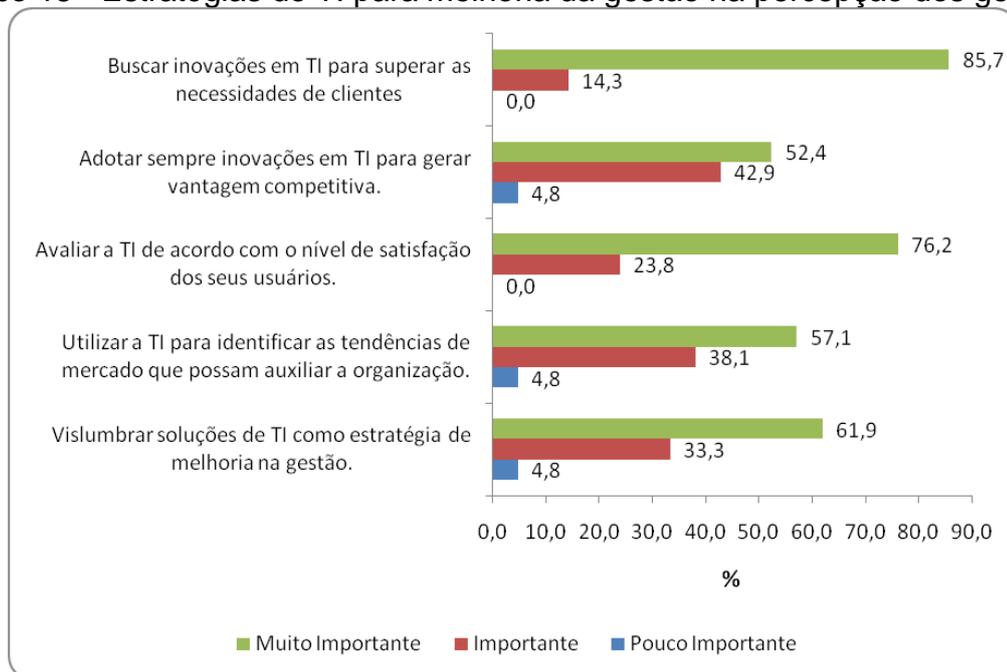
As percepções dos gestores sobre as habilidades analisadas nessa categoria, de certo modo, deixam a desejar, mesmo que algumas tenham alcançado mais de 50% de autopercepção. Consideramos que esses resultados poderão ser utilizados no âmbito da avaliação da gestão de bibliotecas da UFC, a fim de que os 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 TI's 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 TI's, visando ao acesso e ao uso de fontes de informações eletrônicas. Para avaliarmos essa categoria, apresentamos aos gestores das BUs-UFC 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 consideram “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 15. 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 15 - Estratégias de TI para melhoria da gestão na percepção dos gestores



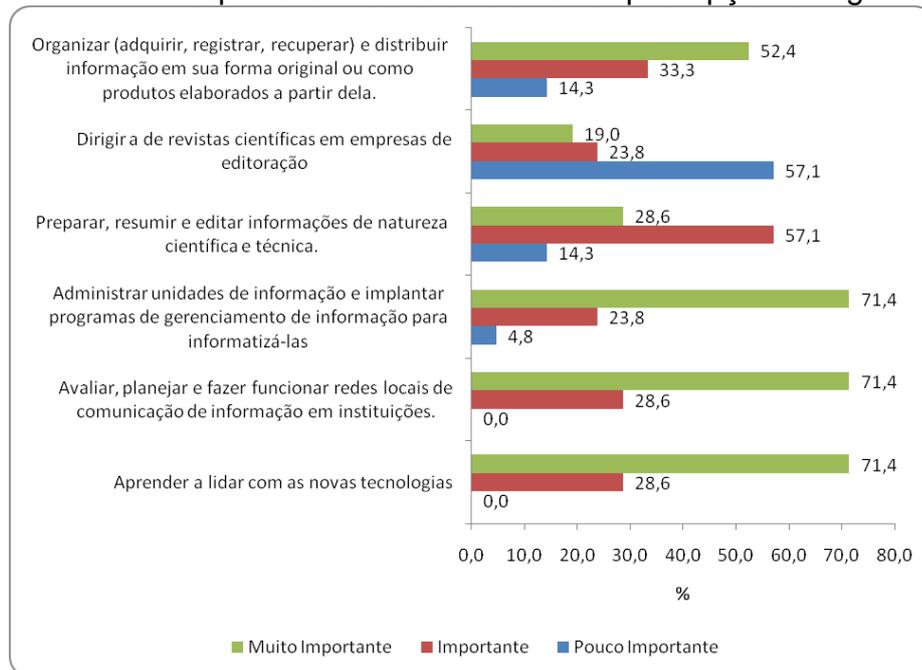
Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Embora esses dados tenham obtido respostas superiores a 50%, a questão referente a “utilizar a TI para identificar as tendências de mercado que possam auxiliar a organização” é considerada **muito importante** para 57,1% dos gestores. Observando mais atentamente essas remarcações, fica evidente que, no

âmbito da gestão de BUs, a ênfase no cenário informacional é ainda de certa forma reduzida. Talvez isso seja o reflexo de que para esses gestores, as tendências de mercado não trazem consequências maiores para essas organizações. Analogamente, acontece com “adotar sempre inovações em TI para gerar vantagem competitiva”, cuja porcentagem foi de 52,4% dos gestores que consideram muito importante.

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 16 - Competências informacionais na percepção dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Ainda consideramos como positiva a avaliação do quesito “organizar (adquirir, registrar, recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela”, mesmo que seu coeficiente tenha sido 52,4% de avaliação como **muito importante**. Portanto, para os gestores o uso da TI se faz necessário para promover maior agilidade e flexibilidade, determinando mudanças radicais no conceito das bibliotecas, e exigindo de seus profissionais mais competências.

Um fato que se destaca nessa avaliação diz respeito à competência “dirigir redação de revistas científicas em empresas de editoração” ter sido considerada **pouco importante** por 57,1% dos respondentes. Sabemos que a redação de revistas científicas, durante muito tempo, foi privativa da profissão de jornalista, porém, na atualidade, isso tem mudado bastante e, conforme a literatura, essa é uma competência que os gestores de biblioteca devem almejar e colocar em prática. No que se refere a “preparar, resumir e editar informações de natureza científica e técnica” ter sido apreciada como **importante** por 57,1%, dos sujeitos da pesquisas podemos inferir que houve um ruído de entendimento deste atributo, pois é sabido que, na sua atuação, os gestores também podem exercer tais competências, principalmente, porque ele tem capacidade de escrever artigos, resumir, enfim, produzir científica e tecnicamente.

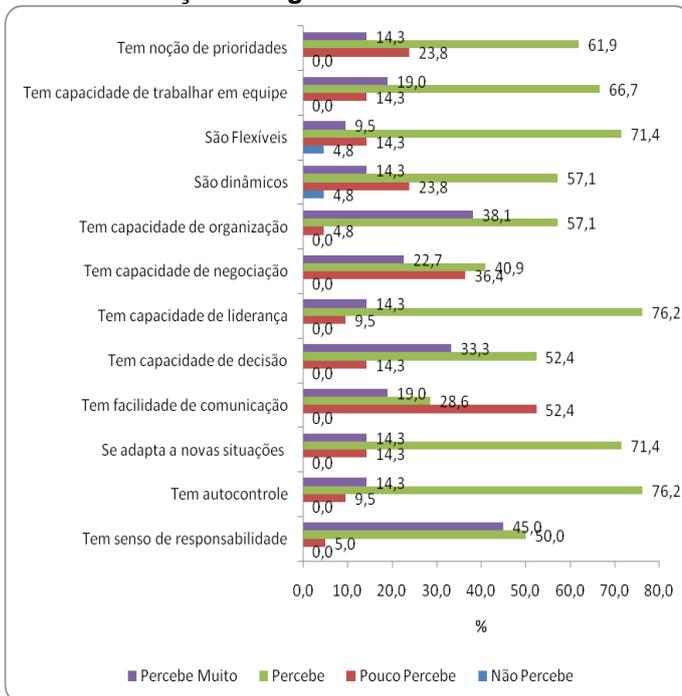
A avaliação dessa categoria tem semelhança com as demais, pois espelha os resultados positivos das inferências relativas à percepção sobre sua atuação no papel como gestores das bibliotecas, no entendimento das estratégias e competências informacionais.

#### **4.4 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.

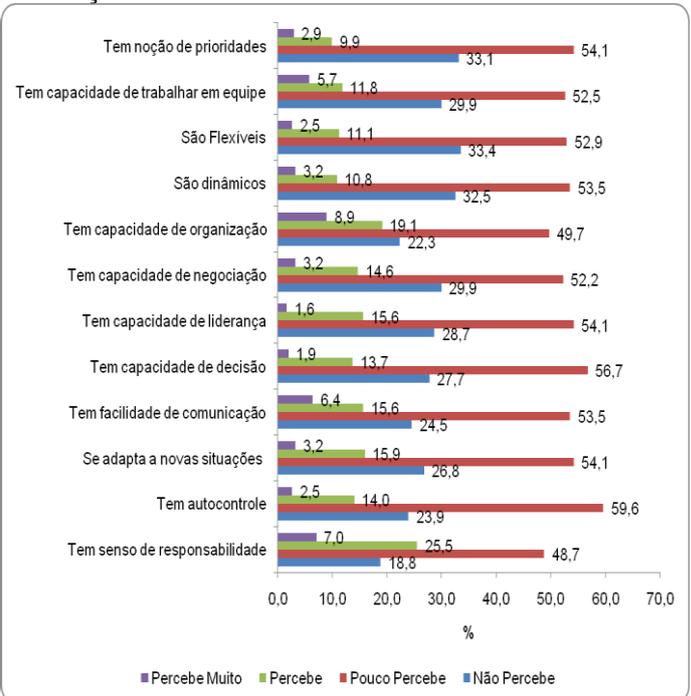
Esse cotejamento entre as percepções de usuários e gestores é importante para melhorar a compreensão dos objetivos e decisões que as BUs possam vir a tomar no contexto organizacional. Por meio dos questionários, tentou-se analisar e avaliar qual a visão que os usuários e gestores têm sobre o papel desempenhado pela gestão nessas organizações. Para tal cotejamento, estruturamos as percepções desses dois grupos de pesquisados nos gráficos 18 e 19, apresentados paralelamente, com o intuito de espelhar as respostas por eles apontadas. Esclarecemos que, em nossas inferências, levamos em consideração todas as opções a saber: **percebe muito**, **percebe**, **pouco percebe** e **não percebe**. Detivemo-nos porém, em nossas análises, àquelas que apresentaram maiores índices, no confronto entre os conjuntos de percepções.

**Gráfico-17-Percepção dos usuários sobre a atuação dos gestores nas BUs**



Fonte: dados da pesquisa de opinião

**Gráfico-18-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 diz 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 prerequisites 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 BU's, 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.

## 5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES FUTURAS

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. Assim foi que esta pesquisa se desenvolveu, tendo como ponto de partida as seguintes questões: qual é a percepção que os gestores de bibliotecas da UFC têm sobre o seu papel enquanto ocupante desse cargo? Como os clientes/usuários das bibliotecas da UFC percebem o papel assumido pelos gestores dessas organizações? Com o intuito de responder a esses questionamentos, retomamos os objetivos específicos: a) avaliar se os bibliotecários gestores têm consciência da importância de seu papel ante a 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, neste capítulo, não temos a intenção de repetir os percentuais apresentados ao longo da análise dos dados e discussões dos resultados, porém, trazer apenas algumas considerações que julgamos pertinentes ao capítulo em lide.

Isto posto, 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 desenvolvimento 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. Portanto, acreditamos que a leitura desta dissertação poderá ser de grande valia para os gestores de bibliotecas universitárias, bem como, para aqueles interessados nesse tema de estudo. Ainda como resultados alcançados nesse estudo, temos interesse em produzir artigos a serem apresentados em eventos da área e, quem sabe, publicados em periódicos científicos especializados.

Quanto às dificuldades encontradas para realizarmos esta dissertação, foram inúmeras, porém, não nos curvamos a elas, muito pelo contrário, nossa motivação foi maior, pois nossa intenção de concluir tal empreitada fez com que todos os obstáculos fossem superados.

Em se tratando desse fazer, acredita-se que, o primeiro passo, o do conhecimento foi dado. Resta agora inferir, a partir deles, na realidade de modo a produzir mudanças significativas tanto na ação dos gestores, como na dos colaboradores. Só assim é que será possível inserir mudanças capazes de alterar a visibilidade dos agentes da informação.

Portanto, a partir da realização dessa pesquisa, e do interesse despertado pelo tema, esperamos que outras pesquisas venham sanar as limitações aqui encontradas, possibilitando o desenvolvimento de outros estudos que proporcionem e ampliem a discussão sobre a gestão em bibliotecas, assim como gestão de tecnologia da informação nas BUs, gestão e compartilhamento de informação nas BUs e implantação de políticas públicas na gestão das bibliotecas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. C. de *et al.* A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2000. **Anais...** Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/t035.doc>>. Acesso em: 12 abr. 2010.
- ASSIS, R. L. **Facilitando a percepção em ambientes virtuais de aprendizado através da abordagem groupware**. 155 f. 2000. Dissertação (Mestrado em Informática) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2000.
- ANDRADE, M. T. D. *et al.* Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 311-318, 1998.
- ARRUDA, M. da C. C.; MARTELETO, R. M.; SOUZA, D. B. Educação, Trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. 3. ed. Belmont: Wadsworth, 2003.
- BANDEIRA, M., L.; MARQUES, A. L.; SANTOS, C. M. Q. dos. Reflexões sobre o papel gerencial: um perfil modernizador. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em : <[www.angrad.org.br/.../reflexoes\\_sobre\\_o\\_papel\\_gerencial\\_um\\_perfil\\_modernizador/.../download/](http://www.angrad.org.br/.../reflexoes_sobre_o_papel_gerencial_um_perfil_modernizador/.../download/)>. Acesso em: 15 mar. 2010.
- BARBOSA, E. R. G.; BRONDAI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 1, n. 2 dez. 2004 – fev.2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/v1n02/a08v1n02.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2010.
- BENTES PINTO, V. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 133-137, maio/ago. 1993.
- BITENCOURT, C. **A Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. 320 f. 2001. Tese (Doutorado em Administração ) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 mar. 2010.
- BORBA, A. C. de A.; CARVALHO, M. M.; BORBA, M. do S. de A. Análise do perfil do bibliotecário da cidade de Natal frente às novas tecnologias da informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO, 21., 2005. **Anais...** Curitiba: ABPR; FEBAB. 1 CD.
- BOWDICHT, J. I. BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista RAE: Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Lei n. 9394 de 23 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Brasília, **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, 23 dez. 1997.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. ed. São Paulo: Francisco Alves, 1991.

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

CARVALHO, M. C. R. de. **Novos paradigmas**: estamos preparados? 2006. Disponível em: <[irc.embaixadaamericana.org.br/download/Palestra%20Carmem.ppt](http://irc.embaixadaamericana.org.br/download/Palestra%20Carmem.ppt)>. Acesso em 12 out. 2010.

CASTRO FILHO, C. M. de. **O modelo europeu do centro de recursos para ele aprendizaje y La investigación (CRAI) e as bibliotecas universitárias brasileiras**: convergências e divergências. 2008. 239 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

CENEVIVA, W. **Lei dos notários e registradores comentada (Lei n. 8.935/94)**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CIANCONI, R. de Barros. Gerência da informação: mudanças nos perfis profissionais. **Ciência da informação**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 204-208, jul./dez. 1991.

CHAGAS, A. *et al.* **Estudo sobre habilidades empáticas e sua importância nos relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional**. Rio de Janeiro: SEGET, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHRIST, C. da R. **Uso de mecanismo de percepção social para auxiliar atividades de acompanhamento e de avaliação em ambiente E-Learning**. 78f. 2005. Dissertação de Mestrado (Ciência da Computação)– Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2005. Disponível em: <[http://www.btdt.ufpe.br/tedeSimplificado//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=3532](http://www.btdt.ufpe.br/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3532)>. Acesso em: 12 jun. 2010.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. 14. ed. São Paulo : Best Seller, 2003.

CUARTAS, E.; PESSOA, M. L. ; COSTA, C. da. 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, v. 15, p. 195-209, 2003.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

DALBERIO, M. C. B. Gestão democrática e participação na escola pública popular. **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, v. 47, n. 3, p. 1-12, out. 2008

DEL RIO, V. Cidade da mente, cidade real: percepção ambiental e revitalização na área portuária do Rio de Janeiro. In: \_\_\_\_\_. **Percepção ambiental**: a experiência brasileira. 2. ed. São Paulo: Studio Nobel; São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1999. p. 3-22.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 37-54, 1985.

DICIONÁRIO de Termos Militares Americanos. Washington: Departamento de Defesa Americano, 2003. 695 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciarem organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15970.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2010

DURAND, T. L. alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, Joel S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

FIALHO, F. A. P. **Introdução a ciência da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, E. N. da. **Introdução à biblioteconomia**. 2. ed Brasília : Briquet de Lemos, 2007.

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

GIANGRANDE, V.; FIGUEIREDO, J. C. **O Cliente tem mais do que razão: a importância do Ombudsman para a eficácia empresarial**. São Paulo: Gente, 1997.

GIANESI, T. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoría de la organización para la administración pública**. México: Colegio Nacional de Ciências Políticas y Administración Pública A. C; Fondo de Cultura Económica, 1999.

HUNTER, J.C. **O Monge e o executivo**. 10. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUHN, T. **A Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1962.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LE BOTERF, G. De la Compétence à la navigation professionnelle. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1997.

LE COADIC, Y. F. **Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, G. Gestão de qualidade de vida no trabalho. In: BOOG, G. ; BOOG, M. (Orgs.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. v. 1 p. 411-419.

LINSTON, R. C .F. S.; SANTOS, P. L. V. A. da C. Representando a Information Literacy “Competências Informacionais” na Biblioteconomia. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 287-300, jul./dez., 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/viewFile/5043/4742>>. Acesso em: 16 mar. 2010.

LUJASEWICZ, E. A. **Liderança e gerencia na agencia do BB de Tupanciretã**. 59 f. 2007. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13991/000649766.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

MCCLELLAND, David. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, 1973.

MACHADO, C. S. *et al.* **A Gestão do conhecimento na execução do programa de Gestão da qualidade das bibliotecas universitárias da UNISUL.** 2010. Disponível em: <[www.inpeau.ufsc.br/.../Cristiane%20Salvan%20Machado%20-%20A%20gest%20E3o%20doc](http://www.inpeau.ufsc.br/.../Cristiane%20Salvan%20Machado%20-%20A%20gest%20E3o%20doc)>. Acesso em: 15 mar. 2010.

MACHADO, L. M. C. P. Paisagem valorizada: a Serra do Mar como espaço e como lugar. *In*: DEL RIO, V; OLIVEIRA, L. (Org.). **Percepção ambiental: a experiência brasileira.** São Paulo: Studio Nobel, 1999. p. 97-119.

MARIANO, D. S. da S. *et al.* **Gerentes e gerencia: competências gerenciais 37f.** Trabalho acadêmico (Curso de Administração). Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://www.unihorizontes.br/projinter2008/adm/competencias\\_gerenciais.pdf](http://www.unihorizontes.br/projinter2008/adm/competencias_gerenciais.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2010.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Perfil do líder para o ano 2000.** Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/Perfil%20do%20líder%20para%20o%20ano%202000.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

MATTOS, R. de A. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa.** Brasília: Livre, 1992.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELO, M. C. O. L. O grau de participação e autonomia dos gerentes na empresa: dificuldade e mudanças. **Revista Tendências do Trabalho**, São Paulo, n. 249, p. 17-24, maio 1995.

MEYER JR, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. *In*: MEYER JR, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária.** 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 139-158.

MIGUEL, N. M. D. ; AMARAL, R. R. do . A Biblioteca Universitária e as novas tecnologias. **Acesso Online Rede Sirius**, 2007. Disponível em: <[http://www2.uerj.br/a\\_biblioteca\\_artigo.pdf](http://www2.uerj.br/a_biblioteca_artigo.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2010.

MINTZBERG, H. As atribuições do administrador: ficção e realidade. **Diálogo**, v. 10, n. 1, 1973.

MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa social.** Petrópolis: Vozes: 2002.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, mai./ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2010.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 256 p.

NORDHAUG, O. Competence specificities in organizations. **International Studies of Management & Organization White Plains**, v. 28, n. 1, p. 8-29, Spring, 1998.

NOVAES, M. V. A Importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. **Revista Pesquisa Psicológica**, v. 1, n. 1, p. 130- 150, jul./dez. 2007.

OLIVEIRA, L. de. Percepção e representação do espaço geográfico. *In*: Del RIO, V.; OLIVEIRA, L. de (Orgs.). **Percepção Ambiental: uma experiência brasileira**. São Carlos: UFScar; Studio Nobel, 1996. p. 187-212.

PACE, B. A. **Competências individuais requeridas dos gestores: um estudo de caso na BV financeira**. 77 f. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PELLISSARI, A. S.; VANALLE. R. M.; GONZALEZ, I. V. D. P. **Gestores de pequenas empresas: estudo do papel e das funções gerenciais**. 2006. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos07/1034Gestores%20de%20Pequenas%20Empresas%20-%20Estudo%20das%20Funcoes%20Gerenciais.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

PETRY, A. **Reconfiguração organizacional da unisinos: modelo estratégico x modelo jesuíta de universidade- ambigüidades e desvios**. 302 f. 2004. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo,RS, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11162/000606045.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

PILATI, R. **Percepção social**. Disponível em: <[www.psi-ambiental.net/pdf/RP20070409PercepcaoSocial.pdf](http://www.psi-ambiental.net/pdf/RP20070409PercepcaoSocial.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2010.

PINKER, S. **Como a mente funciona**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

PRADO, N. S.; ABREU J. de. Modelos de organização e gestão das bibliotecas universitárias do estado de Santa Catarina. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 10, n. 1, p. 107-123, jan./dez. 2005.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. *In*: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL,

Florianópolis, 2004. Disponível em: <[www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Gerson%20Rizzatti%20-%20organiza%E7%E3o%20universit%E1riua.doc](http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Gerson%20Rizzatti%20-%20organiza%E7%E3o%20universit%E1riua.doc)>. Acesso em: 12 jun. 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2001.

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

SÁLVIO, S. C. **Gênese e evolução do mestrado em ciências da informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas**. 151 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2006.

SANTOS, L. A. dos. Subchefe de análise e acompanhamento de políticas governamentais da Casa Civil da Presidência da República. Brasília, nov., 2006  
SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SILVA, J. A. da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

SKORA, C. M. **Gestão da percepção**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-da-percepcao/1033/>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

SOUZA, I. M de. **A Nova gestão pública**. 2008. Disponível em: <[www.rn.gov.br/.../palestragestaoconhecimento-irineusouza.ppt](http://www.rn.gov.br/.../palestragestaoconhecimento-irineusouza.ppt)>. Acesso em 15 mar. 2010.

SOUZA, M. A. de. Perfil profissional do bibliotecário no mercado de trabalho da cidade de São Paulo. **Transinformação**, São Paulo, v. 8, n.1, p.1-11, jan./abr. 1996.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos humanos X gestão de pessoas**. 2008. Disponível em: <[http://www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/artigos/Gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_RH.pdf](http://www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/artigos/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2010.

STELMACH, E. R. **Administração pública**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/administracao-publica/26437/>> Acesso em: 12 mar. 2010.

TARAPANOFF, K. A biblioteca universitária vista como uma organização social. *In: MACHADO, U. D. (Ed.). Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação*. Brasília: ABDF, 1982. v. 1, p. 73-92.

\_\_\_\_\_. **Perfil do profissional da informação no Brasil: diagnóstico de necessidades de treinamento e educação continuada.** Brasília: Instituto Euvaldo Lodi do DF, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TENÓRIO, F. G. ; SARAIVA, E. J. Escorços sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, P.E.M. ; PIERANTI, O. P. (orgs.). **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, R. de F. : PACHECO, M. E. C. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a questão de paradigmas científicos. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo: FEA/USP, v. 12, n. 1, p. 55-68, jan./mar., 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VLASMAN, P. M.; CASTRO, L. F. M. Universidade: a luta pelo poder. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 3, p. 88-101, jan./jun. 1985.

VIANNA, Maria José Monteiro *et al.* A biblioteca e sua relação com o contexto acadêmico. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9., Curitiba, 1996. **Anais...** Curitiba, 1996. (Disquete).

VIEIRA, A da S. Gerência de recursos informacionais: um advento do futuro? **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 159-170, set. 1990.

VOLPATO, S. M. B. **A Natureza do trabalho do administrador de Biblioteca universitária.** 2002. 226 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** Tradução de Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged.** Springfield: G. & C. Merriam, 2000.

# APÊNDICES

APÊNDICE A- Questionário aplicado aos usuários das Bibliotecas da UFC



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR -  
POLEDUC

**Prezados usuários das Bibliotecas da UFC**

Como aluna do Curso de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, estou realizando, sob a orientação da Professora Dra. Virginia Bentes Pinto, uma pesquisa cujo objetivo básico é **analisar a percepção que os usuários têm em relação à atuação dos gestores das bibliotecas da Universidade Federal do Ceará**. Neste sentido, solicitamos a sua colaboração respondendo a este **questionário**. Suas respostas são de fundamental importância para efetivação do estudo empírico e, conseqüentemente para a concretização da pesquisa.

Esclarecemos que os dados obtidos serão utilizados apenas no âmbito desta pesquisa e que as informações fornecidas serão confidenciais, e sua identidade não será divulgada.

Contando com a sua colaboração, agradeço pela atenção dispensada.

**Cordialmente,**

**Ana Cristina Azevedo U. Melo**  
**Bibliotecária CRB-3 572 - UFC/BU/BCT**

**QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS**

1) Tipo de usuário :

- ( ) Aluno de graduação  
( ) Aluno de Pós-graduação  
( ) Professor  
( ) Servidor técnico administrativo

2) Indique o seu maior nível de formação acadêmica

- ( ) Graduação. Qual? \_\_\_\_\_  
( ) Especialização. Qual? \_\_\_\_\_  
( ) Mestrado. Qual? \_\_\_\_\_  
( ) Doutorado. Qual? \_\_\_\_\_  
( ) Outro, especifique: exemplo Graduando em : \_\_\_\_\_

3. Dos serviços abaixo oferecidos pela biblioteca, assinale com um "X" por grau de importância, o que um gestor deve priorizar :

SERVIÇOS	Pouco	Importante	Muito
----------	-------	------------	-------

	Importante		Importante
Treinamento conveniente aos usuários para uso adequado da Biblioteca			
Atendimento rápido nos serviços de empréstimo, devolução e renovação			
Auxílio dos bibliotecários na normalização dos trabalhos acadêmicos			
Conhecimento técnico dos funcionários para responder as perguntas dos usuários			
Treinamento para uso do Portal de Periódicos e de bases de dados			

4 Coloque um "X", por ordem de importância, nas características para ser um bom gestor.

<b>CARACTERÍSTICAS DE UM BOM GESTOR</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Espírito crítico			
Segurança pessoal			
Gosto pela leitura			
Habilidade para comunicar-se com clareza e precisão			
Conhecimento e compreensão de dinâmica de grupo			
Conhecimento das necessidades dos usuários			
Capacidade de coordenar e dinamizar reuniões			
Tato para lidar com as pessoas			
Ética profissional			
Motivação para atualização contínua			
Empreendedor			
Visão pro-ativas			

5. Selecione com um "X", por grau de importância, nas habilidades que você considera inerentes ao perfil de um bom gestor:

<b>HABILIDADES DE UM GESTOR</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Habilidades de relacionamento com os colegas			
Habilidades de liderança			
Habilidades de resolução de conflitos			
Habilidade de processamento de informações			
Habilidade de tomar decisões em condições de ambigüidade			
Habilidades de alocação de recursos			
Habilidades de empreendedor			
Habilidades de introspecção			

6. Indique com um "X", as competências para a formação de um gestor.

<b>COMPETENCIAS GERENCIAIS</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>

Saber Agir			
Saber Mobilizar Recurso			
Saber Comunicar			
Saber Aprender			
Saber se Engajar e se Comprometer			
Saber Assumir Responsabilidades			
Ter Visão Estratégica			

7. Dentre os itens abaixo, assinale com um "X", o grau de percepção, de como você observa a atuação dos gestores das bibliotecas universitárias da UFC

<b>ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS Bus na UFC</b>	<b>Não Percebe</b>	<b>Pouco Percebe</b>	<b>Percebe</b>	<b>Percebe muito</b>
Tem senso de responsabilidade				
Tem autocontrole				
Se adapta a novas situações				
Tem facilidade de comunicação				
Tem capacidade de decisão				
Tem capacidade de liderança				
Tem capacidade de negociação				
Tem capacidade de organização				
São dinâmicos				
São Flexíveis				
Tem capacidade de trabalhar em equipe				
Tem noção de prioridades				

Caso julgue necessário, por favor, faça suas observações.

---



---



---



---



---

**Grata pela colaboração!**

**APÊNDICE B- Questionário aplicado aos gestores das bibliotecas da UFC**

UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

**MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR -  
POLEDUC****Prezados Gestores das Bibliotecas da UFC**

Como aluna do Curso de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, estou realizando, sob a orientação da Professora Dra. Virginia Bentes Pinto, uma pesquisa cujo objetivo básico é **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**. Neste sentido, solicito a sua colaboração respondendo a este **questionário**. Suas respostas são de fundamental importância para efetivação do estudo empírico e, conseqüentemente para a concretização da pesquisa.

Esclareço que os dados obtidos serão utilizados apenas no âmbito desta pesquisa e que as informações fornecidas serão confidenciais, e sua identidade não será divulgada.

Contando com a sua colaboração, agradeço pela atenção dispensada.

**Cordialmente,**

**Ana Cristina Azevedo U. Melo**  
**Bibliotecária CRB-3 572 - UFC/BU/BCT**

**QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS**

1. Identificação da Biblioteca: \_\_\_\_\_

2. Cargo ou função que ocupa: \_\_\_\_\_

3. Formação Acadêmica :

- a. Graduação ( )
- b. Especialização ( )
- c. Mestrado ( )
- d. Doutorado ( )
- e. Outros ( )

4. Há quanto tempo exerce a atividade de gestão :

- a. menos de um ano ( )
- b. a mais de um ano ( )
- c. de 2 a cinco anos ( )
- d. a mais de cinco anos ( )

5. Na atual conjuntura, escolha com um "X", as características que você considera mais relevantes para ser um bom gestor :

<b>CARACTERÍSTICAS DE UM BOM GESTOR</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Espírito crítico			
Segurança pessoal			
Gosto pela leitura			
Habilidade para comunicar-se com clareza e precisão			
Conhecimento e compreensão de dinâmica de grupo			
Conhecimento das necessidades dos usuários			
Capacidade de coordenar e dinamizar reuniões			
Tato para lidar com as pessoas			
Ética profissional			
Motivação para atualização contínua			
Empreendedor			
Visão pro-ativas			

6. Com relação as novas tecnologias, selecione com um "X", as estratégias de TI você considera importante para a melhoria contínua na gestão:

<b>ESTRATÉGIAS DE TI PARA MELHORIA DA GESTÃO</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Vislumbrar soluções de TI como estratégia de melhoria na gestão.			
Utilizar a TI para identificar as tendências de mercado que possam auxiliar a organização.			
Avaliar a TI de acordo com o nível de satisfação dos seus usuários.			
Adotar sempre inovações em TI para gerar vantagem competitiva.			
Buscar inovações em TI para superar as necessidades dos usuários			

7. Identifique com um "X", quais das estratégias abaixo são importantes para melhorar a qualidade dos serviços da biblioteca

<b>ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Planejar estrategicamente produtos e serviços			
Estudar as necessidades e expectativas de satisfação os usuários			
Estabelecer política de formação e desenvolvimento de coleções, tratamento da informação, elaboração e oferecimento de produtos e serviços			
Monitorar problemas em atividades rotineiras utilizando as ferramentas da qualidade			
Desenvolver habilidades de comunicação interpessoal entre os funcionários e usuários			

8. Selecione com "X", se as competências informacionais abaixo são importantes e necessárias para a uma gestão de qualidade na biblioteca.

<b>COMPETENCIAS INFORMACIONAIS</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Aprender a lidar com as novas tecnologias			
Avaliar, planejar e fazer funcionar redes locais de comunicação de informação em instituições			
Administrar unidades de informação e implantar programas de gerenciamento de informação para informatizá-las;			
Preparar, resumir e editar informações de natureza científica e técnica			
Dirigir a redação de revistas científicas em empresas de editoração			
Organizar (adquirir, registrar, recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela.			

9. Dentre os itens abaixo, assinale com "X" por grau de percepção, como você observa na atuação dos gestores das bibliotecas universitárias da UFC

<b>ATUAÇÃO DOS GESTORES DAS BUs NA UFC</b>	<b>Não Percebe</b>	<b>Pouco Percebe</b>	<b>Percebe</b>	<b>Percebe muito</b>
Tem senso de responsabilidade				
Tem autocontrole				
Se adapta a novas situações				
Tem facilidade de comunicação				
Tem capacidade de decisão				
Tem capacidade de liderança				
Tem capacidade de negociação				
Tem capacidade de organização				
São dinâmicos				
São Flexíveis				
Tem capacidade de trabalhar em equipe				
Tem noção de prioridades				

Caso julgue necessário, por favor, faça suas observações

---



---



---



---

**Grata pela colaboração**

# ANEXOS

## ANEXO A- Declaração de Revisão Gramatical

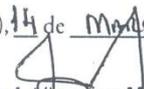


ACADEMIA CEARENSE  
DA LÍNGUA PORTUGUESA

DVLICISONAM ET CANORAM LINGVAM CANO

Declara-se, para constituir prova junto ao (a) MEST. EM POL. PÚBL. GESTÃO EDUC. SUPERIOR  
do (da) UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ,  
que, por intermédio do académico titular infra-assinado, foi procedida à correção gramatical e estilística  
do (da) DSSERTAÇÃO DE MESTRADO intitulado (da) A PERCEÇÃO NA GESTÃO DAS BOLSAS DA U.F.C. - PARALELO ENTRE A VISÃO DOS GESTORES E USUÁRIOS  
da autoria de ANA CRISTINA AZEVEDO VEROLINO MORAIS,  
orientado (a) pelo (a) PROF.ª DR.ª VIRGÍNIA BENTES PINTO,  
razão por que se firma a presente, a fim de que surta os efeitos legais, nos termos do novo Acordo Ortográfico Lusófono, vigente desde 01.01.2009.

Fortaleza (CE), 14 de Março de 2016.

  
Prof. Wanney Mesquita  
Reg. Profissional  
CE 00489 JP

Prof. João VIANNEY Campos de MESQUITA  
Académico Titular da Cadeira número 37 da ACLP.  
Escritor e docente Adjunto IV da Universidade Federal do Ceará  
Reg. Prof. MTE00489JP.

ANEXO B – Estatística de Usuários por categoria no sistema *Pergamum*

Universidade Federal do Ceará - Biblioteca Universitária

Pergamum - Sistema Integrado de Bibliotecas

ESTATÍSTICA DE USUÁRIO POR CATEGORIA

Período de 01/01/2010 a 31/07/2010

Pág.: 1

05/08/2010

09:28:54

Categoria	Qtde. de Usuários no Período	Qtde. de Usuários Ativos	Qtde. de Usuários Geral
0 - emp_centr_bib	18	22	22
1 - Aluno	7271	29223	106450
2 - Funcionário	60	4224	4340
7 - Professor	87	3843	4213
14 - Aluno Pós-Graduação	1505	9710	21011
16 - Externo	0	45	150
18 - aluno de Extensão	339	4160	25405
19 - Instituição externa	0	7	7
20 - Pesquisador	2	19	21
<b>Total :</b>	<b>9282</b>	<b>51253</b>	<b>161619</b>