



O PERFIL DOS GESTORES DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA UFC NA PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS

Ana Cristina Azevedo Ursulino Melo¹, Virginia Bentes Pinto²

¹Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior e Bibliotecária da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará.

² PhD em Ciências da Informação pela Université du Québec, e Professora Adjunta do Departamento de Ciências da Informação da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará.

Resumo

A pesquisa buscou identificar e analisar a percepção que os usuários das Bibliotecas Universitárias da Universidade Federal do Ceará possuem sobre o papel que os gestores desempenham nessa função. Com o objetivo de observar como essas percepções podem influenciar na melhoria da gestão, sugerindo mudanças de posturas no desempenho desses gestores. Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza quantitativa, fazendo-se uso do procedimento estudo de caso para experimentação do instrumento proposto. A coleta de dados foi feita por meio de questionários com escala de opinião baseada na medida de Likert. Como resultado a análise dos dados permitiu diagnosticar que os usuários pouco percebem o papel desempenhado pelos gestores em suas funções.

Palavras-Chave: Bibliotecas Universitárias; Gestão; Percepção.

Abstract

The research sought to identify and analyze the perception that users of University Libraries, Federal University of Ceará have about the role that managers play this role. In order to observe how these perceptions can influence the improvement of management, suggesting changes in the positions in the performance of these managers. This is a quantitative research exploratória, making use of the procedure case study for testing the proposed system. Data collection was done through questionnaires based on the opinion scale Likert measure. As a result data analysis enabled us to diagnose that some users perceive the role played by managers in their roles.

Keywords: University Libraries; Management; Perception.



1 Introdução

Atualmente já se observam certas preocupações com as mudanças de atitude por parte dos gestores e, em especial, daqueles que emprestam sua força de trabalho para servir bem a uma comunidade de usuários que precisa cultivar o prazer de ler, acessar e utilizar a informação, tanto para a solução de problemas do cotidiano, como também de pesquisa e outras ações acadêmicas. Atrelados a esse fato, não podemos esquecer os aspectos referentes às novas tendências da gestão.

Na tentativa de identificar se o perfil delineado contribuirá para as melhorias na gestão, buscamos, como objetivo, investigar o modo como os usuários das bibliotecas universitárias percebem a atuação dos gestores dessas organizações.

2 Revisão de Literatura

Ponderar acerca do papel e das funções gerenciais atualmente torna-se algo complexo, pois o gestor exerce vários papéis, independentemente do tipo de organização. Precisamente por isso, observamos que existe uma lacuna no consenso na literatura sobre qual o perfil ideal para se exercer a função gerencial e quais os desafios impostos aos gerentes perante os novos papéis exigidos em função das mudanças de caráter social, político, econômico e, sobretudo, organizacional. Percebe-se que essas abordagens são distintas e, muitas vezes, contraditórias, no que se refere a como identificar o real papel e a situação dos gerentes no universo organizacional e social.

Conforme Pelissari, Vanalle e González (2006), para se ter uma boa formação gerencial, faz-se necessário adquirir habilidades, além de criar opções em termos de carreira e de vida. Essas habilidades adquiridas pelo gestor facilitam na execução de suas tarefas, melhorando sua compreensão diante da vida. Ou seja, as pessoas com mais conhecimentos e com habilidades ampliadas tornam-se autoconfiantes e cooperam na criação de um clima organizacional seguro.

Para Mattar (2010), o que importa é ter pessoas que elevem ao máximo o capital das organizações e que consigam produzir, desenvolver e aplicar seus conhecimentos, métodos e tecnologias, principalmente as que estão relacionadas com as relações humanas.

Já na visão de Barbosa e Brondai (2005), o perfil gerencial só é apropriado enquanto funciona como um parâmetro específico no desempenho de determinada organização. E esse perfil deve ser reavaliado, constantemente, em virtude das exigências dessas organizações. Ainda segundo os autores, o perfil gerencial para um gestor do tipo organizacional deve apresentar as seguintes competências: pessoal; interpessoal; técnica e administrativa.

Portanto, consoante com Lujasewicz (2007), para efetivar o exercício de suas funções, cabe ao gestor comprovar suas habilidades por meio dos papéis funcionais que deve desempenhar. Essa função de gerenciar, contudo, não constitui tão somente ter habilidades, delegar afazeres e verificar o seu

cumprimento. Existe ainda outro fator de grande importância para uma gestão apropriada, que é a competência, considerando que, numa representação cada vez mais competitiva, existe ainda a necessidade de um desenvolvimento gerencial para acompanhar e produzir as mudanças desejadas no ambiente organizacional. E isso significa dizer que muitas empresas começam a repensar a gestão no âmbito das competências.

3 Materiais e Métodos

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.

O foco desse estudo foram as bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Ceará (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 Biblioteca Universitária (BU) e, oficialmente, não possuem o cargo do gestor. Os participantes da pesquisa foram selecionados de forma aleatória, com todos os que possuíam *e-mails* cadastrados no UFCLIST (base de dados de alunos, técnicos e professores). A pesquisa de campo serviu para identificar como os usuários percebem os gestores das bibliotecas selecionadas.

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 distinguir o seu perfil, a fim de que possamos ter subsídios que contribuam para melhor embasar nossa interpretação e para isso, entrevistamos um total de 314 usuários.

O instrumento de coleta de dados constituiu-se de um questionário que serviu para avaliar a percepção dos respondentes com relação ao objetivo proposto.

4 Resultados Finais

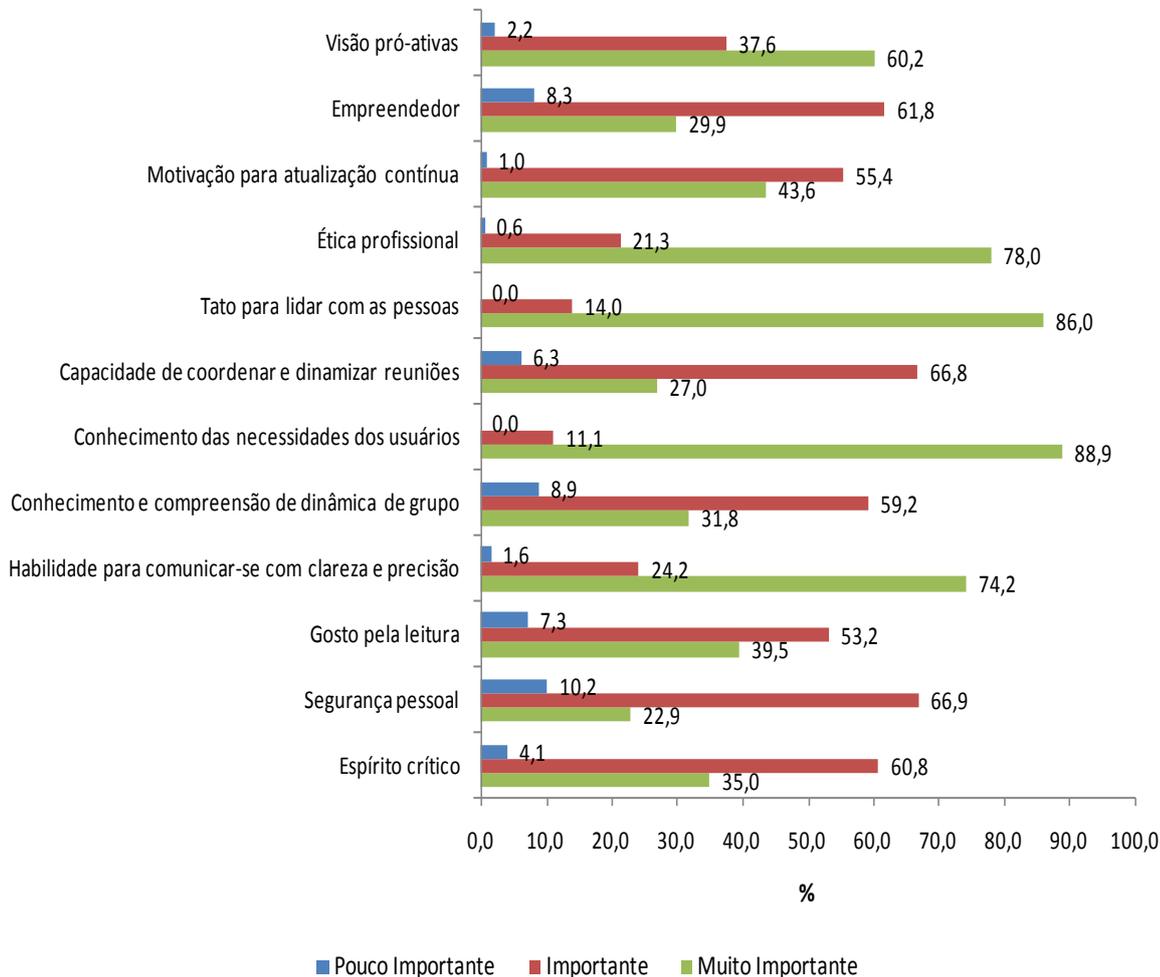
A percepção sobre gestão em bibliotecas pelos usuários é importante para melhor compreensão dos objetivos e decisões que a Biblioteca Universitária possa vir a tomar no contexto organizacional.

a) As Características relevantes para ser um bom gestor

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”, que obteve 78% das indicações, 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 que o item referente ao tato para lidar com as pessoas.

Gráfico 1 - Características de um bom gestor na visão dos usuários



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Surpresa nossa foi o fato de a “habilidade para comunicar-se com clareza e precisão” ter sido assinalada por 74,2% e a “segurança pessoal” ter sido revelada por 66,9% como uma das características de um bom gestor. 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 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 BU possam tomar decisões no sentido de oferecerem oportunidades de capacitação às equipes, a fim de se melhorar a gestão das bibliotecas e, com isso, naturalmente, oferecer produtos e serviços de qualidade.

O fato de a “capacidade para coordenar reuniões” ter sido mencionado por 66,8% causa-nos 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 também ocorrer alguma reunião com os usuários.

Outro fato que chama a nossa atenção é a característica de empreendedor ter sido considerada importante somente para 61,8% dos respondentes, bem como aquela concernente à “visão pró-ativa”, 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, pró-ativo e ter espírito crítico é uma exigência para o desempenho de qualquer profissional e, tratando-se de gestor, é primordial, pela dinamização do próprio cargo. Possivelmente, esse percentual de respostas tenha se dado 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 de biblioteca como uma organização (empresa) como, por consequência, 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, seja uma prática de grande valia, principalmente quando no caso de conflitos e de desmotivação.

No que tange à “motivação” ter sido indicada por 55,4%, do mesmo modo que nos casos anteriores, chama a 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, tratando-se de comunidade acadêmica, haja vista que as mudanças de paradigmas em relação à gestão são dinâmicas, com novas opções e possibilidades.

b) Habilidades inerentes ao perfil de um bom gestor

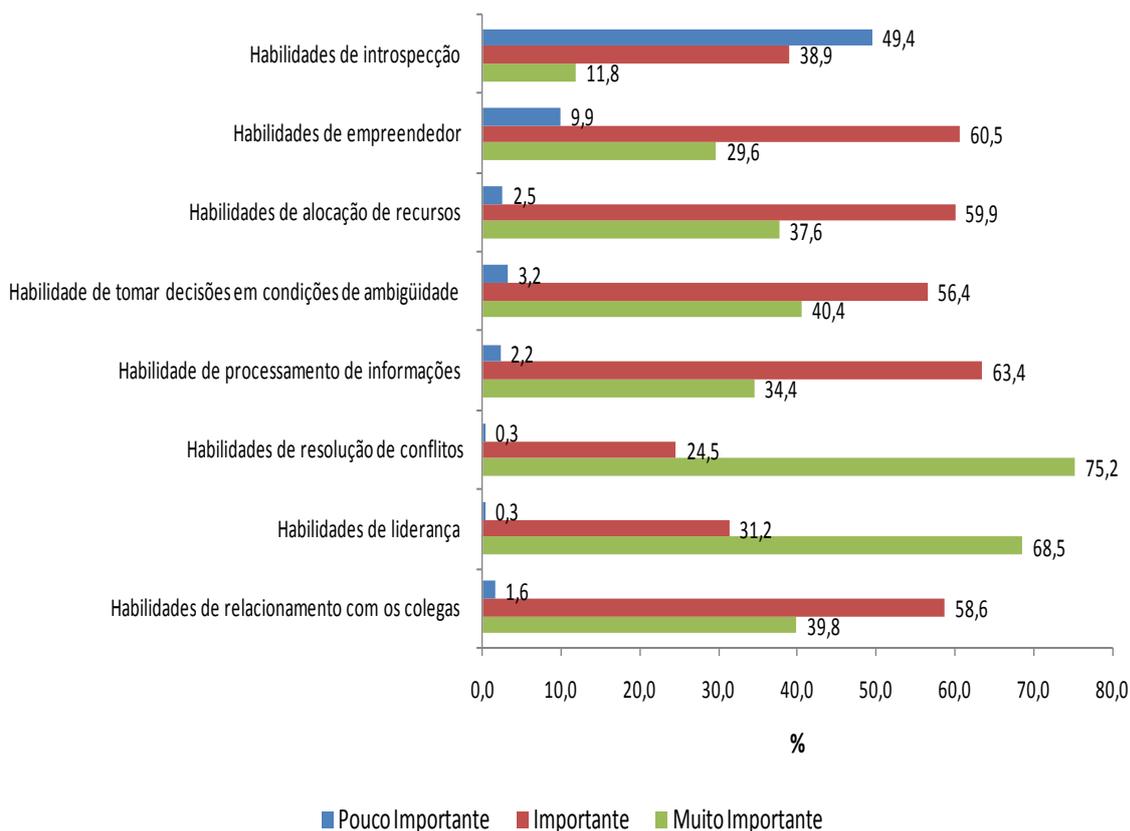
Do rol de habilidades listadas no questionário, foram apontadas em maior destaque as seguintes: “habilidades na resolução de conflitos”, indicada por 75,2% dos usuários, “habilidade de liderança”, com 68,5%, e “habilidade de processamento de informação”, que obteve 63,4%, conforme o gráfico 2. No tocante à grande porcentagem de “habilidades na resolução de conflitos”, acreditamos que isso pode ter ocorrido porque, no cotidiano dos serviços nas bibliotecas, os usuários podem já ter enfrentado ou se confrontado com 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 “*off-line*” ou, ainda, em decorrência da quantidade de equipamentos disponíveis ser deficiente.

Tratando-se 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 obterem 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 as informações com eficácia. 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 2 – Habilidades de um bom gestor na visão dos usuários



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Apontada como importante para os usuários, a “habilidade empreendedora” obteve 60,5% de indicação. Essa é a habilidade de buscar oportunidades e mudança organizacional e, portanto, essencial para os gestores na atualidade, e não poderia ser diferente no caso da gestão de biblioteca universitária. 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 nos 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.

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 BU, principalmente no que diz respeito aos conflitos que podem surgir no cotidiano da oferta de serviços dessas organizações, nas dificuldades de se obterem recursos para aquisição de materiais, equipamentos, 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

Os itens que mais se destacaram foram: “saber se comunicar”, que obteve 78% de adesão; “saber aprender”, revelado por 72,3%; e “ter visão estratégica”, com 58,6%, conforme se pode observar no gráfico 3. Essas três respostas são interessantes de se observarem. 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, absorvida 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.

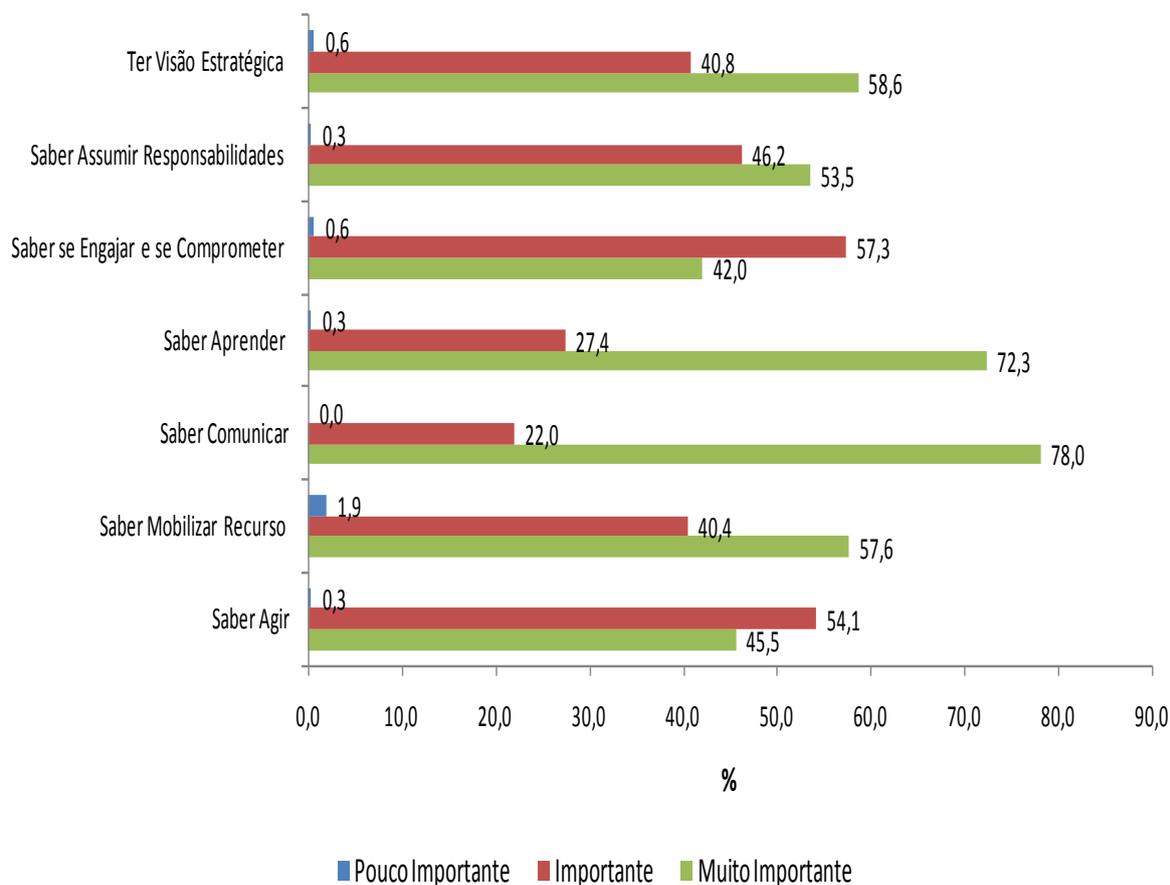
Percebemos, ainda, na análise dos itens que mais se destacaram, que 58,6% dos respondentes apontaram a competência de “ter visão estratégica” como muito importante para um gestor. Talvez pela força da palavra estratégia, ou mesmo por ser uma visão funcional, que olha para como a organização ou empresa é hoje e determina o que, ou como, será em algum momento no futuro.

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 (WiFi)*, 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.

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.

“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.

Gráfico 3 – Competências Gerenciais



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Por fim, analisamos a competência de “saber assumir responsabilidades” que 53,3% dos usuários consideraram importante. Esse 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.

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

No gráfico 4, estão apresentadas as respostas a esse quesito. 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, igualmente, 54,1% de indicação.

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, mas também 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.

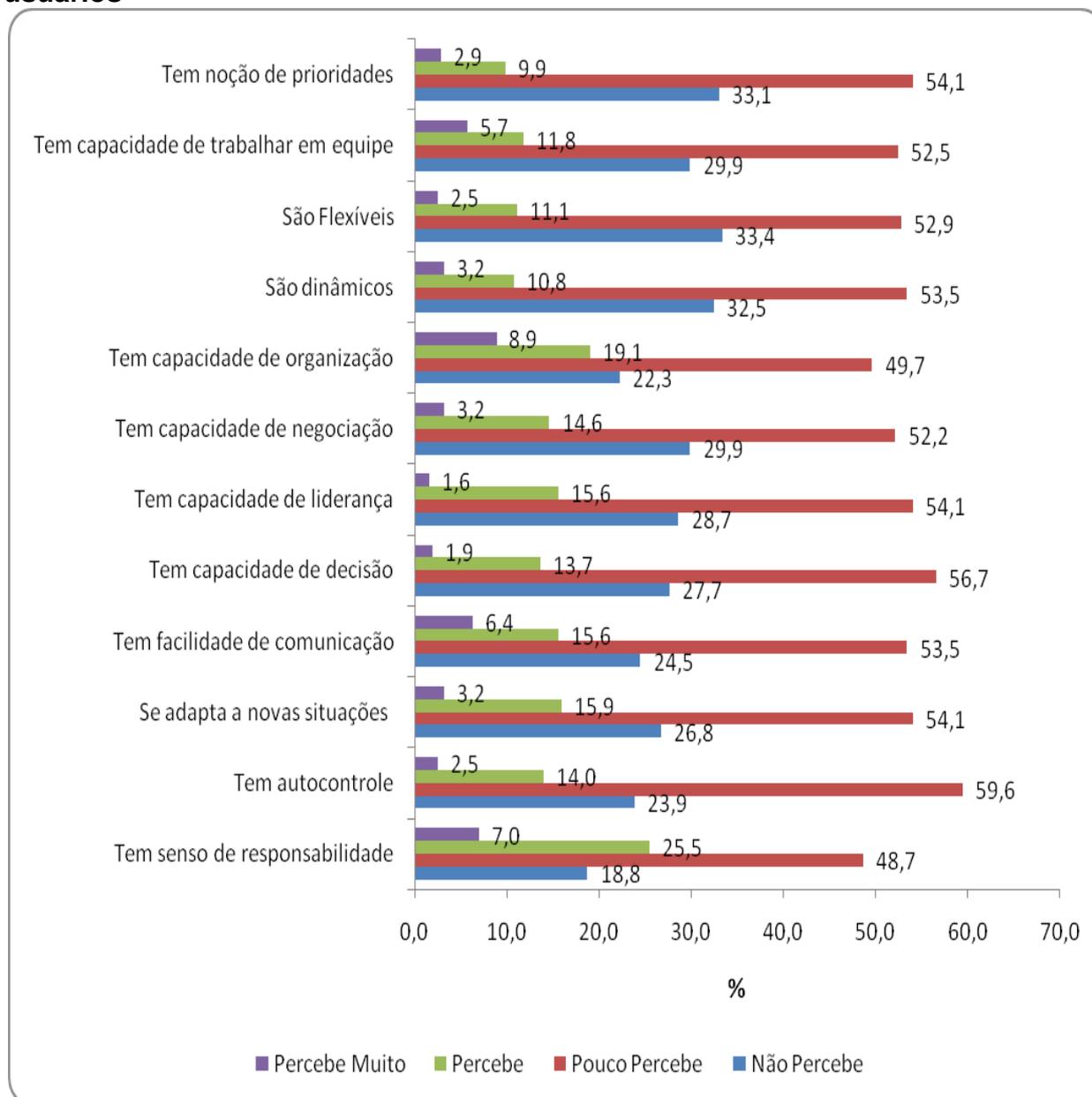
No tocante à “noção de prioridades”, esta foi pouco percebida para 54,1% dos participantes. Trata-se uma resposta evidenciando que os gerentes são pouco atentos aquilo que deve ser priorizado para seus clientes. Tal fato pode estar associado à aquisição das bibliografias básicas, à deficiência de computadores para o uso do Portal de Periódicos e de outros serviços oferecidos por essas bibliotecas. Sabemos que, embora as BU 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 destacarem 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 vêm ao encontro do imaginário simbólico de que o bibliotecário não é afeito a mudanças. No cotidiano das BU, contudo, acontece exatamente o oposto, pois, em razão das tecnologias eletrônicas de informação e de comunicação, faz-se necessário que os bibliotecários se adaptem a esse novo paradigma.

No que concerne à “facilidade de comunicação”, é pouco perceptível, na opinião de 53,5% dos respondentes. Esse fato nos chama a 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, *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.

Gráfico 4 – Atuação dos gestores das BU, na UFC, na percepção dos usuários



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Outra atividade da gestão refere-se ao dinamismo do gestor. Nota-se que, segundo a análise do gráfico 4 53,5% dos respondentes afirmaram que pouco percebem o 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.

Na sequência 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 aos 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 perceptível. Esse quesito também nos faz refletir e nos remete a uma indagação: os gestores não se apresentam 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.

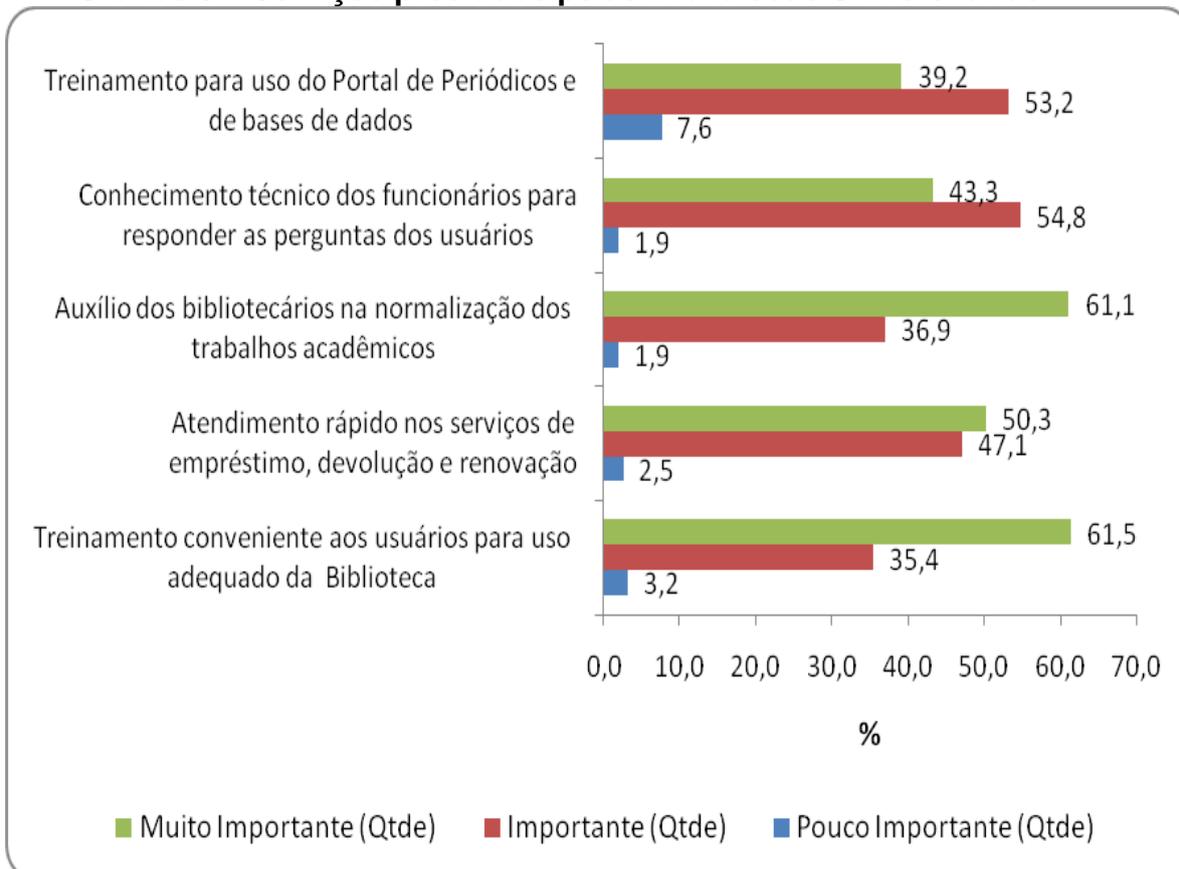
Com relação à capacidade de organização, 49,7% dos usuários responderam que, do mesmo modo dos itens anteriores, pouco percebem essa habilidade no gestor. Essa afirmação é uma discrepância, pois a maioria dos gestores é constituída por bibliotecários e as bibliotecas seguem regiamente as normas e padrões 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.

Analisamos, por fim, 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 sejam 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) Percepção dos usuários em relação à prioridade dos serviços ofertados

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 às perguntas dos usuários” marcadas com 54,8%. Vejamos o gráfico 5.

Gráfico 5 – Serviços prestados pelas Bibliotecas Universitárias



Fonte: Dados da pesquisa de opinião

Como podemos observar no Gráfico 5, na opinião dos respondentes, o serviço de treinamento dos usuários para o uso adequado das bibliotecas foi considerado muito importante (61,5%), devendo ser priorizado. Esse fato nos surpreende, pois é uma prática das bibliotecas oferecer 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 por 61,1% dos respondentes. Outros 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, tira-dúvidas 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 5, o conhecimento técnico dos funcionários para responder e atender aos usuários também é considerado um serviço muito importante, conforme apontam 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 obterem a informação de que necessitem.

O treinamento para uso do Portal de Periódicos e de bases de dados foi considerado, por 53,2% dos usuários, como sendo, igualmente, prioritário. 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 da CAPES e das bases de dados são em língua inglesa e, presumem-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 5, que 51,3% dos usuários consideram um serviço **muito importante** para uma biblioteca.

5 Considerações Finais

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, através do qual 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.

Segundo os resultados obtidos os usuários apontaram como características necessárias para perfil de um bom gestor ter habilidade e clareza no processo de comunicação, ter conhecimento das necessidades dos usuários, ser proativo e ter ética profissional.

De modo geral, podemos perceber que esses usuários tinham conhecimento sobre quais as características, habilidades e competências necessárias para ser um bom gestor, mas pouco percebiam essas características no papel desempenhado pelos gestores das bibliotecas da UFC. Em consequência dos resultados obtidos, consideramos que os objetivos desta pesquisa foram alcançados. 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. O que se faz necessário agora é inferir como essas percepções podem influenciar na melhoria da gestão, sugerindo mudanças de



posturas no desempenho desses gestores. Bem como, buscar junto a diferentes atores envolvidos com os aspectos teóricos e práticos das bibliotecas universitárias ações de estímulo a capacitação trabalhando a questão do marketing interno e externo com o intuito de contribuir para melhoria da qualidade na gestão das BUs.

6 Referências

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 mar.. 2012.

LUJASEWICZ, E. A. **Liderança e gerência na agência 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. 2012.

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. 2012.

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. 2012.

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.