



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO



ALEXSANDRA BARRETO DA SILVA

**GESTÃO DE SISTEMA DE BIBLIOTECAS NO
DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS NAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Salvador
2015

ALEXSANDRA BARRETO DA SILVA

**GESTÃO DE SISTEMA DE BIBLIOTECAS NO
DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS NAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, do Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, na linha de pesquisa Produção, Circulação e Mediação da Informação, com o objetivo de obter o grau de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof^a Dra. Nídia Maria Lienert Lubisco

Salvador
2015

Silva, Alexandra Barreto da.

Gestão de sistemas de bibliotecas no desenvolvimento de serviços nas universidades federais brasileiras/ Alexandra Barreto da Silva. - 2015.

268 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Nídia Maria Lienert Lubisco.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Instituto de Ciência da Informação, Salvador, 2015.

1. Bibliotecas universitárias - Desenvolvimento de serviços.
 2. Sistema de bibliotecas universitárias. 3. Gestão de bibliotecas.
 4. Gestão de serviços. I. Lubisco, Nídia Maria Lienert.
- II. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Ciência da Informação. III. Título.

CDD: 027.7

CDU: 027.7

ALEXSANDRA BARRETO DA SILVA

**GESTÃO DE SISTEMA DE BIBLIOTECAS NO DESENVOLVIMENTO DE
SERVIÇOS NAS UNIVERSIDADES
FEDERAIS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 26 de agosto de 2015.

Banca examinadora:

Nídia Maria Lienert Lubisco – Orientadora _____
Doutora em Documentação, pela Universidad Carlos III de Madrid
Universidade Federal da Bahia

Lina Maria Brandão de Aras _____
Doutora em História Social, pela Universidade de São Paulo
Universidade Federal da Bahia

Maria Teresa Navarro de Brito Matos _____
Doutora em Educação, pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Ao meu pai Augusto, que me conduziu e conduz, de onde quer que esteja, sempre.

À minha mãe, incentivadora constante e exemplo de força e coragem.

À minha filha: Beatriz, meu raio de luz e alegria.

A Emanuel, pela compreensão e carinho nos momentos mais difíceis.

Ao meu padrasto e meus irmãos, pelo apoio constante.

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer a Deus e tantas pessoas que me ajudaram a percorrer este caminho na concepção deste trabalho.

À minha orientadora, Prof. Dra. Nídia Maria Lienert Lubisco, pelo acompanhamento paciente e profissional, essencial na elaboração deste trabalho.

Ao auxílio sempre pronto da professora e amiga, Maria Isabel Barreira, que nunca deixou de atender a um pedido de socorro.

Às amigas: Ana Portella, Andreia Rita, Hozana Azevedo e Dilzana, que estiverem sempre presentes nos momentos mais difíceis, ouvindo, aconselhando e ajudando no que fosse possível e, até mesmo, impossível.

Às professoras: Maria Teresa Navarro de Brito Matos e Lina Maria Brandão de Aras, pela disponibilidade em participar da banca.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), pela orientação, dedicação e aprendizado: Ana Paula de Oliveira Villalobos, Henriette Ferreira Gomes, Maria Isabel de Jesus Barreira, Zeny Duarte, Maria Ieda Gomes e Aida Varela.

A Ariston Mascarenhas, Marilene Luzia e Urânia Araújo, fonte de apoio e competência, pessoas sem a qual a vida acadêmica seria muito mais dura.

A todos os meus queridos colegas de mestrado, especialmente, Agnaldo, Francis, Maíra, Noaide, Vagna, Zeca, pelos sorrisos, lágrimas e compartilhamento de nossas dúvidas e anseios durante este período de convívio e muita amizade.

Ao meu chuchu, minha filha linda que procurou do seu jeitinho ajudar com carinho, amor, beijinhos e abraços de conforto.

Ao meu marido, ombro amigo e braço forte nas dificuldades e alegrias.

A toda minha família e amigos que sempre me incentivaram a correr atrás dos meus sonhos.

A meu anjo da guarda, presença constante, que me conduz nas escolhas da vida.

Por fim, agradeço a cada uma das pessoas que não foi possível citar, pelas palavras de apoio e incentivo, cujo alento muito significaram para mim.

A consciência do poder auferido pela custódia do conhecimento estocado é que tem levado o homem, em diferentes espaços, tempos e *status* na hierarquia social, a ocultar a informação - restringindo-a a seletos segmentos da sociedade, os iniciados - ou a disponibilizá-la a largas camadas da população - através das bibliotecas públicas e universitárias.

Nídia M L. Lubisco (2001)

SILVA, Alexandra Barreto da. **Gestão de sistemas de bibliotecas no desenvolvimento dos serviços nas universidades federais brasileiras.** 2015. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

RESUMO

As mudanças sociais ocorridas com a evolução tecnológica e a globalização trouxeram com elas necessidades de novos aportes gerenciais, tanto no âmbito público como privado. Como parte deste cenário e fator de relevância para o desenvolvimento técnico e científico de um país, as universidades apresentaram novas demandas de informação e também tiveram que se adaptar às emergentes exigências sociais e juntamente com elas suas bibliotecas. Nessa perspectiva, este estudo tem com objetivo analisar os impactos gerados pela gestão dos órgãos coordenadores mediante a atuação de Sistemas de Bibliotecas e/ou Bibliotecas Centrais para o desenvolvimento de seus serviços, considerando a importância da integração e otimização de recursos na prestação de serviços de informação qualificados. Para tanto, a metodologia empregada como forma de traçar um caminho para compreensão do problema proposto de analisar como a gestão dos Órgãos Coordenadores (OC) mediante atuação de Sistemas de Bibliotecas (SIBI) ou Bibliotecas Centrais (BC), contribui no desenvolvimento de seus serviços e cumprimento dos objetivos estabelecidos foi o estudo descritivo, com abordagem quantitativa-qualitativa; com isto, buscou-se caracterizar o processo de gestão centralizada nos órgão coordenadores e sua contribuição para desenvolvimento dos serviços das bibliotecas universitárias federais brasileiras. Procurou-se, ainda, identificar os pontos positivos e negativos da gestão centralizada, mediante a opinião dos gestores desses órgãos. A revisão de literatura e a análise documental permitiram a fundamentação teórica do objeto da pesquisa, sendo pautado no estudo de múltiplos casos que permitiu o delineamento da mostra: dentre as 62 bibliotecas universitárias federais brasileiras, destacaram-se 44. A coleta de dados foi realizada pela aplicação de questionário encaminhado aos 44 gestores. Para análise de dados, utilizaram-se os critérios de Antonio Miranda sobre gestão de bibliotecas universitárias, a partir de três macrofunções ou setores, a saber: administrativo, social e técnico. Os resultados encontrados demonstram que as bibliotecas universitárias, apesar de terem evoluído muito na sua constituição estrutural e na gestão centralizada de seus serviços, ainda precisam avançar mais em torno de questões como a participação nas instâncias decisórias da universidade, na padronização e integração dos serviços, bem como de seus processos de controle e avaliação.

Palavras-chave: Gestão de serviços. Biblioteca universitária. Teoria dos Sistemas.

SILVA, Alexandra Barreto da. **Gestão de sistemas de bibliotecas no desenvolvimento dos serviços nas universidades federais brasileiras**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

ABSTRACT

The social changes seen as a consequence of technological development and globalization brought with them the requirement of new managerial contribution both in public and private scope. As a part of this scenery and major factor in technical and scientific development of a country, the universities and their libraries also had to adapt to emergent social demands. In this perspective, the main goal of this study is to analyze the impacts generated by centralized management in the coordinating agencies upon the action of the library systems and/or central libraries to the development of their services – given the importance of the integration and optimization of resources when providing qualified services. To mark out a way towards the comprehension of the proposed problem, the applied methodology was a descriptive study with a qualitative approach aiming the characterization of the centralized management process in the coordinating agencies and its contribution for the development of services in Brazilian federal universities libraries. This work also attempted to identify the positive and negative points of centralized management upon the opinion of the coordinating agencies managers. The literature review along with document analysis allowed the theoretical foundation of the study objective as well as the sample outlining of the research (which among 61 Brazilian federal universities libraries, selected 44). The data collection was performed through the application of a questionnaire sent to the 44 managers. The data analysis was done using the criteria presented by Miranda (1993) about the management of university libraries from three macro functions or sectors: managerial, social and technical. The results found in this study show that the university libraries despite having evolved greatly in their structural constitution in the centralized management of their services, still need to advance more in matters such as the participation in the deciding instances of the university; in the standardization; integration of the services and the processed of control and evaluation of the libraries.

Keywords: Management services. University library. Systems Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evolução da educação superior brasileira.	40
Figura 2	Composição do Sistema Federal de Ensino Superior Brasileiro	47
Figura 3	Órgãos de fomento em ciência e tecnologia	57
Figura 4	Estrutura geral do PNBUS	60
Figura 5	Etapas de uso das TIC em bibliotecas	65
Figura 6	Evolução tecnológica da biblioteca	66
Figura 7	Diferenças entre produtos e serviços	81
Figura 8	Serviços de informação com valor agregado em bibliotecas universitárias	84
Figura 9	Evolução dos produtos e serviços de bibliotecas, a partir da década de 1980	85
Figura 10	Serviços desenvolvidos em bibliotecas universitárias	88
Figura 11	Composição da teoria dos sistemas	99
Figura 12	Parâmetros dos sistemas	100
Figura 13	Níveis de sistemas que envolvem as Bibliotecas Universitárias	105
Figura 14	A biblioteca universitária brasileira e sua relação com o meio ambiente	107
Figura 15	Fluxo do desenvolvimento centrando nos objetivos nas Bibliotecas Universitárias	108
Figura 16	Funcionamento das Bibliotecas Universitárias baseada na Teoria dos Sistemas	109
Figura 17	Representação das Bibliotecas Universitárias baseada na Teoria dos Sistemas	111
Figura 18	Proposta de ações para a integração no desenvolvimento gerencial das BU	114
Figura 19	Modelo de Gestão para Bibliotecas Universitárias	126
Figura 20	Elementos que definem a qualidade em serviços	147
Figura 21	Universidades selecionadas	177
Figura 22	Resumo dos dados obtidos para caracterizar as BU	193
Figura 23	Resumo dos dados obtidos para caracterizar os aspectos administrativos das BU's	207

Figura 24	Resumo dos dados obtidos para caracterizar os aspectos técnicos das BU	216
Figura 25	Lista dos serviços implantados recentemente pelas BU	223
Figura 26	Resumo dos dados obtidos para caracterizar os aspectos técnicos das BU	231
Figura 27	Opinião dos gestores sobre os aspectos positivos e negativos da gestão centralizada pelo OC no desenvolvimento dos serviços nas BU	233

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Instituições de ensino superior brasileiras	48
Quadro 2	Pressupostos da centralização e descentralização	131
Quadro 3	Vantagens e desvantagens da centralização e descentralização	132
Quadro 4	Evolução das iniciativas de formação de redes de cooperação e consórcios no Brasil	150
Quadro 5	Embasamento teórico da pesquisa	165
Quadro 6	Universidades federais brasileiras	172
Quadro 7	Vantagens e desvantagens do questionário como instrumento de coleta de dados	179
Quadro 8	Relação entre os objetivos da pesquisa e o questionário	180
Quadro 9	Bases de análise para o questionário	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Participação das BU na pesquisa	185
Tabela 2	Identificação das bibliotecas de acordo com a apresentação em seus sites	186
Tabela 3	Vínculo institucional do órgão coordenador de bibliotecas	187
Tabela 4	Denominação que a instituição usa para a coordenação das BU	188
Tabela 5	Institucionalização do órgão coordenador	189
Tabela 6	Tempo de institucionalização do órgão coordenador	190
Tabela 7	Número de bibliotecas universitárias da instituição	191
Tabela 8	Distribuição das bibliotecas da instituição	192
Tabela 9	Representação do Órgão Coordenador no Conselho Universitário	194
Tabela 10	Existência de canais de divulgação do Órgão Coordenador	196
Tabela 11	Canais de divulgação do Órgão Coordenador	196
Tabela 12	Formação de Plano Anual de trabalho nas BU	197
Tabela 13	Participação das bibliotecas na elaboração do Plano Anual	198
Tabela 14	Existência de recursos financeiros do Órgão Coordenador	199
Tabela 15	Outros recursos financeiros administrados pelo Órgão Coordenador	200
Tabela 16	Compra de material bibliográfico centralizada pelo órgão coordenador	201
Tabela 17	Compra de outros materiais pelo órgão coordenador	201
Tabela 18	Gerência dos recursos humanos pelo Órgão Coordenador	203
Tabela 19	Existência de prática regular de reuniões com as bibliotecas	204
Tabela 20	Existência da prática regular de treinamentos para bibliotecários e auxiliares	204
Tabela 21	Índice de promoção de eventos para integração entre bibliotecários e auxiliares	205
Tabela 22	Existência de guia de procedimentos técnicos	209
Tabela 23	Centralização no Órgão Coordenador do processamento técnico do material bibliográfico adquirido por compra	210
Tabela 24	Centralização no Órgão Coordenador do processamento técnico do material bibliográfico adquirido por doação e permuta	211
Tabela 25	Forma de elaboração da ficha catalográfica	212
Tabela 26	Forma de realização da normalização de trabalhos acadêmicos	213
Tabela 27	Forma de realização da preservação e restauro de obras	214
Tabela 28	Forma de realização do levantamento bibliográfico	215

Tabela 29	Produtos e serviços oferecidos pelo órgão coordenador	218
Tabela 30	Automatização e integração do sistema das bibliotecas	220
Tabela 31	Índice de implantação de novos serviços	221
Tabela 32	Existência e disponibilização de manuais ou guias de instrução sobre os serviços aos usuários	225
Tabela 33	Existência de controle estatístico dos serviços	226
Tabela 34	Existência de controle das solicitações não atendidas por parte das bibliotecas	227
Tabela 35	Aplicação de avaliações sobre a qualidade dos serviços pelas bibliotecas	228
Tabela 36	Instrumentos de divulgação de avaliação da qualidade dos serviços nas bibliotecas	229
Tabela 37	Opinião dos gestores sobre os aspectos positivos e negativos da gestão centralizada pelo OC no desenvolvimento dos serviços nas BU.	232

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Identificação das bibliotecas de acordo com a apresentação em seus sites	186
Gráfico 2	Vínculo institucional do órgão coordenador de bibliotecas	187
Gráfico 3	Denominação que a instituição usa para a coordenação das BU	188
Gráfico 4	Institucionalização do órgão coordenador	190
Gráfico 5	Número de bibliotecas universitárias da instituição	191
Gráfico 6	Representação do Órgão Coordenador no Conselho Universitário	195
Gráfico 7	Canais de divulgação do Órgão Coordenador	196
Gráfico 8	Formação de Plano Anual de trabalho nas BU	198
Gráfico 9	Existência de dotação orçamentária específica para o Órgão Coordenador	199
Gráfico 10	Compra de material bibliográfico centralizada pelo Órgão Coordenador	201
Gráfico 11	Compra de outros materiais pelo Órgão Coordenador	202
Gráfico 12	Gerência dos recursos humanos pelo Órgão Coordenador	203
Gráfico 13	Existência da prática regular de reuniões com as bibliotecas e de treinamentos para bibliotecários e auxiliares	204
Gráfico 14	Índice de promoção de eventos para integração entre bibliotecários e auxiliares	206
Gráfico 15	Existência de guia de procedimentos técnicos	209
Gráfico 16	Centralização no Órgão Coordenador do processamento técnico do material bibliográfico adquirido por compra	210
Gráfico 17	Centralização no Órgão Coordenador do processamento técnico do material bibliográfico adquirido por doação e permuta	211
Gráfico 18	Forma de elaboração da ficha catalográfica	212
Gráfico 19	Forma de realização da normalização de trabalhos acadêmicos	213
Gráfico 20	Forma de realização da preservação e restauro de obras	214
Gráfico 21	Forma de realização do levantamento bibliográfico	215
Gráfico 22	Produtos e serviços oferecidos pelo órgão coordenador	219
Gráfico 23	Automatização e integração do sistema das bibliotecas	220
Gráfico 24	Índice de implantação de novos serviços	222
Gráfico 25	Existência e disponibilização de manuais ou guias de instrução sobre os serviços aos usuários.	225
Gráfico 26	Existência de controle estatístico dos serviços.	226

Gráfico 27	Existência de controle das solicitações não atendidas por parte das bibliotecas	227
Gráfico 28	Aplicação de avaliações sobre a qualidade dos serviços pelas bibliotecas	228
Gráfico 29	Instrumentos de divulgação avaliação da qualidade dos serviços nas bibliotecas	230

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABBU	Associação Brasileira de Bibliotecas Universitárias Brasileiras
ABC	Academia Brasileira de Ciências
ABE	Associação Brasileira de Educação
BC	Bibliotecas Centrais
BIBLOS	Programa de Financiamento de Livros para cursos de graduação
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIREME	Biblioteca Regional de Medicina
BU	Biblioteca Universitária
C&T	Ciência e Tecnologia
CAPES	Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBBU	Comissão de Bibliotecas Universitárias
CCL	Catálogo Coletivo Regional de Livros do Estado de São Paulo
CNBU	Comissão Nacional de Diretores de Bibliotecas Centrais Universitárias
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNN	Catálogo Coletivo Nacional de Periódicos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMUT	Programa de Comutação Bibliográfica
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FEBAB	Federação Brasileira de Associação de Bibliotecários
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FVG	Fundação Getúlio Vargas
IBBD	Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação
IF	Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologia
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NAT	Núcleo de Assistência Técnica
OC	Órgãos Coordenadores
PAP	Programa de Aquisição Planificada
PET	Programa de Estudos Técnicos, pesquisas e desenvolvimento de recursos humanos
PNBU	Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias
PPGCI	Pós-Graduação em Ciência da Informação PPGCI
PROBIB	Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias
PROUNI	Programa Universidade para Todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RFID	Identificação por radiofrequência
SCBI	Serviço Central de Informações Bibliográficas
SESu	Secretaria de Educação Superior
SIBI	Sistemas de Bibliotecas
SIC	Serviço de Intercâmbio de Catalogação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SNBU	Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias
SNDCT	Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
TGA	Teoria Geral da Administração
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNB	Universidade de Brasília
UNISIST	Sistema Internacional de Informações Científicas e Técnicas
USAID	Agencia Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	OBJETIVO GERAL	21
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.4	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	23
2	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES	26
2.1	EDUCAÇÃO SUPERIOR E AS UNIVERSIDADES	26
2.1.1	Universidades no Sistema Federal de Educação Superior Brasileiro	44
2.2	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES	52
2.2.1	Formação histórica das bibliotecas universitárias	53
2.2.2	Bibliotecas universitárias e as Tecnologias da Informação e Comunicação	64
2.2.3	Conceitos, funções, missão, características das Bibliotecas Universitárias	71
2.2.4	Produtos e serviços das bibliotecas universitárias	79
2.2.4.1	Serviços de informação	82
3.	A PERSPECTIVA SISTEMICA NA GESTÃO DE SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	94
3.1	O CARATER SISTEMICO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	94
3.2	A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA NA PESPECTIVA SISTÊMICA	103
3.2.1	Gestão de Bibliotecas Universitárias	113
3.2.1.1	Centralização e descentralização da gestão nas Bibliotecas Universitárias	129
3.2.2	Gestão da informação e de serviços em Bibliotecas Universitárias	136
3.2.2.1	Gestão da informação	136
3.2.2.2	Gestão de serviços de informação	140
3.2.2.3	Avaliação e qualidade em serviços de informação	143
3.3	OS SISTEMAS DE BIBLIOTECAS NO DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS	148
4	PERCURSO METODOLÓGICO	158
4.1	NÍVEL DA PESQUISA	161
4.1.1	Quanto ao objetivo	161
4.1.1	Quanto à abordagem	162
4.2	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	163
4.2.1	Pesquisa bibliográfica	164
4.2.2	Pesquisa documental	168
4.2.3	Estudo de Múltiplos Casos	169

4.3	UNIVERSO DA PESQUISA	170
4.3.1	Crêterios de Sele�o	175
4.3.2	Amostra da pesquisa	176
4.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	178
4.1.1	Observa�o	178
4.1.2	Questionário	179
4.1.2	Pré-teste	181
4.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	181
5	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	184
4.1	ESCOPO ADMINISTRATIVO	194
4.1	ESCOPO TÉCNICO	208
4.1	ESCOPO SOCIAL	217
	CONSIDERA�OES FINAIS	235
	REFERÊNCIAS	244
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES(AS) DOS SISTEMAS DE BIBLIOTECAS E/OU BIBLIOTECAS CENTRAIS	261

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas com o advento da sociedade chamada da informação - tendo-se esta, como produto estratégico na cadeia econômica produtiva -, refletem-se em todos os níveis institucionais, especialmente diante do crescimento econômico de um país que depende do fortalecimento e da credibilidade de suas instituições públicas. Entre essas, destacam-se as universidades, como base para o desenvolvimento científico e pelo valioso patrimônio cultural e social que representam.

Como parte deste universo, que age orientado ao desenvolvimento social, a biblioteca universitária tem um importante papel, de detentora dos meios para que as universidades possam cumprir sua função com êxito. Isso faz com que elas tenham a responsabilidade de selecionar, adquirir, organizar, disseminar e preservar as fontes de informação, no intuito de auxiliar as atividades de ensino, aprendizagem, pesquisa, extensão e inovação, além de promover a salvaguarda da memória institucional.

Nesta perspectiva, ao longo de sua trajetória, os serviços oferecidos pelas bibliotecas públicas universitárias brasileiras passaram por vários estágios e mudanças, em consequência dos avanços tecnológicos e da expansão da educação superior, bem como do reflexo de uma história de desenvolvimento tardio e precário. Essas mudanças, acontecem num ambiente social centrado na informação e num contexto voltado para a cooperação, que cresce na busca de uma gestão mais integrada e colaborativa.

Assim, com a emergência das TIC, surgem novas demandas gerenciais que buscam a operacionalização e o acesso ao conhecimento científico, ocasionando um aumento significativo das relações entre bibliotecas universitárias e o universo que as circunda.

A biblioteca universitária, compreendida de forma fragmentada, não consegue dar respostas à diversidade gerada pelas problemáticas evidenciadas com o incremento tecnológico e com os aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais que impactam a sociedade contemporânea.

Fica evidente que nas bibliotecas universitárias não cabe mais apenas o gerenciamento dos recursos informacionais, é preciso a gestão de toda a gama de recursos que a envolve, considerando os aspectos internos e externos, pois ambos influenciam a execução plena dos seus serviços finalísticos com sucesso. Portanto, o enfoque sistêmico se aplica de forma ímpar no estudo das questões que envolvem o desenvolvimento administrativo, técnico e social das bibliotecas universitárias, situadas na gestão centrada em um órgão coordenador para cumprimento de suas funções para desenvolvimento de seus serviços com qualidade.

Os benefícios ocasionados pela gestão centralizada dos serviços nas bibliotecas, ainda sofrem com uma herança cultural transmitida por sua entidade mantenedora - as universidades - que, em grande parte, surgem no Brasil de fusões de instituições independentes e que não perderam o individualismo. Entretanto, ocorrem progressos significativos, a começar pela formação de órgãos de coordenação, consubstanciados em Sistemas de Bibliotecas e/ou em Bibliotecas Centrais que permitem uma melhor visibilidade institucional para a rede de bibliotecas, além de propiciarem, através do processo sistêmico, a integração, padronização e cooperação de recursos com possíveis acréscimos à qualidade de seus serviços.

Ante o exposto, percebemos a importância de estudos voltados para a gestão de serviços em bibliotecas universitárias, especialmente as públicas, pois elas dependem de recursos escassos e de um contexto sociopolítico para seu desenvolvimento. Assim, a questão **problematizadora** desta pesquisa está situada em analisar como a gestão dos Órgãos Coordenadores (OC) mediante atuação de Sistemas de Bibliotecas (SIBI) ou Bibliotecas Centrais (BC), contribui no desenvolvimento de seus serviços.

O tema em questão está contemplado na Linha de Pesquisa 1 - Políticas e Tecnologias da Informação - e na área de concentração Informação e Conhecimento na Sociedade Contemporânea, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Por fim, a integração e cooperação sistêmica das atividades na biblioteca universitária é uma ação, cada vez mais, necessária para o

desenvolvimento de seus serviços. Logo, ao reconhecer essa complexidade, estabeleceu-se como **objetivo geral** desta pesquisa:

1.1 OBJETIVO GERAL:

Analisar os impactos gerados pela gestão dos órgãos coordenadores mediante a atuação de Sistemas de Bibliotecas e/ou Bibliotecas Centrais para o desenvolvimento de seus serviços.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Identificar as características e vínculo institucional de cada SIBI e/ou BC;
- b) Caracterizar os serviços oferecidos pelos SIBI e/ou BC;
- c) Analisar os impactos gerados pela gestão centralizada nos órgãos coordenadores mediante atuação dos SIBI e/ou BC no desenvolvimento de seus serviços, segundo seus gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo sobre questões relacionadas ao ambiente interno das bibliotecas possibilita o entendimento de possíveis falhas ao bom funcionamento dessas unidades de informação, especialmente no que tange aos processos de produção e prestação de serviços. O êxito das bibliotecas depende da forma como é gerida a execução do trabalho, a partir do modelo organizacional instituído. Logo, a relação entre a gestão e a oferta de serviços de informação no ambiente contemplado pode sugerir novos caminhos para a inovação nas bibliotecas.

É inegável o interesse dos profissionais da informação na busca de formas de propiciar melhores serviços de informação ao seu público-alvo. Assim, é importante lembrar que um dos maiores avanços na gestão dos serviços de informação foi a cooperação de dados, que impulsionada pelas tecnologias ampliaram os caminhos da otimização de serviços de informação.

A busca por ações colaborativas corrobora a ideia da ajuda mútua e da oportunidade de compartilhamento de recursos, para melhoria da prestação de serviços. O trabalho em rede ou sistemas só vem a reforçar uma

tendência mundial para os benefícios proporcionados pela redução de recursos materiais, humanos e financeiros, além da possibilidade de integração de serviços.

Dentro das organizações, o tema cooperação, fusão, consórcios, compartilhamento é muito debatido, entretanto, tem sido pouco estudado no âmbito das bibliotecas, e pode contribuir sobremaneira para a melhoria e a inovação no processo de gestão das bibliotecas universitárias. A relevância de estudos para ampliação das possibilidades de gestão dos serviços das bibliotecas reside na oportunidade oferecida ao profissional para refletir acerca de seus processos de trabalho e suas relações com o ambiente interno e externo que o cerca.

Do ponto de vista da Ciência da Informação, inclui-se este estudo por abarcar no seu contexto a preocupação em a gestão e o conhecimento nas organizações. É relevante entender a informação como recurso que permeia todos os níveis das instituições e que exige uma atenção especial no desenvolvimento de formas de gerenciá-la. O gerenciamento da informação dentro das universidades carece de maior atenção por ser vital para o incremento de pesquisas que contribuirão para o crescimento tecnológico, econômico, social e cultural da sociedade.

O estudo dos sistemas de bibliotecas e/ou bibliotecas centrais e sua atuação na gestão dos serviços das bibliotecas, sob a ótica de seus gestores, no cerne das universidades públicas federais brasileiras, ainda é um campo fértil para a pesquisa e a ser explorado, devido às transformações paradigmáticas ocorridas pós-revolução tecnológica.

Diante desses fatos, afloraram algumas inquietações e questões sobre como vem sendo realizada a atuação dos órgãos coordenadores no desenvolvimento dos serviços, especialmente por ser um assunto que diz respeito à prática de atuação da pesquisadora, que participou do processo de implantação do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, no qual atua.

A opção pelo tema deve-se à busca por maiores reflexões sobre a atuação do Órgão Coordenador representado por sistemas de bibliotecas e/ou bibliotecas centrais, na gestão do desenvolvimento dos serviços, de

forma sistêmica e centralizada, enfocando suas características, problemáticas e pontos positivos e negativos, como forma de amadurecer os processos de gestão, que sirvam de alternativas para equacionar as questões propostas nesta pesquisa.

1.4 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A pesquisa baseou-se em princípios que apontam a necessidade de conhecer a atuação da gestão dos órgãos coordenadores no desenvolvimento dos serviços nas BU. Considera-se que as atividades voltadas para a produção de serviços e produtos da BU, realizados de forma sistêmica mediante sua representação nos Sistemas de Bibliotecas ou Bibliotecas Centrais, podem proporcionar a racionalização de ações e recursos, bem como a padronização e delimitação de políticas que, reunidas, visam ao cumprimento dos objetivos propostos, ou seja, o acesso à informação científica com o propósito de atender as demandas da universidade.

Assim, optou-se por estudar o processo de desenvolvimento dos serviços mediante a atuação dos OC nas bibliotecas universitárias federais brasileiras, considerando o enfoque sistêmico e a gestão centralizada em Sistemas de Bibliotecas ou Bibliotecas Centrais, com base em pressupostos encontrados na literatura como: o impacto da Reforma Universitária e o movimento de reestruturação e centralização das BU em 1968; o diagnóstico sobre as problemáticas das bibliotecas universitárias, demonstrado por Antonio Miranda, em 1978; a promoção de políticas públicas como o Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU), considerado como o marco na história das BU; os reflexos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) de 2007, que continua atuando no processo de modernização e inovação das bibliotecas.

Além disso, procurou-se caracterizar o tema mediante uma visão interdisciplinar de conceitos da Administração e da Biblioteconomia, com pressupostos da abordagem de alguns autores como: Chiavenato e Maximiniano, com a Teoria dos Sistemas; Ferreira e Tenório, com a gestão

centralizada e descentralizada; e a gestão de serviços em bibliotecas com Miranda, a partir de três macrofunções ou setores (administrativo, técnico e social), entre outros.

Após a revisão da literatura sobre o tema proposto, seguiu-se a análise dos *sites* das 61 universidades federais que compõem o sistema de educação superior brasileiro, no qual selecionaram-se as bibliotecas universitárias que se apresentaram como sistemas ou bibliotecas centrais representando um agrupamento de bibliotecas setoriais. Deste recorte, 44 se enquadraram como unidades adequadas aos critérios propostos para este estudo e foram objeto da aplicação dos questionários encaminhados aos seus gestores.

Após as etapas de revisão de literatura, análise documental e aplicação de questionários (respondidos por 30 gestores), procedeu-se à análise dos dados, correlacionando-os ao arcabouço teórico, que adotou como critério a divisão do enfoque em três blocos de análise: escopo administrativo, técnico e social. Como resultado dessa análise, obteve-se indícios de conquistas e avanços no que se refere à formação de unidades representativas das bibliotecas universitárias, mediante a constituição de Sistema de Bibliotecas e/ou Bibliotecas Centrais, e de uma gama significativa de serviços que se encontram centralizados neste órgão coordenador, com desenvolvimento otimizado e racionalizado por meio da padronização e cooperação de serviços.

Cabe lembrar que muito ainda precisa ser feito para obtenção de maiores avanços no processo de integração e inovação nas atividades produtivas, visando a uma prestação de serviços mais qualificada, como a participação dos órgãos coordenadores nas esferas de poder dentro das universidades, entre outras ações, e até mesmo, o repensar de valores culturais para que haja progressos céleres dessas instituições.

Diante do exposto, com vistas a uma melhor compreensão do estudo, esta dissertação está organizada em seis seções, a saber:

Na primeira seção, encontra-se a **Introdução** do trabalho, onde se delinea a contextualização do tema, motivação, justificativa e alguns aspectos da metodologia e conclusão da pesquisa.

A segunda seção destina-se às considerações sobre o objeto da pesquisa as **Bibliotecas universitárias no contexto das universidades**, com a apresentação de fundamentos históricos e conceituais referentes ao tema.

Na terceira seção, **A perspectiva sistêmica na gestão de serviços em bibliotecas universitárias**, discorreu-se sobre alguns aspectos conceituais referentes à Teoria Geral dos Sistemas e o processo de gestão das bibliotecas universitárias, bem como de seus serviços.

Com o intuito de cumprir com os objetivos delineados para este estudo, a quarta seção, versou sobre o **Percurso metodológico** adotado para o desenvolvimento da pesquisa.

Na quinta seção, ocorreu a **Discussão dos resultados** da pesquisa, fase na qual se apresentam os resultados obtidos, relacionando-os com os teóricos que fundamentaram o estudo.

Por fim, a sexta seção, destinada às **Considerações finais**, está formada pela síntese dos resultados da pesquisa e de algumas recomendações que apontam possíveis caminhos para futuras investigações em torno do tema.

Desse modo, ao abordar essa problemática, a presente pesquisa pretende contribuir com os estudos sobre a gestão centralizada no desenvolvimento de serviços, no âmbito das bibliotecas universitárias.

2 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES

Biblioteca e Universidade são fenômenos indissociáveis, vasos comunicantes, causa e efeito. A biblioteca não pode ser melhor que a Universidade que a patrocina. A Universidade, conseqüentemente, não é melhor do que o sistema bibliotecário em que se alicerça. (MIRANDA, 1980, p.5)

As bibliotecas universitárias situam-se no âmbito das universidades, cuja atuação no ensino superior não pode ser desvinculada do universo social, econômico, cultural e político em que estão inseridas. Nesta perspectiva, as universidades encontram-se integradas à realidade socioeconômica do país e suas bibliotecas fazem parte deste contexto, e precisam estar alinhadas aos objetivos da instituição que compõem, para que possam atender adequadamente as expectativas das comunidades as quais pretendem servir.

Para que se compreenda essa relação, faz-se necessário discorrer sucintamente sobre a educação superior no Brasil, bem como sobre a formação e construção das universidades nesse contexto.

2.1 EDUCAÇÃO SUPERIOR E AS UNIVERSIDADES

A educação superior no Brasil, embora tardia, aconteceu, e ao longo dos anos, passou por várias reformas, influenciadas pelas mudanças ocorridas na sociedade. Estas mudanças interferem sobremaneira na condução das universidades públicas como elementos componentes do sistema de educação.

No Brasil, como em outros países, a universidade foi criada com o intuito, segundo Menezes (2001), de suprir necessidades essenciais para a construção nacional, que estavam ausentes nas instituições isoladas de ensino profissional superior, bem como para a formação de lideranças culturais e de quadros docentes, assim como a realização de investigação científica e a produção cultural.

Como fator imprescindível para o desenvolvimento de um país, o sistema de ensino atravessa a história juntamente com os acontecimentos

econômicos, políticos e sociais que marcaram a educação brasileira, e com eles as universidades, como parte integrante do sistema educacional, foram influenciadas e influenciaram esse percurso.

A primeira instituição de ensino superior do Brasil foi a Escola de Cirurgia do Hospital Real Militar, fundada na Bahia em 1808. O fundador e patrono foi D. João VI, monarca português que fugiu da Europa com toda a sua corte para escapar das guerras napoleônicas. No mesmo ano, nove meses depois, foi fundada uma instituição similar no Rio de Janeiro, onde finalmente se instalou a corte portuguesa. (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 129)

Devido a resistência da Coroa portuguesa e dos próprios brasileiros que, de acordo com Fávero (2006), não viam justificativa para a criação de instituições universitárias até o século XVIII, adiou-se a criação oficial das universidades no Brasil. Mesmo com a vinda da Coroa para o país, apenas consegue-se o funcionamento de escolas superiores nas áreas de Medicina, Letras, Engenharia, Direito e Belas Artes, estabelecidas nas principais cidades brasileiras durante o Império. (ALMEIDA FILHO, 2008).

Para Meneghel (2002), essas escolas tinham como objetivo a defesa da Colônia, imbuídas das seguintes características: formação profissionalizante e preparação de pessoal para serviço público na Corte. Todos os esforços de criação de universidades nesse período foram mal sucedidos, pois a política de controle por parte de Portugal ceifava qualquer iniciativa que entrevisse sinais de independência cultural e política da Colônia (FÁVERO, 2006).

Segundo Almeida Filho (2008), a simples união de faculdades isoladas pré-existentes, sem articulação funcional, institucional, pedagógica e científica não caracteriza, em princípio, uma universidade, no seu sentido pleno; ainda de acordo com o autor, há controvérsias em relação ao pioneirismo na criação da primeira universidade brasileira, mediante a junção de faculdades isoladas. Apresentam-se a Universidade do Paraná criada em 1912 e a do Amazonas em 1909. “Daqui a pouco alguma outra instituição pode aparecer postulando-se como a primeira universidade brasileira desde 1808”. (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 130)

Marback Neto (2007) afirma que estas universidades ficaram conhecidas como “universidades passageiras”, inclusive a de São Paulo,

criada 1911, por um grupo de 20 profissionais de nível superior, juntamente com Luis Antônio dos Santos, que, entretanto, como as outras, não vingou, fechando suas portas em 1917.

É importante ressaltar, que todas estas universidades passageiras nascerem da crescente necessidade gerada pelo desenvolvimento social da época e pela demanda pela educação superior. Isto é, o crescimento das cidades demandou a criação de instituições de nível superior, e as “universidades passageiras” apesar de não terem êxito, serviram como iniciativas para os avanços de um futuro neste sentido.

Divergências à parte, oficialmente surgiu a primeira universidade como sendo a do Rio de Janeiro em 1920 pelo Decreto n. 14.343, denominada Universidade do Brasil, que se constituiu pela reunião de três faculdades já existentes: a Escola Politécnica, de Medicina e de Direito. Instituída pelo presidente da República, Epitácio Pessoa (1865-1942), e que mais tarde seria copiada por outros estados, com a mesma sistemática de fusão de escolas isoladas, como a Universidade de Minas Gerais, em 1927. (MARBACK NETO, 2007)

Sobre a criação desta universidade Almeida Filho (2008) faz questão de ressaltar a importância de Anísio Teixeira - pedagogo e filósofo baiano – que a fundou e contribuiu de forma excepcional com suas ideias e atuação para a educação brasileira. No entanto, a concepção de universidade ainda não se concretiza nessa época, como afirma Fávero (2006), ela não chega a ser concretizada nos anos de 1920, nem na esfera federal, com a Universidade do Rio de Janeiro, nem na estadual, com Universidade de Minas Gerais, ambas instituídas no mesmo modelo português.

Segundo Schwartzman (1979), no Brasil, a década de 1920 foi assinalada por novos conceitos, por movimentos culturais, políticos e sociais, que tiveram profundas repercussões nas décadas seguintes. Nesse período, surgem a Academia Brasileira de Ciências, fundada no Rio de Janeiro no ano de 1922, e a Associação Brasileira de Educação, instituída em 1924. Ambas iniciaram um movimento pela modernização do sistema educacional brasileiro em todos os níveis, incluindo o universitário.

Para Marback Neto (2007, p. 85), os debates em torno do ensino superior iniciaram-se em 1927, na cidade de Curitiba, e subseqüentemente foram sendo disseminados em 1928 e 1929, “[...] ano em que o tema universidade foi discutido no que concerne a três aspectos: sua função, a autonomia e sua estrutura interna”.

Os referidos movimentos adquirem expressão nos anos 20 do século passado com a atuação da Associação Brasileira de Educação (ABE) e da Academia Brasileira de Ciências (ABC), que colocaram em debate questões como: a concepção de universidade; funções que deverão caber às universidades brasileiras; autonomia universitária e modelo de universidade a ser adotado no Brasil. (FAVERO, 2006). Esta conjuntura, da última década da Primeira República, foi marcada pelo aumento da demanda por educação superior, em decorrência das transformações econômicas, políticas, culturais e institucionais em processo no país.

Em 1931, durante o governo de Getúlio Vargas, foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, pelo então Ministro da Educação, Francisco de Campos, no qual foram estabelecidas as seguintes determinações: que a universidade poderia ser pública ou particular e que deveriam ser ministrados os cursos de: Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e Letras. Pretendia também promover a relação entre ensino e produção científica, o que não se concretizou como pode ser constatado a seguir:

Embora admitisse instituições isoladas, ela determinava que o ensino fosse ministrado preferencialmente em Universidades, que seriam ‘centros de saber desinteressado’ ao vincularem ensino e produção científica e observarem o princípio da universalidade do conhecimento – a ser organizado em torno de uma Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Mas, na prática, a proposta de associar ensino e pesquisa não foi instalada, embora algumas instituições (como a Universidade de São Paulo/USP e a Universidade do Distrito Federal/UDF) tenham sido criadas com propósito de promover, além da docência, investigação. (MENEZES, 2002, p.6)

Almeida Filho (2008) corrobora esta impressão, quando considera que as primeiras universidades constituídas com projeto acadêmico institucional pleno, surgem com a Universidade de São Paulo (1934) - com sua Faculdade

de Filosofia, Ciências, Letras e um modelo pautado em uma matriz de universidades européias tradicionais, com dinamismo próprio – e com a Universidade do Distrito Federal (1935), que propunha uma universidade com identidade nacional, na visão dos representantes intelectuais da geração modernista e com o objetivo de estimular as atividades de pesquisa; foi fechada pelo governo federal em 1939 e seus cursos transferidos para a Universidade do Brasil (hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro).

Embora o surgimento destas universidades tenha sido da reunião de faculdades e escolas que tinham interesses e objetivos distintos, e da “tendência a uma centralização cada vez maior, reflexo da política autoritária adotada desde o início do Governo Provisório [era Vargas]”, Fávero (2006, p. 24) aponta essas universidades como exceções. Portanto, essas instituições têm sua importância não só por sua antiguidade, mas por terem balizado a criação e o desenvolvimento de muitas outras semelhantes.

De 1934 a 1945, o então ministro da Educação e Saúde Pública, Gustavo Capanema Filho, promoveu uma gestão marcada pela reforma do ensino secundário e do universitário. Nessa época, o Brasil já implantava as bases da educação nacional. Trindade (2004) observa que nessa reforma foram várias as modificações introduzidas no âmbito das universidades, nos níveis decisórios essas instituições deveriam ser administradas por um reitor (nomeado nas universidades federais e estaduais por seus respectivos governos, devendo a escolha recair em nome constante de lista tríplice, organizada em votação unânime pelos respectivos conselhos universitários) e por um Conselho Universitário.

Além das atribuições do reitor e do Conselho Universitário, foi prevista também uma Assembléia Universitária (constituída pelo conjunto dos professores de todos os Institutos Universitários) e a administração dos institutos universitários, estruturados com um diretor, um Conselho Técnico Administrativo e um colegiado constituído de representações, sendo a congregação a instância máxima das unidades de ensino. Paralelamente a essa estrutura, a carreira docente foi formada por professores catedráticos, auxiliares de ensino, docentes livres e, eventualmente, por professores contratados.

Até a década de 50 a formação das universidades brasileiras ainda não possuíam um viés econômico produtivo, ou seja, não havia um investimento em ciência e tecnologia, o que é observado por Meneghel (2002, p. 6-7), quando afirma:

Após a II^a Guerra Mundial, porém, o fato da vitória dos aliados ter sido creditada aos cientistas das Universidades norteamericanas, levou à disseminação e conscientização quanto ao caráter utilitário da pesquisa, provocando aumento da demanda por vagas e por modernização destas instituições. Esta era idealizada, pela maioria dos atores, segundo a concepção tecnocrática, que implicava valorização dos princípios de produtividade, eficiência e eficácia, característicos do modelo universitário dos EUA. Esperava-se que, nestes moldes, a instituição acadêmica pudesse contribuir para o desenvolvimento econômico autônomo do país via produção de ciência e tecnologia (C&T) e formação de recursos humanos qualificados para a indústria nacional. Dentro deste espírito foram elaborados diversos programas para introdução de pesquisa nas IES e concebida a Universidade de Brasília/UnB.

Conforme Almeida Filho (2008), somente no ano de 1960, o modelo de universidade de pesquisa científica e tecnológica chegou ao Brasil. Com o intuito de constituir um novo modelo de educação superior, o então presidente Juscelino Kubitschek, convidou Anísio Teixeira e seu discípulo Darcy Ribeiro, antropólogo e, também, educador, para conceberem a Universidade de Brasília, e torná-la o primeiro centro acadêmico de um novo modelo civilizatório para o Brasil.

De acordo com Fávero (2006), o ápice do movimento pela modernização do ensino superior no Brasil, é justamente a criação da Universidade de Brasília (UnB), pela Lei n° 3.998, de 15 de dezembro de 1961; ela surge como um divisor de águas na história das instituições universitárias, não apenas por ser a mais moderna universidade do país naquele período, mais também por suas finalidades.

Neste mesmo ano, acontece outro fato importante no processo de modernização e desenvolvimento da educação superior brasileira, quando:

[...], ao mesmo tempo em que a comunidade acadêmica buscava implementar medidas modernizadoras, o Congresso aprovou, em 1961, a Lei de Diretrizes e Bases n.º 4.024 (LDB) que, partindo da heterogeneidade existente entre as IES do

país, facultava a realização da pesquisa e facilitava a disseminação de escolas isoladas. Desta forma, regulamentava a expansão do setor (especialmente pela iniciativa privada) sem estimular a investigação científica. Segundo a LDB, as Universidades seriam exceção, devendo caracterizar-se pela universalidade de conhecimento e, também, pela associação ensino e pesquisa. (MENEGBEL, 2002, p.7)

Com a aprovação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961 –, depois de treze anos de debates, os órgãos estaduais e municipais ganharam mais autonomia, diminuindo a centralização do Ministério da Educação e Cultura (MEC), pois até o período de 1960 esse sistema era centralizado. (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013)

A LDB/1996 pretendia, dessa forma, uma modernização na qual, segundo Meneghel (2002, p.11), “[...] a diferenciação dos ‘serviços’ melhor atenda à ‘clientela’ e a participação do Estado no financiamento destes diminua (ou acabe)”. Isto é, a modernização significava adaptar a Universidade a uma conjuntura que conservava e reforçava sua condição de instituição de país com economia periférica, à medida que restringiu a formação dos cientistas e privilegiava o treinamento de mão-de-obra, tornando a universidade em uma instituição operacional.

A reforma universitária gerada pela LDB/68 pretendia assegurar autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira às universidades. Entretanto, muitos estudiosos acreditam que a LDB trouxe poucos pontos positivos para educação superior brasileira.

Mais do que incompleta, a Reforma Universitária de 1968 foi nociva em sua resultante final, pois conseguiu manter o que de pior havia no velho regime e trouxe o que de menos interessante havia no já testado modelo flexneriano estadunidense. O fato de ter sido um movimento gerado pela ditadura militar, imposto de cima, provavelmente fez com que os pontos positivos da proposta de reforma se perdessem no volume da reação. Assim, a única reforma sistêmica que a universidade brasileira experimentou em sua curta história criou uma espécie de salada, ou talvez um pequeno monstro, um Frankenstein acadêmico, tanto em termos de modelo de formação quanto de estrutura institucional. (ALMEIDA FILHO, 2008, p.137)

Para Olivien (2002), essa reforma universitária propiciou o estabelecimento da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e também o regime de dedicação integral e exclusiva dos professores, valorizando sua titulação e produção científica, além de permitir o estabelecimento de condições propícias ao desenvolvimento da pós-graduação, bem como das atividades científicas no Brasil. A partir dessa época, se inicia a expansão do setor privado de ensino com o intuito de atender à demanda pela educação superior.

A década de 60, também foi marcada pela luta da União Nacional dos Estudantes (UNE), para a conscientização nacional sobre a importância da universidade como uma instituição com uma missão acadêmica e compromisso social mediante uma gestão democrática. (TRINDADE, 2004). Fávero (2006) assinala, ainda, a importância dos seminários da UNE, que geralmente colocavam em pauta o problema da universidade articulada com as reformas de base e as questões políticas mais globais. Cabe lembrar que, ainda de acordo com a autora, outro ponto relevante dessa época foi a fundação do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), no dia 29 de abril de 1966, sendo, mais tarde, reconhecido como entidade de utilidade pública em 1972.

Tarapanoff (1981), afirma que entre os anos de 1964 a 1968, o Brasil se preparou para o planejamento educacional, cujo impacto foi efetivado com a reforma universitária. Esta reforma, conforme a autora, analisa a universidade sob a égide da teoria dos sistemas abertos em duas vertentes: **externa** - com ênfase na responsabilidade social das universidades partindo do esforço do desenvolvimento nacional; **interna** - com ênfase nas modificações e modernização das estruturas e objetivos da universidade. A dimensão externa inclui a orientação de que a universidade, como organização, deve fazer parte de seu ambiente e não apenas se relacionar com ele, além de agir como um instrumento para o desenvolvimento nacional e do homem.

Durante a década de 1970, ampliou-se a inserção das instituições privadas e a universidade assumiu o papel de instituição de pesquisa, com carreira acadêmica para seus docentes, proliferando os programas de pós-

graduação e, estruturalmente, modernizam-se os *campi* universitários com a construção de prédios adequados a abrigar laboratórios e bibliotecas.

No final da década de 70, portanto, a maioria das Universidades do país reclamava por maiores e melhor distribuição de recursos que lhe possibilitassem fazer pesquisa e crescer com qualidade. Distantes da realidade das demandas de C&T da sociedade e não tendo contribuído para o desejado 'desenvolvimento autônomo da nação', elas mostravam-se dispendiosas e inadequadas a um país periférico. (MENEGHEL, 2002, p.9)

O amadurecimento dos programas de pós-graduação, com a valorização das bibliotecas estruturadas em forma de sistema, ganhou espaço na década de 80, quando se adotaram os modelos de centralização ou descentralização da gestão universitária. Nesse movimento, merece destaque o discurso de Antonio Miranda, em 1978, cujo teor foi uma das âncoras da criação do Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU), em 1986, na estrutura da Secretaria de Educação Superior (SESu).

Os anos de 80 foram marcados pelos movimentos sociais de redemocratização que causaram, nos anos seguintes, crescentes pressões a favor da ampliação do acesso à educação superior, do combate às desigualdades e à exclusão social, e em defesa de uma formação profissional adequada às exigências do contexto social. (NUNES, 2013). Após esse período tumultuado de estagnação e crise no ensino superior, a década de 1990 chega trazendo uma evolução lenta e silenciosa.

A Constituição Federal de 1988 introduziu inovações no ensino superior como: o processo regular e sistemático de avaliação dos cursos de graduação e das instituições de ensino superior - condicionando seus respectivos credenciamentos e recredenciamentos ao desempenho mensurado por essa avaliação; tríade das atividades de ensino, pesquisa e extensão indissociáveis nas universidades; e estabeleceu que, para ser considerada universidade e gozar de autonomia, a instituição deveria possuir pelo menos um terço de seu corpo docente constituído por mestres ou doutores e um terço do corpo docente em regime integral. (SOARES, 2002)

Assim, a melhoria da qualificação do corpo docente e de suas condições de trabalho, aliada a avaliações periódicas e ao credenciamento condicional das instituições, por tempo determinado, foram fatores que levaram à institucionalização da pesquisa. (SOARES, 2002, p. 37)

Foi nos anos 90, com a entrada do país na política neoliberal, sob a presidência de Fernando Henrique Cardoso, que o sistema de ensino superior passou por um processo de desregulamentação que abriu caminhos para investimentos privados, o que resultou no estabelecimento de uma grande quantidade de instituições de ensino superior privadas. Entretanto, a expansão do número de vagas não correspondeu a melhoria da qualidade do ensino. (ALMEIDA FILHO, 2008)

Deste modo, segundo Paula (2009), nessa época a educação superior brasileira foi apontada como uma das mais privatizadas da América Latina e do mundo, o que levou à perda do significado de bem público de qualidade. Para a autora, as exceções encontram-se entre as IES públicas e as de natureza comunitária.

Conforme relata Almeida Filho (2008), o governo de FCH, visando a concretizar sua proposta de autonomia universitária, utilizou-se de vários instrumentos jurídicos como: o apoio técnico e político para a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (aprovada no Senado Federal em 25 de outubro de 1995, pela Lei nº 9.394/96); a intervenção direta do MEC para aprovação da Lei 9.192/95 (que regulamentou o processo de escolha dos dirigentes das Instituições Federais de Educação Superior (IFES); e o exame de final de curso para os alunos de graduação (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - Enade¹); além de decretos, portarias e instruções normativas e propostas destinadas a regulamentar a autonomia universitária das instituições federais.

O governo Lula da Silva trouxe para a educação superior a proposta de uma reforma pautada na democratização do acesso. Das políticas de ação afirmativa adotadas pelo governo nesse sentido destacam-se: o Programa de

¹ Integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), tem como objetivo aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, e as habilidades e competências em sua formação. (INEP, 2011)

Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI²).

O REUNI³, cujo objetivo foi ampliar o acesso à educação superior e a permanência na universidade, é considerado uma das melhores iniciativas em relação à educação superior desde a Reforma de 1968. Nele foram reunidos esforços para a consolidação de uma política nacional de expansão da educação superior pública. A meta global do REUNI era a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para 18, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano. (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007)

Quanto ao PROUNI, de acordo com Paula (2009, p.179), “[...] a proposta pode representar um aprofundamento da privatização do sistema de ensino superior no Brasil”, operando como um mecanismo de recuperação financeira das instituições privadas, mediante renúncia fiscal em troca de vagas ociosas destinadas a alunos carentes. Na visão da autora, o programa pode significar uma ajuda financeira considerável para as instituições particulares, levando em conta os altos índices de inadimplência e evasão que elas vêm enfrentando. No entanto, para os estudantes pode representar “[...] um arremedo de formação, pois serão encaminhados para faculdades que, em sua maioria, não realizam pesquisa e oferecem um ensino de qualidade questionável”.

Entre os governos de FHC (1995-2002) e de Lula (2003-2010), Ferreira e Oliveira (2010) fazem um balanço da educação superior dos dois mandatos e chegam à conclusão de que se assemelham, sobretudo no que concerne à contribuição das universidades públicas para o desenvolvimento econômico e para a inserção do país na globalização produtiva. Entretanto, os autores ressaltam que esses dois governos enfrentaram os problemas de expansão

2 Criado pelo Governo Federal em 2004 e institucionalizado pela Lei nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005, tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições de ensino superior privadas.

3 O Reuni foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, e é uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em: 12/11/2014.

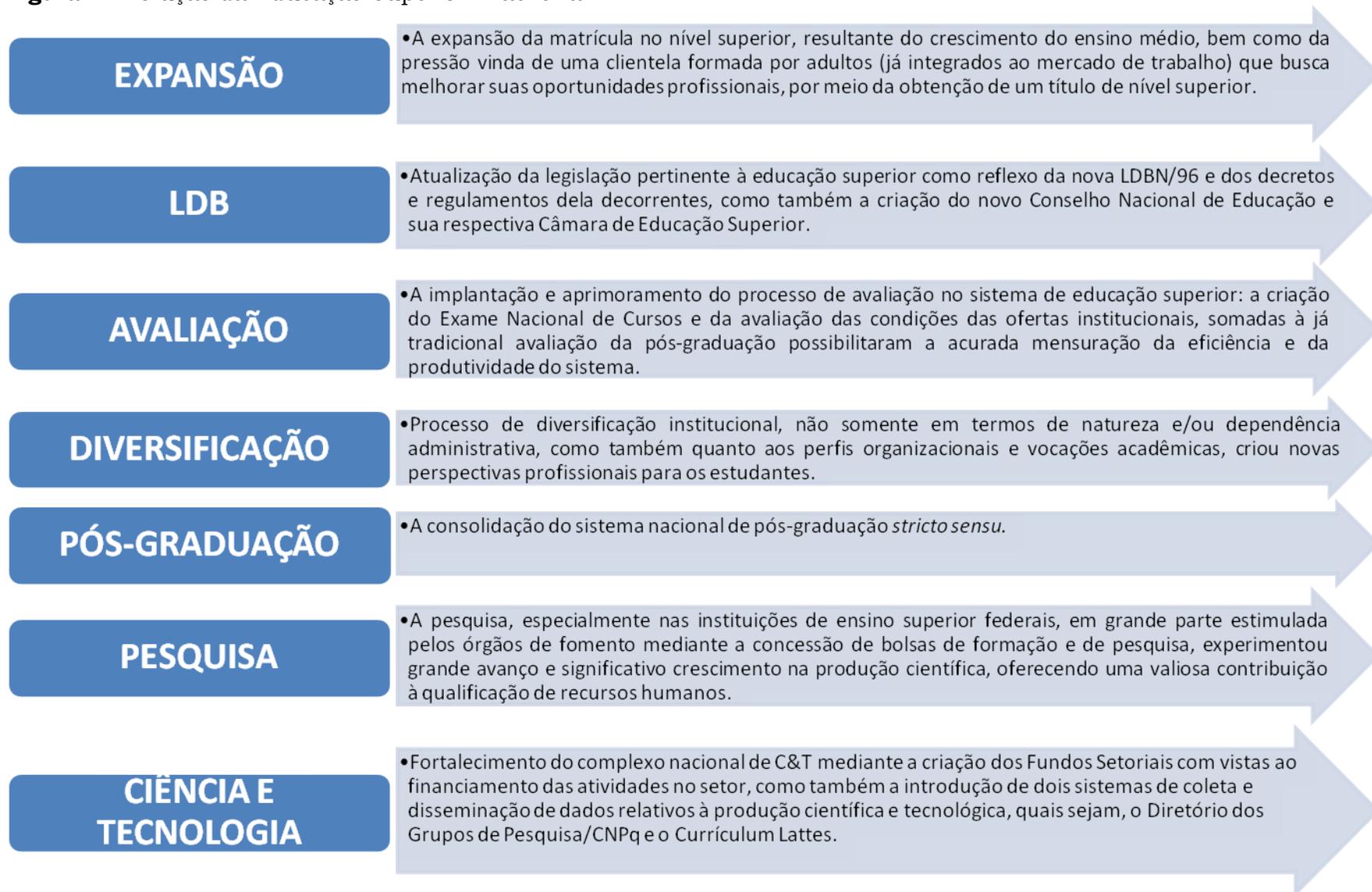
da educação superior de forma diferente. O primeiro (FCH), preferiu a expansão por meio das IES privadas, do fomento à competitividade entre elas mediante o processo de avaliação; da suspensão nos processos de contratação de professores e funcionários e da diminuição significativa do financiamento das universidades federais, embora exigisse maior expansão.

Por outro lado, o segundo (Lula) adotou a expansão de vagas nas universidades federais e/ou criação de novas universidades mediante a elaboração e implantação do Programa REUNI, já citado; contratação de professores e funcionários; criação da Universidade Aberta do Brasil; implementação de bolsas para estudantes em IES privadas por meio do Programa Universidade para Todos (ProUni) e do Programa de Financiamento Estudantil (Fies⁴); formação e expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologia (IF); concepção de programas e ações voltadas para as ações afirmativas.

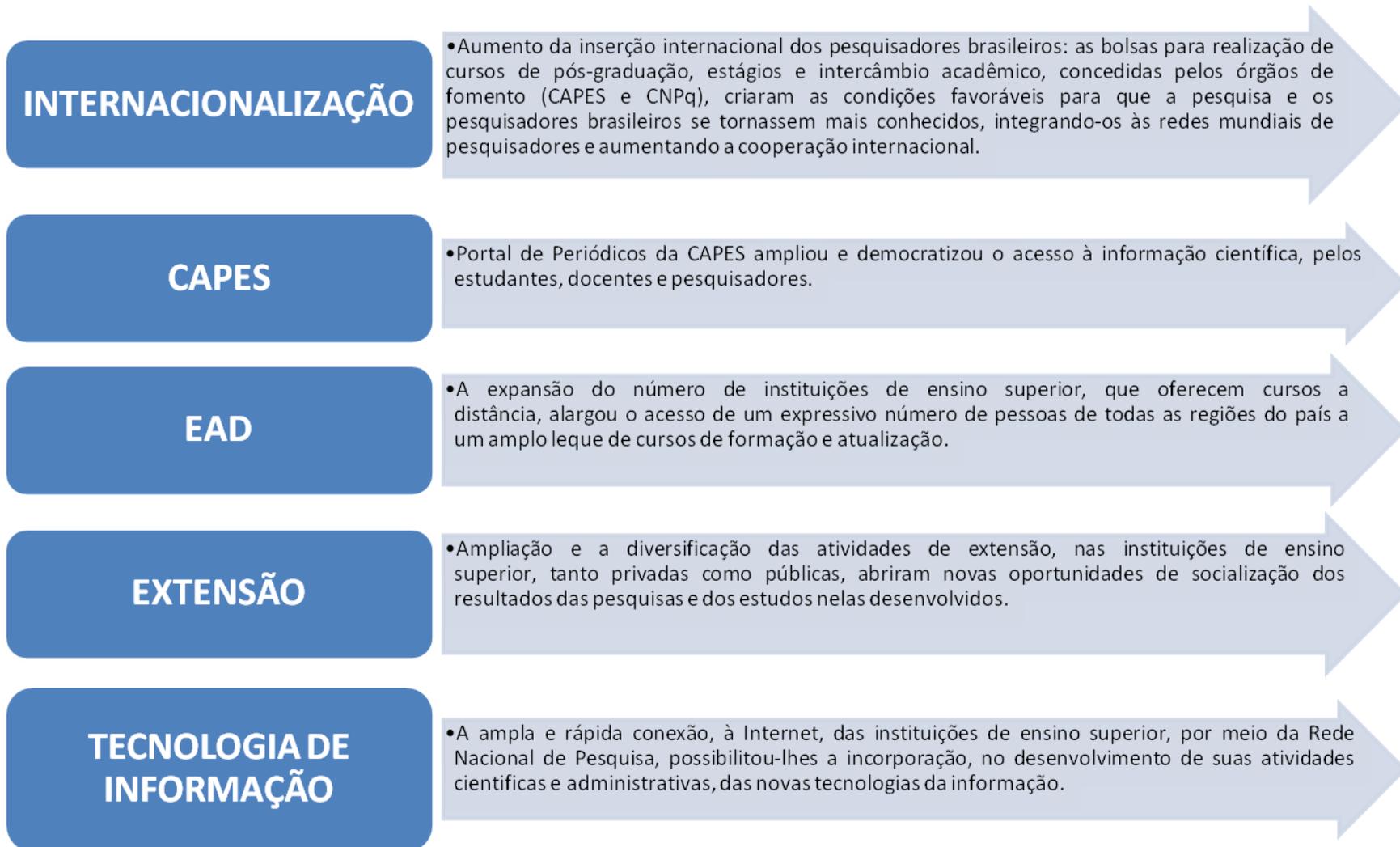
A construção de novas políticas impulsionou a luta pela reestruturação da Universidade, sobretudo com a LDB/96, que inovou quando instituiu as universidades por campos do saber, o Instituto Normal Superior, os Centros Universitários e os cursos de curta duração, entre outros. Todavia, ao longo de sua trajetória a instituição continua a enfrentar grandes desafios, como a expansão, a diferenciação, a qualificação e o financiamento do sistema.

Observa-se que o ensino superior brasileiro passou por várias e significativas transformações que, resumidas por Soares (2002), encontram-se representadas na Figura 1 a seguir.

⁴ O Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) é um programa do Ministério da Educação destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas. Podem recorrer ao financiamento os estudantes matriculados em cursos superiores que tenham avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação. (FIES, 2013)

Figura 1 Evolução da Educação Superior Brasileira

Continuação...



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Soares (2002)

Os avanços no ensino superior representam especialmente para as universidades, uma busca por novos valores e soluções para os grandes problemas que permearam e continuam existindo no processo de renovação e reestruturação evocados pelas mudanças sociais ao longo dos anos.

O contexto universitário brasileiro e internacional, atualmente está passando por transformações que, do ponto de vista de López Yepes (2000) citado por Fujita (2005, p. 101), configura-se pelos seguintes aspectos: aproximação da Universidade aos problemas das empresas e organizações sociais, demandando qualidade e adaptação dos serviços universitários; crescente procura por acesso ao ensino superior; inclusão das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e da formação de capital humano capacitado para uso dessas tecnologias, e conseqüente alcance da inclusão digital e do acesso à informação em níveis mais amplos, impedindo a divisão entre os que possuem e os que não possuem informação; avanço da socialização do conhecimento pela Universidade Virtual, integrando o presencial ao virtual da comunidade externa.

Para sobreviver, as universidades, nos últimos 20 anos, têm reagido a essas adversidades, procurando fluxos alternativos de recursos em fontes privadas, especialmente no mercado. Em decorrência disso, as mudanças que estão ocorrendo na academia são, comparativamente, tão grandes como as que ocorreram em outras áreas no final do século XIX. Assim, mudanças nos objetivos e no gerenciamento estão deixando o futuro das universidades ao sabor da inconsistência do mercado global. (CUNHA, 2000, p. 72)

Como pode ser visto, a educação superior brasileira tem perseguido a meta de criar, transmitir e disseminar conhecimento, especialmente por meio de suas universidades. Com os novos rumos propiciados pela globalização e tecnologias de informação e comunicação, o conhecimento assumiu o papel centralizador na sociedade contemporânea, o que levou a outras formas de analisar as relações entre a sociedade e as instituições de educação superior.

Bernheim e Chauí (2008, p.18) caracterizam a universidade como:

[...] uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma *prática* social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

A definição de universidade apresentada pelo dicionário Aurélio refere-se a uma instituição de nível superior que engloba um conjunto de faculdades ou escolas imbuídas da formação profissional e científica, cuja função visa a garantir a conservação e o progresso nas diversas áreas do conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa (FERREIRA, 1999).

A universidade assim concebida exerce sua função pautada num modelo instituído pelo próprio contexto social em seus aspectos políticos, econômicos e ideológicos. Isto indubitavelmente deve levar esta instituição a alinhar sua função social às acadêmicas (gerar conhecimento, formar e disponibilizar profissionais de qualidade para a sociedade) e de extensão.

Santos (2003) corrobora esta ideia afirmando que a nova missão da universidade sem fronteiras, com funções diversificadas, plurais, possui enfoques além do ensino, pesquisa e extensão, procurando ser mais solidária, comprometida com a ética e o social. Em contraposição a essa ideia, Meneghel (2003, p. 125) afirma que “[...] a universidade tem a obrigação de planejar, organizar e avaliar a sua forma de se relacionar e assumir compromissos sociais”, devendo considerar a sua natureza de ensino, pesquisa e extensão; além de levar em conta suas funções de criar e disseminar conhecimento; promover e preservar o desenvolvimento artístico e cultural e ser lugar de pensamento. A autora ainda acrescenta que, “[...] a universidade não é órgão de assistência social, nem órgão operacional a serviço de interesses específicos, como empresas”.

De certo que, as transformações sociais exigem o entendimento da educação superior como um bem público, e a universidade pública brasileira como parte desse sistema deve buscar um novo papel na sociedade, que vai além da formação e da produção de conhecimento, cabendo à disseminação da informação para a comunidade local, regional, governo e sociedade. Portanto, a evolução social continuará e com ela novos caminhos se apresentarão, suplantando aqueles que ficarem a margem do processo. Sobre este assunto, Santos, (2003, p.8) observa que:

A universidade contemporânea e em particular a universidade brasileira perdeu a sua exclusividade como *centro de produção de saber e instrumento de preparação para o trabalho e para o emprego*, mas continua a ser a única instituição que permite o encontro, a articulação e o diálogo crítico e livre entre distintos saberes e modos de conhecer.

Nesta perspectiva, afirma-se que a missão da universidade é concretizada pela trindade: ensino, pesquisa e extensão. Para Cunha (2000, p. 75), esses papéis podem ser observados como uma simples manifestação do século XX, relacionados às funções de criação, preservação, integração, transmissão e ampliação do conhecimento. Se for considerada a terminologia contemporânea de redes computacionais, a universidade atual pode ser entendida como um "servidor de conhecimentos", que fornece serviços e produtos mediante "a criação, preservação, transmissão ou aplicação de conhecimentos sob qualquer forma solicitada".

Inferre-se que a educação superior precisa descentralizar suas atividades e melhorar sua eficácia, pois atualmente, como já foi dito, a universidade não é mais o centro de formação de indivíduos e do conhecimento. Além disso, os desafios apresentados pelo avanço da globalização tecnológica, econômica e cultural demandam, dos atores sociais e políticos envolvidos com a educação superior, a responsabilidade de promover a formação de cidadãos mais participativos e conscientes do seu papel social, sendo a universidade o local ideal para o florescimento de ideias e geração do conhecimento tão necessários para o desenvolvimento de um país.

Cabe a esta instituição um novo posicionamento diante das demandas sociais, o que é justificado nas palavras de Cunha (2000, p.73):

Ao longo do tempo, as universidades desfrutaram monopólio do ensino superior devido, primordialmente, à certificação do conhecimento por meio de diplomas. Hoje, entretanto, as limitações desse mercado acadêmico têm sido desafiadas, principalmente pela tecnologia de informação, e, simultaneamente, novas forças competem com o sistema vigente de credenciamento profissional e acadêmico. (CUNHA, 2000, p.73)

Assim, o processo de redefinição das finalidades das universidades públicas deve respeitar sua identidade histórica como espaço da prática do questionamento, do confronto de ideias e da busca por alternativas de resolução de problemas sociais, com um intuito de melhorar a qualidade de vida do conjunto social de forma sustentável.

A importância dessa instituição vai além de suas funções tradicionais de formação profissional, como bem observado por Anísio Teixeira (1988, p. 35) ao descrevê-la como detentora de função única e peculiar.

Não se trata, somente, de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana. O livro também a conserva. Não se trata, somente, de preparar práticos ou profissionais, de ofícios ou artes. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso, escolas muito mais singelas do que as universidades.

Para compreender o significado dessa instituição interdisciplinar e plural é necessário despir-se da ideia preconcebida de lugar de formação acadêmica de indivíduos e desenvolver a capacidade para vislumbrar a universalidade do saber que envolve as esferas mais profundas da geração do conhecimento, preservando o compromisso histórico e os avanços técnico-científicos, sem esquecer a importância da formação profissional e o desenvolvimento social a que ela se propõe, servindo como base imprescindível para a disseminação da informação.

2.1.1 Universidades no Sistema Federal de Educação Superior Brasileiro

A educação superior é um ponto crucial para o desenvolvimento socioeconômico de qualquer país. O sistema que organiza e regulamenta a educação superior brasileiro encontra-se regimentado pela Constituição Federal de 1988⁵, a Emenda Constitucional de 1996⁶ e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)⁷. Nesta composição encontram-se as diretrizes para o desenvolvimento da educação no país, ou seja:

A legislação brasileira, seguindo um princípio universal, determina que o ensino superior tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes e a formação de profissionais de nível universitário, bem como a extensão das atividades de ensino e resultados da pesquisa à comunidade. (LEMOS; MACEDO, 1975, 42)

Segundo a legislação vigente, cabe aos municípios atuar prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil, e aos estados e o Distrito Federal, no ensino fundamental e médio, cabendo a responsabilidade por organizar o sistema de educação superior ao governo federal, assim como a função redistributiva e supletiva, devendo prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios. Para tanto, o órgão responsável pela política nacional de educação é o Ministério da Educação (MEC), com coordenação da Secretaria de Educação Superior (SESU), cujo papel é de manutenção, supervisão das instituições de educação superior, públicas e privadas, com base na LDB/96 que em seu artigo 43, estabelece:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

⁵ BRASIL. Constituição Federal (1988). Título VIII – Da Ordem Social. Capítulo III – Da Educação, da

Cultura e do Desporto. I – Da Educação. Disponível em:

<http://www.dji.com.br/constituicao_federal/cf205a214.htm>. Acesso em: 5 maio 2014.

⁶ BRASIL. Emenda Constitucional nº 14, de 12 de setembro de 1996 - Intervenção no Estado e no Distrito Federal - Manutenção e Desenvolvimento do Ensino - DOU 13/09/1996. Disponível em:

<http://www.dji.com.br/constituicao_federal/ec014.htm>. Acesso em: 5 maio 2014.

⁷ BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), instituída pela Lei nº 9394, de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em articular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005)

As instituições de educação superior (IES), de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, podem ser credenciadas como: faculdades, centros universitários e universidades, e este credenciamento deve ser solicitado junto ao MEC.

As universidades fazem parte do Sistema Federal de Ensino Superior, conforme Decreto nº 5.733, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Sua composição apresenta-se na Figura 2.

Figura 2 - Composição do Sistema Federal de Ensino Superior Brasileiro



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Soares (2002)

As competências para as funções de regulação, supervisão e avaliação são exercidas pelo Ministério da Educação (MEC), pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

O CNE foi constituído pela Lei 9.131, de 25/11/95, como órgão colegiado integrante do Ministério da Educação, com a finalidade de colaborar na formulação da Política Nacional de Educação e exercer atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento, visando à qualidade do ensino e ao cumprimento da legislação educacional, para assegurar a participação da sociedade no aprimoramento da educação brasileira. (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013)

O INEP foi criado em 13 de janeiro de 1937 pela Lei n. 378 e, logo, transformado em autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, nos termos da Lei nº. 9.448, de 14 de março de 1997, alterada em agosto de

2001. Teve por função a operacionalização da Avaliação da Educação Superior no país.

Como parte do sistema de avaliação do ensino superior constitui-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, com o intento de avaliar os aspectos abrangidos pelos eixos: ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, desempenho dos alunos, gestão institucional, corpo docente, instalações e aspectos correlacionados, por meio dos seguintes instrumentos: autoavaliação, avaliação externa, Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), avaliação dos cursos de graduação e ferramentas de informação (censo e cadastro). (INEP, 2011).

Segundo o INEP, na *Sinopse estatísticas da educação superior* de 2013 existem 2.391 IES, dentre as quais 195 são Universidades, 140 são Centros Universitários, 2.016 são Faculdades e, por fim, 40 são os IF/ CEFET⁸. Dentro desse universo 62 (sessenta e duas) são Universidades Públicas Federais, como pode ser visto no Quadro 01.

Quadro 1 - Instituições de ensino superior brasileiras

Unidade da Federação / Categoria Administrativa	Instituições				
	Total Geral	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
	Total	Total	Total	Total	Total
Brasil	2.391	195	140	2.016	40
Federal	106	62	.	4	40
Norte	146	17	8	114	7
Federal	17	10	.	.	7
Rondônia	33	1	1	30	1
Federal	2	1	.	.	1
Acre	11	1	.	9	1
Federal	2	1	.	.	1
Amazonas	19	3	3	12	1
Federal	2	1	.	.	1
Roraima	7	2	.	4	1
Federal	2	1	.	.	1
Pará	34	6	2	25	1
Federal	5	4	.	.	1

⁸ As escolas técnicas e Centro Federais de Educação Tecnológica - CEFET passaram a ser denominados Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFET em 2009 com o Decreto Nº 6.095, de 24 de abril de 2007.

Continuação...

Unidade da Federação / Categoria Administrativa	Instituições				
	Total Geral	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
	Total	Total	Total	Total	Total
Amapá	16	2	.	13	1
Federal	2	1	.	.	1
Tocantins	26	2	2	21	1
Federal	2	1	.	.	1
Nordeste	446	39	10	386	11
Federal	28	17	.	.	11
Maranhão	33	4	.	28	1
Federal	2	1	.	.	1
Piauí	39	2	1	35	1
Federal	2	1	.	.	1
Ceará	54	7	2	44	1
Federal	4	3	.	.	1
Rio Grande do Norte	25	4	2	18	1
Federal	3	2	.	.	1
Paraíba	36	3	1	31	1
Federal	3	2	.	.	1
Pernambuco	98	5	1	90	2
Federal	5	3	.	.	2
Alagoas	27	3	1	22	1
Federal	2	1	.	.	1
Sergipe	16	2	.	13	1
Federal	2	1	.	.	1
Bahia	118	9	2	105	2
Pública	9	7	.	.	2
Federal	5	3	.	.	2
Sudeste	1.145	79	86	969	11
Federal	34	19	.	4	11
Minas Gerais	338	22	16	294	6
Federal	17	11	.	.	6
Espírito Santo	83	2	2	78	1
Federal	2	1	.	.	1
Rio de Janeiro	134	17	17	97	3
Federal	10	4	.	3	3
São Paulo	590	38	51	500	1
Federal	5	3	.	1	1
Sul	413	46	23	338	6
Estadual	15	8	.	7	.
Paraná	196	14	8	173	1
Federal	4	3	.	.	1

Continuação...

Unidade da Federação / Categoria Administrativa	Instituições				
	Total Geral	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
	Total	Total	Total	Total	Total
Paraná	196	14	8	173	1
Federal	4	3	.	.	1
Santa Catarina	98	13	10	73	2
Federal	4	2	.	.	2
Rio Grande do Sul	119	19	5	92	3
Federal	9	6	.	.	3
Centro-Oeste	241	14	13	209	5
Centri Federal	10	5	.	.	5
Mato Grosso do Sul	37	5	2	29	1
Federal	3	2	.	.	1
Mato Grosso	61	3	2	55	1
Federal	2	1	.	.	1
Goiás	81	4	4	71	2
Federal	3	1	.	.	2
Distrito Federal	62	2	5	54	1
Federal	2	1	.	.	1

Fonte: Adaptado do INEP (2013)

Sobre a constituição das universidades federais brasileiras, algumas são formadas como autarquias outras como fundações, sendo dependentes de recursos públicos e obrigadas a prestar contas do uso de seus recursos com transparência.

Para Lopes e Bernardes (2005), o problema de organização da estrutura administrativa das IES reside na procura de um modelo que atenda às suas especificidades, determinadas no pluralismo político e ideológico dessas instituições, fator que, muitas vezes, leva à produção de distorções no entendimento do projeto de universidades.

Para compreender o processo decisório dentro das universidades brasileiras, é necessário o exame das relações existentes entre as dimensões de poder e a estrutura organizacional. As decisões de nível estratégico dessas instituições são profundamente influenciadas pela estrutura de poder e interesses do Estado ou dos grupos hegemônicos nele representados. Tal influência se dá, especialmente, por meio do controle orçamentário centralizado (no caso da universidade pública) e pelo alto grau de

formalização das deliberações superiores representadas através de leis, decretos e portarias. (LOPES; BERNARDES, 2005, p. 7)

Todas as universidades possuem parte de suas organizações estabelecida em lei. O dispositivo legal atingiu, diretamente, o modo como as universidades devem organizar suas atividades-fim, atingindo apenas indiretamente as atividades-meio. Desse modo, a história de sua formação, suas vocações, e as demandas sociais da região onde estão estabelecidas, levaram à existência de diferentes modelos de organização

Pela complexidade da estrutura organizacional apresentada pelas universidades federais, geralmente seu sistema administrativo é constituído por hierarquias verticais de comando, nas quais se exerce a autoridade burocrática pública.

Segundo o *Manual de orientação para arranjo institucional de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal* (2008) - instrumentos de consulta e orientação na área de estruturação e organização administrativa pública federal - o modelo predominante nos órgãos e nas entidades do Poder Executivo Federal é o das estruturas singulares, onde o comando e a decisão, em cada nível hierárquico, são atribuições de uma única autoridade pública (como exemplo: ministérios, secretarias, departamentos e diretorias). Nas IFES, isto corresponde à Reitoria, às Pró-Reitorias e aos titulares dos órgãos responsáveis pelos principais macroprocessos organizacionais, os quais são subordinados diretamente à autoridade maior, assim como os sistemas de bibliotecas.

No que concerne à autonomia universitária, Mercadante (1996) afirma que ela parece se ajustar bem às estruturas organizacionais flexíveis e com a busca de opções próprias para melhoraria do desempenho. Outros fatores que devem estar alinhados com a autonomia são: a redução de custos operacionais e a manutenção de orçamentos equilibrados. Isso indubitavelmente pressupõe qualidade de recursos humanos, com bons indicadores de trabalho e produção, mediante programas de valorização, desenvolvimento e qualificação de pessoal, propiciados pela captação de recursos que será viabilizada pela flexibilidade administrativa e financeira.

Vista sob o aspecto administrativo financeiro, a autonomia universitária exige, antes de tudo, um compromisso de melhor administração dos recursos, aliado á uma política clara das finalidades e metas de cada Instituição, inserida na área do ensino universitário do País. (MERCADANTE, 1996, p.116)

Diante de todo este contexto do sistema educacional brasileiros, no qual se encontram as universidades federais, que figuram como centro de aprendizagem, produção e compartilhamento de conhecimentos, e que para tanto necessitam de suas bibliotecas como mediadoras e salvaguardas desse conhecimento. Dai pode-se inferir que não há como dissociar as relações intrínsecas entre as universidades e suas bibliotecas.

2.2 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES

Seguindo o modelo das universidades, as bibliotecas universitárias também se constituíram da reunião de acervos em uma única biblioteca central ou apenas em acervos isolados. Segundo Carvalho (1981, p.17), formaram-se de iniciativas particulares isoladas o que gerou a propagação de bibliotecas setoriais, pequenas, com acervos fechados, “[...] inertes, organizadas de forma artesanal e intuitiva”. Carvalho completa, que devido ao fato de si considerarem “auto-suficientes” não existia nenhum esforço cooperativo, “[...] e todas elas enfrentavam a mesma sorte de carências, sem voz, totalmente apagadas e alheias às atividades desenvolvidas por outras bibliotecas e pela própria universidade”.

Com base nesse entendimento, infere-se que para compreensão da situação atual das bibliotecas universitárias federais brasileiras, é necessário investigar os aspectos estruturais e conjunturais evidenciados na construção histórica dessas bibliotecas.

2.2.1 Formação histórica das bibliotecas universitárias

Ao longo de sua trajetória, foram várias as tentativas do Estado em considerar as bibliotecas como instituições importantes (estruturantes) para a universidade. Em 1931, com a instituição do Estatuto das Universidades Brasileiras, vislumbrou-se a criação de marcos regulatórios do Estado para elas, o que, no entanto, não aconteceu, pois pela forma com como foram constituídas as universidades, houve um reflexo de isolacionismo entre essas unidades de informação.

A estruturação das bibliotecas somente se inicia depois 1945, com a criação de uma rede de universidades federais, o intercâmbio com instituições estrangeiras, a consolidação do ensino privado, a exigência da sociedade em termos de ciência e tecnologia. Assim, começava o processo de centralização das bibliotecas universitárias com a criação das denominadas Bibliotecas Centrais ou das bibliotecas ligadas às diversas faculdades, reunindo-se, e logo depois, sendo nomeadas em homenagem a personalidades ou simplesmente com o nome da universidade.

Neste contexto, foi criada a Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1945 e, quase 40 anos depois, em 1983, a partir de um projeto proposto por uma comissão de bibliotecários coordenada pela professora Lena Vânia Ribeiro Pinheiro, foi institucionalizado o Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ⁹.

Outro exemplo é a criação da Biblioteca Central da Universidade de São Paulo. As bibliotecas, como as da Faculdade de Direito, Medicina, Farmácia e Odontologia e da Escola Politécnica, já existiam desde a fundação da USP, em 1934. Seu sistema de bibliotecas só foi instituído em 8 de julho de 1981¹⁰.

A Universidade Federal da Bahia, em busca da centralização de sua coleção e serviços de referência, criou em 1953 o Serviço Central de Informações Bibliográficas (SCIB) que, 15 anos depois, passava à categoria

⁹ Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ: histórico. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/historico.htm>>.

¹⁰ Sistema Integrado de Bibliotecas das USP: hotsite comemorativo Disponível em: <<http://www.sibi.usp.br/30anos/?p=1132>>

de Biblioteca Central, institucionalizada como órgão suplementar e vinculada diretamente à Reitoria, como dispõe o Decreto nº 62. 241, de 8 de dezembro de 1968. Nessa mesma época, foi instituída a Biblioteca Central da Universidade de Pernambuco.

Em 1959, seguindo o mesmo caminho da UFBA, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, criou um SCIB, resultante também de um convênio assinado entre a Universidade e o Conselho Nacional de Pesquisa, por meio do Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD). Somente em 1971, a Biblioteca Central foi criada como órgão suplementar com atribuições de órgão central, diretamente vinculada à Reitoria, coordenando e supervisionando sob forma sistêmica, o conjunto de Bibliotecas da UFRGS, (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, [2014]).

Por fim, na esteira da renovação do ensino superior, em 1962 foi criada a Biblioteca Central da Universidade de Brasília (UnB), contrapondo-se à tradição de outras IES: ela teve uma biblioteca central sem a existência anterior de outras bibliotecas alocadas em escolas isoladas, faculdades, institutos, departamentos. De acordo com Silva (2010), serviu como modelo para o conceito de biblioteca universitária no Brasil com centralização total, em uma estrutura monolítica.

E, assim, foram se sucedendo a criação de bibliotecas com a finalidade de reunir acervos e otimizar serviços. Entretanto, algumas só carregavam o nome de Biblioteca Central, não exercendo qualquer função centralizadora, com é o caso da Biblioteca Central da Universidade Federal do Ceará (UFC), criada em 1957, subordinada à Reitoria, 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 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2010).

A partir de 1968, com a Reforma Universitária e as modificações sofridas no âmbito das universidades, este movimento se intensificou: na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) surgiu a Coordenação de Bibliotecas Universitárias que tinha por atribuição coordenar tecnicamente as bibliotecas, normalizando os processos técnicos de formação, organização

e utilização do patrimônio bibliográfico da Universidade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, [2014]); nesse mesmo período foi criada a Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina de modo a reunir acervos das Faculdades de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Medicina, Filosofia, Serviço Social e Engenharia Industrial, e melhorar as condições de prestação de serviços e de otimização do uso de informação pela comunidade universitária.

A Reforma Universitária de 1968, foi motivada por acordos firmados entre o MEC e a Agencia Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), que de acordo com Silva (2010), objetivada a reestruturação e ampliação da educação superior, especialmente das universidades brasileiras, com financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Segundo Tarapanoff (1981, p. 19), a orientação interna originada com a Reforma enfatizava:

[...] o planejamento universitário em relação aos novos objetivos da universidade de ensino, pesquisa e extensão; a visão de sistema, a universidade vista como um todo coeso, uma unidade orgânica, onde as atividades acadêmicas se completam; a modernização na estrutura da universidade, centrada nas atividades de ensino, pesquisa extensão e administração da universidade; as diretrizes administrativas de não duplicação de meios para fins idênticos ou similares, e manutenção da racionalidade organizacional com plena utilização de materiais e recursos humanos.

Entretanto, a Lei n 5.540/1968 que estabeleceu a Reforma Universitária e tratou da organização das universidades, não menciona, nem especifica diretrizes de transformação ou adequação das bibliotecas universitárias, ficando a cargo dos bibliotecários a interpretação do teor da ação legal.

Todavia, segundo Gico (1990 *apud* Silva, 2010, p. 8), embora as bibliotecas universitárias não tenham sido citadas pela reforma, foram mencionadas nos relatórios e trabalhos posteriores pelos consultores estrangeiros ao governo brasileiro, cujas recomendações foram: “[...] a integração ao Centro básico, onde suas instalações deveriam estar bem no

centro do campus, de modo que os acessos irradiassem dela para todas as direções; atuação como biblioteca central; institucionalização da biblioteca central enquanto órgão suplementar; exigência da biblioteca para autorização e reconhecimento de cursos”.

Todas as universidades que construíram seus campi de acordo com os moldes da reforma tinham que, obrigatoriamente, construir bibliotecas centrais, tendo como modelo a Biblioteca da Universidade de Brasília – UNB, apesar da diversidade histórica. (SILVA, 2010, p. 8)

Silva (1981, p. 56-57) afirma que, apesar da reforma, as bibliotecas centrais representavam, quase sempre, uma biblioteca a mais entre as outras que compunham a universidade, pois elas não dispunham de capacidade instalada - pessoal e equipamentos - para atuar como coordenadoras, além de não centralizar os serviços de aquisição, nem o processamento técnico; ademais, a falta de vinculação hierárquica da chefia da biblioteca com a administração superior da IES. Em determinados casos, para a autora, tratava-se apenas de “[...] uma vinculação técnica que não produzia resultados devido à falta da vinculação administrativa que fizesse com que as decisões do órgão central fossem acatadas”.

Diversas universidades realizaram a fusão de várias bibliotecas por área de conhecimento. De acordo com Ferreira (1976), apesar das reorganizações feitas em algumas delas, de certa forma elas ainda não tinham visibilidade e, portanto, relevância na estrutura universitária, e muitas prescindiam de condições mínimas para exercer suas funções básicas. Fato constatado por Miranda, em seu diagnóstico sobre as BU.

[...] infelizmente - devemos reconhecer - as tomadas de decisões quanto à "centralização" têm sido feitas de forma geralmente autoritária, sem estudos sérios e bem fundamentados, sem uma campanha de esclarecimento público adequada e sem uma programação correta na sua implantação. Fechar bibliotecas no início ou fim do ano escolar para mudança é um erro que, infelizmente não é dos mais raros entre nós. (MIRANDA, 1978, p.5)

Entre 1950 a 1970 as políticas de incentivo à pós-graduação e a ciência e tecnologia (C&T) possibilitaram um cenário de fortalecimento das IFES e, conseqüentemente, de suas bibliotecas. (CHASTINET, 1990, p.38-43). Dentre estas políticas pode-se destacar a criação dos órgãos de fomento, representada na Figura 3 a seguir:

Figura 3 - Órgãos de fomento em ciência e tecnologia

1951	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) • Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)
1954	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD), mais tarde transformado em o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)
1969	<ul style="list-style-type: none"> • Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT)
1972	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (SNDCT)
1965	<ul style="list-style-type: none"> • Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)
1975-89	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (SNDCT) e os Planos Nacionais de Pós-graduação.

Elaborado pela autora, adaptado de Chastinet (1990)

Como observa Tarapanoff (1981), durante a 3ª Jornada Sul Riograndense de Biblioteconomia¹¹, realizou-se o 1º Encontro Nacional de Diretores de Bibliotecas Centrais Universitárias, que deu origem à criação de um grupo de estudo, de âmbito nacional, para investigar os problemas dessas bibliotecas. Assim, formou-se a Comissão Nacional de Diretores de Bibliotecas Centrais Universitárias (CNBU) e, logo em seguida, em 1973,

¹¹ JORNADA SUL-RIOGRANDENSE DE BIBLIOTECONOMIA, 3ª. Realizada em Porto Alegre, em 28 de maio de 1972.

Associação Brasileira de Bibliotecas Universitárias Brasileiras (ABBU)¹², com o intuito de

[...] estudar os problemas relativos ao desenvolvimento das bibliotecas universitárias brasileiras; desenvolver estudos, projetos e programas de coordenação de bibliotecas, aquisição centralizada, centralização de processos técnicos, racionalização de normas; desenvolver programas de intercâmbio de informações e de material bibliográfico entre as bibliotecas universitárias do País; desenvolver programas de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal para coordenação de bibliotecas universitárias. (GRUPO DE IMPLANTAÇÃO DA COMISSÃO NACIONAL DE BIBLIOTECAS CENTRAIS UNIVERSITÁRIAS, 1973 *apud* FERREIRA, 1976, p. 73)

Entre as atribuições da ABBU, estava a de promover a centralização de coleções e serviços nas bibliotecas universitárias. Assim, ela merece o reconhecimento pelos esforços despendidos visando à formação de uma política nacional de desenvolvimento para as bibliotecas universitárias, além da promoção das primeiras tentativas de princípios para integração, coordenação, cooperação e racionalização dos serviços biblioteconômicos. Sobre a ABBU:

A Comissão Executiva da ABBU tomou posse a 11 de julho de 1974, durante Seminário sobre Administração e Funcionamento de Bibliotecas Universitárias, realizado em Brasília, sob o patrocínio do CRU com a presença de bibliotecários e administradores universitários. (SEMINÁRIO SOBRE ADMINISTRAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS *apud* FERREIRA, 1976, p.75-76)

O Seminário foi realizado na Universidade de Brasília, com o objetivo basilar e de estudar a posição da biblioteca dentro da universidade após a Reforma. Os assuntos tratados foram: os problemas decorrentes da descentralização total ou falta de coordenação das bibliotecas universitárias; a importância e necessidade da organização das bibliotecas com o intuito de participar de rede ou sistemas de informação que deveria ser criado, com o objetivo de integrar o Sistema Internacional de Informações Científicas e Técnicas (UNISIST). (FERREIRA, 1976)

¹² Em 1973 durante o Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, Belém-PA

Os debates em torno das BU continuaram acontecendo, sendo que em 1975 foram criados os NAT - Núcleo de Assistência Técnica, previsto no Plano Setorial de Educação e Cultura, (1975-1979), que foram divididos de acordo com sua atuação. No tocante aos sistemas de bibliotecas foi designado o NAT/08, que ficou sob responsabilidade da Universidade de Pernambuco (TARAPANOFF,1981). Estes núcleos visavam dar assistência técnica, interuniversitária, por área de conhecimento e estavam vinculados à Diretoria de Assuntos Universitários (DAU) atual SESu. (FERREIRA, 1976)

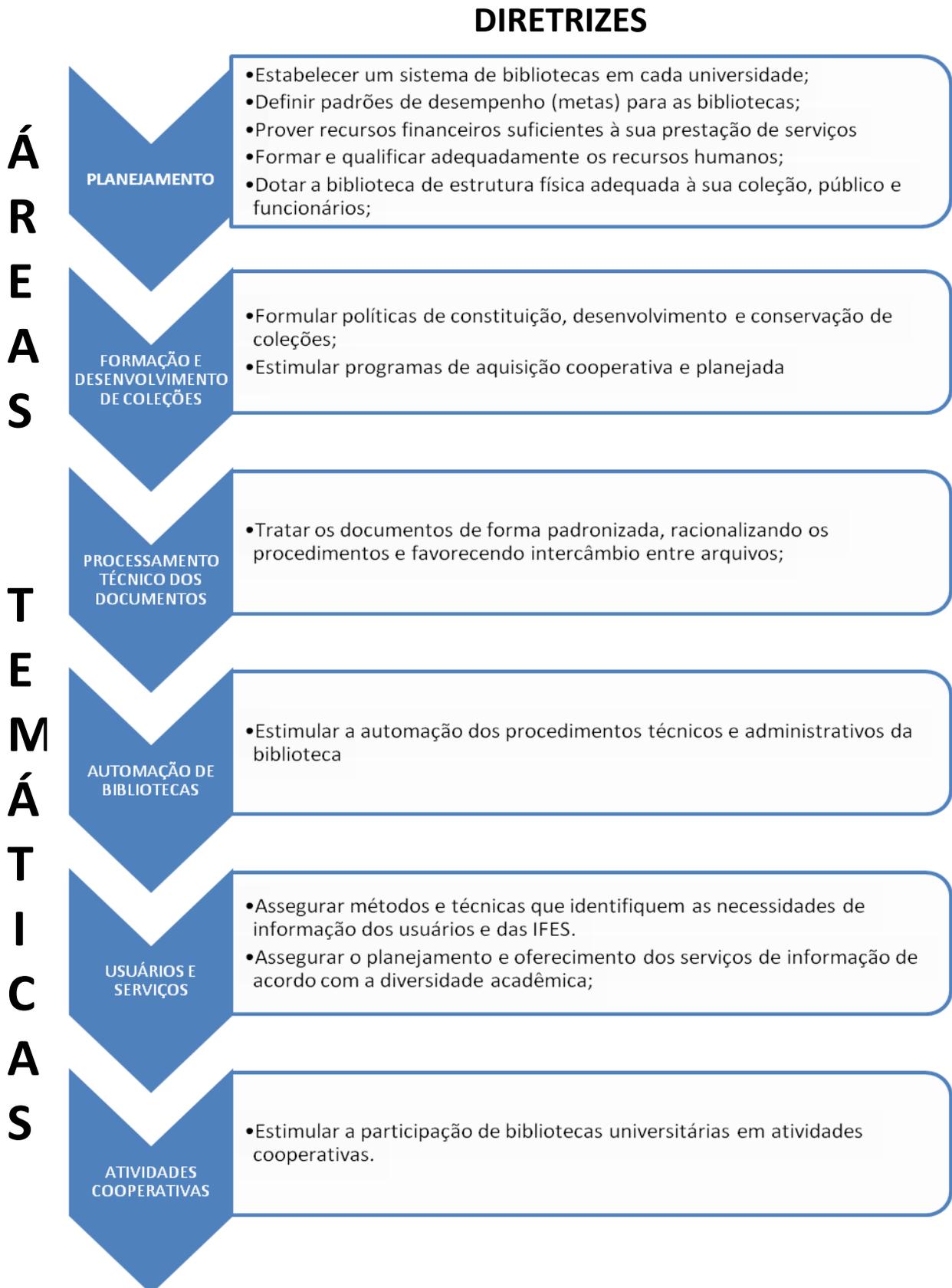
Em 1987 nasceu a Comissão de Bibliotecas Universitárias (CBBU), ligada à Federação Brasileira de Associação de Bibliotecários (FEBAB), seguida, em 1970, pelo foro de debates proporcionado pelo 1º Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU), no qual os profissionais uniram esforços para pressionar o Governo visando à criação de uma representação junto ao MEC, a fim de fazer a ligação entre bibliotecas e as políticas públicas do ensino superior.

Nesse mesmo período, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹³ criou a Assessoria de Planejamento Bibliotecário, com o objetivo de:

[...] elaborar e julgar projetos, dar consultorias às bibliotecas e promover programas, cursos, encontros e subsistemas que garantam uma evolução mais racional, interdependente e interdisciplinar das bibliotecas universitárias, em colaboração com outros organismos especializados (CARVALHO, 2004, p. 47).

Conforme as recomendações derivadas do IV SNBU de 1985, realizado em Campinas nesse ano, criou-se o Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU), aprovado em 1986 pela Portaria n. 287, de 24 de abril, como proposta de solução para as bibliotecas universitárias. Foi estruturado em 6 grandes áreas, com 12 diretrizes e 46 ações, conforme Figura 4. (CHASTINET, 1990).

¹³ Criada em 11 de julho de 1951 com a denominação de Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (atual Capes), tem como objetivo desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados brasileiros. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>> Acesso em: 12 out. 2014.

Figura 4 - Estrutura geral do PNB

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (1986).

O documento do 1º PNBu procedeu das discussões com grupos de especialistas da área, representantes das bibliotecas centrais por região, agências de fomento, usuários e uma ampla camada da comunidade universitária brasileira, fundamentando-se no documento apresentado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e no IV SNBU. (BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 1986). Nele a Secretaria da Educação Superior (SESu) reconhecia a responsabilidade da função de coordenação da Política Nacional de Educação Superior e a promoção da biblioteca universitária brasileira, além de admitir que cabia a ela (com a participação direta da comunidade universitária) garantir as condições necessárias para a definição de padrões de organização e desenvolvimentos de sistemas e serviços bibliográficos nas universidades.

Alguns autores consideram o PNBu como uma das iniciativas mais relevantes na política que criou diretrizes em benefício das bibliotecas universitárias. Chastinet (1990) corrobora essa ideia quando observa que, em 1989, 11 das 12 diretrizes do Plano já haviam sido implantadas por meio da realização total ou parcial de 31 das 46 ações que o integravam (ver Figura 4).

De acordo com Garcia (1991, p.13), as ações mais relevantes e consecutivas que o PNBu apresentou, no período de 1986 a 1990, foram propagadas através dos seguintes projetos: Programa de Aquisição Planificada (PAP), Programa de Financiamento de Livros para cursos de graduação (BIBLOS), Programa de Estudos Técnicos, pesquisas e desenvolvimento de recursos humanos (PET), entre outros.

Logo após a formalização do PNBu em 1990, por meio do Decreto nº 8.964, que instituiu o Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (PROBIB), houve uma incapacitação do programa, pela falta de vontade política. (GARCIA, 1991, p.25). Nas palavras da autora, a institucionalização concreta do PROBIB não chegou a acontecer, não apenas pelo esfacelamento da máquina governamental na época do governo Collor de Melo, mas porque “[...] inexisteram condições para a manutenção do programa, ‘legalizado’

tardiamente em situação de extrema vulnerabilidade, próprias das iniciativas em épocas de transição dos governos do país”.

O programa foi extinto em 1993 e suas atribuições foram transferidas para o Serviço de Desenvolvimento das Bibliotecas das Instituições Federais de Ensino do Ministério da Educação (SDBIB/MEC), por sua vez extinto em 1995 (ARAÚJO, 2010). Depois de sua extinção, não ocorreu nenhuma outra ação planejada e sistematizada que orientasse a atuação de forma organizada e coordenada nas bibliotecas universitárias.

A implementação do PNBUS é considerada um marco no desenvolvimento das bibliotecas universitárias, que permitiu a ampla participação dos bibliotecários, além de ter influenciado e impactado aspectos técnicos e profissionais, sendo um passo importante na organização estrutural e administrativa das bibliotecas.

É importante lembrar, que é por meio da atuação profissional e governamental que se determina o desempenho das bibliotecas, se não existir a predisposição dos profissionais e o engajamento político congregados numa mesma perspectiva, acabam como o PNBUS, páginas viradas na história.

O cenário brasileiro a partir de 1990, pode ser retratado pela reestruturação do Estado com propagação da privatização de empresas estatais produtivas, dos sistemas de saúde, educação e previdência. A valorização dos mercados, redução de conquistas sociais, promoção da produtividade, competitividade, são fatores que contribuíram para justificar as transformações nas universidades e, conseqüentemente, em suas bibliotecas, que passaram a ser regidas pela ótica, do mercado competitivo, que exigia a prestação de serviços econômicos. (SILVA, 2010)

Sobre esse aspecto Cunha (2000, p.72), afirma que “[...] o enfoque do mercado globalizante pode ser perverso para as bibliotecas universitárias, porque elas, tradicionalmente, são centros de custos, e não de captação de recursos.” Nessa perspectiva, infere-se que a crise que o país atravessou nesse período serviu para aprofundar os problemas das bibliotecas universitárias, assim como outras instituições públicas federais que passavam pelas mesmas incertezas. Logo, as bibliotecas universitárias:

[...] são fortemente impactadas por essa nova função do Estado, pois passam a ser um dos pontos fortes do processo avaliativo. Contudo, apesar de suas pontuações ficarem muito aquém dos padrões de qualidade, o Governo Federal não liberou recursos para que fosse revertido o quadro de penúria dessas bibliotecas e, ainda, impediu a realização de concursos e incentivou programas de demissão voluntária. Tal situação motivou as IFES a captarem financiamentos por seus próprios méritos e a investirem, com recursos próprios, nas suas unidades de informação, através de convênios locais, emendas parlamentares, concorrência acirrada em torno de editais, etc. (SILVA, 2010, p.18)

Esse cenário começa a mudar nos governos FHC e Lula, no qual percebe-se um movimento de expansão das universidades, além da implementação de instrumentos de autonomia, prestação de contas e avaliação de qualidade. No bojo desse movimento figura o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que tem propiciado o crescimento de acervos, contratação de novos profissionais e expansão das instalações físicas, tendo sido um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento e promoção das bibliotecas das IFES.

As bibliotecas universitárias acompanham a dinâmica do ambiente onde se encontram inseridas e passam por um momento de transição, adaptando-se às mudanças sociais, econômicas e, especialmente, tecnológicas. Em tempos de disponibilização da informação em redes, elas se encontram com a grande responsabilidade de socialização do conhecimento. Nesse sentido, observa-se que a automação, que ao mesmo tempo causa incertezas quanto a futuro das bibliotecas universitárias, por outro lado mostra um horizonte de opções na introdução das tecnologias em prol de novos moldes de bibliotecas que possam ultrapassar as barreiras impostas pelas constantes transformações sociais.

2.2.2 Bibliotecas universitárias e as Tecnologias da Informação e Comunicação

Como espaços de produção de conhecimento, as universidades foram drasticamente afetadas pelas TIC, pois, de uma forma ou de outra, tornaram-se autoras e partícipes das inovações tecnológicas. Por intermédio delas, o desenvolvimento científico e tecnológico se acelerou. Logo, suas bibliotecas como detentoras da informação, contribuíram como peças fundamentais para essa evolução. Desse modo, elas sempre estiveram envolvidas de alguma forma como os avanços técnico científicos. Assim,

[...] o advento da internet e sua repercussão nas universidades impactaram fortemente o setor que, atualmente, apesar de ainda ressentir-se da ausência de uma entidade governamental de articulação, como foi o PNBUS nos anos de 1980, lidera as pesquisas e os avanços técnicos e tecnológicos acerca da organização, preservação e disseminação de conteúdos. (LUBISCO, 2011, p. 43)

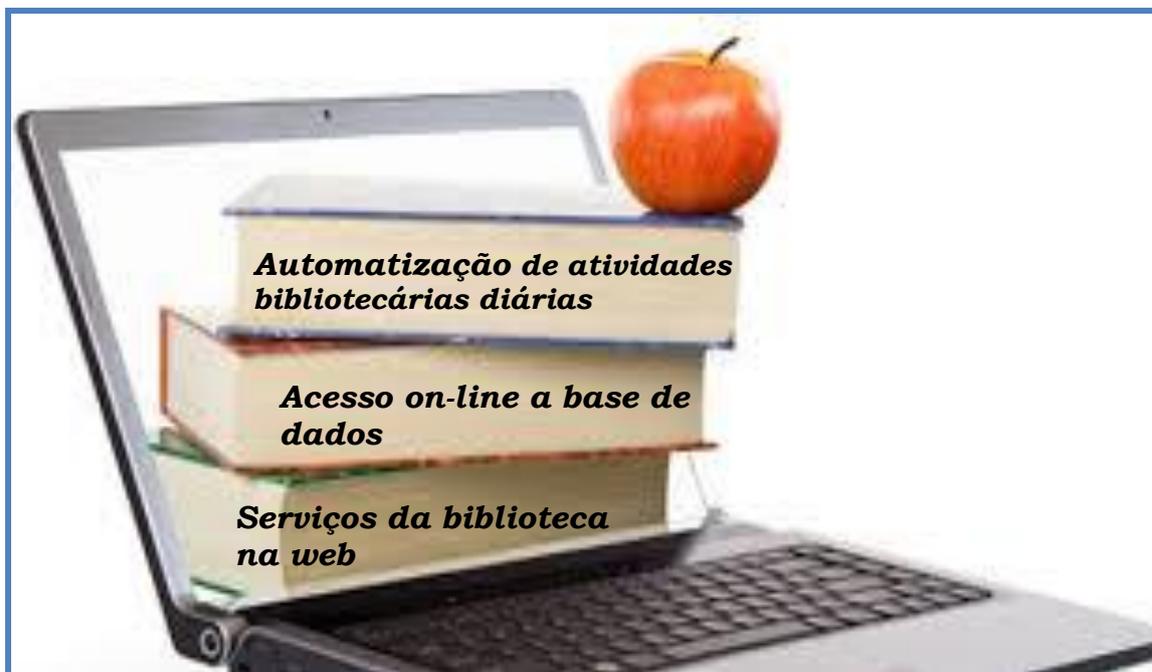
As mudanças têm caracterizado a jornada das bibliotecas universitárias através dos séculos, entretanto as transformações decorrentes dos avanços tecnológicos criaram um novo paradigma, jamais visto em sua história. Todavia, elas não deixaram de acompanhar essas etapas evolutivas e foram se adaptando da melhor forma possível. Sobre essa perspectiva, Amaral (2005, p. 17) afirma que:

Com relação à evolução da biblioteca, também é vivida a mudança de orientação na sua atuação. Antes, valorizava-se a preservação, como palavra de ordem, no sentido da dimensão do tamanho do acervo, considerando a importância da biblioteca pelo número de volumes da sua coleção: maior o acervo, mais importante ou maior valor atribuído à biblioteca. Com a mudança de perspectiva na atuação da biblioteca, no mundo onde o acesso e a conectividade passam a ser as palavras de ordem na disseminação da informação, muda total e radicalmente a forma de valorizar e avaliar sua importância e sua grandeza e, por consequência, a forma de valorizar a atuação do bibliotecário.

A propósito disso, pode-se resumir os três estágios distintos de usos das novas tecnologias de telecomunicações, apresentado por Castells (1999,

p.51) como: automação de tarefas, às experiências de uso e a reconfiguração das aplicações, que relacionadas as bibliotecas podem ser apresentadas da seguinte forma:

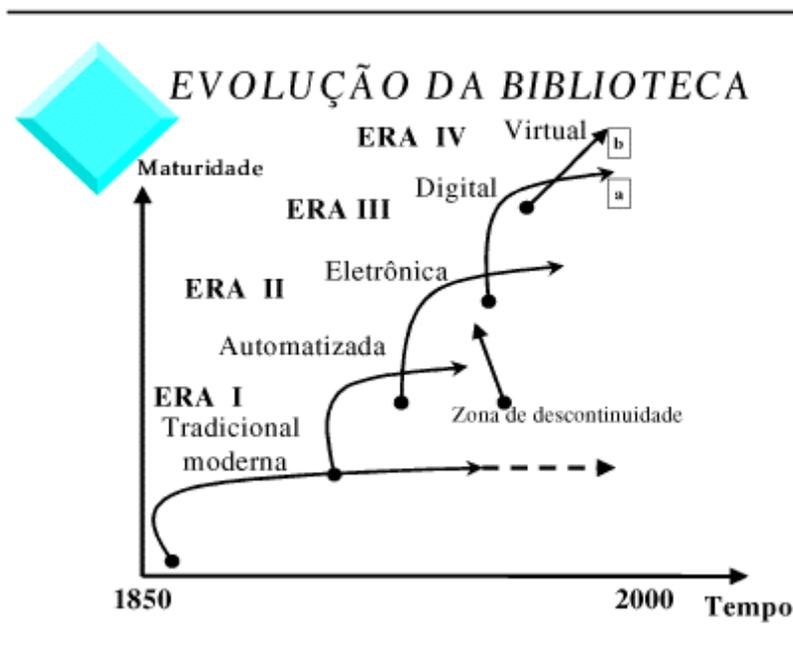
Figura 5 - Etapas de uso das TIC em bibliotecas



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Castells (1999)

Essas etapas correspondem à **automação de tarefas** (automatização das tarefas diárias nas bibliotecas); às **experiências de usos** (acesso *on-line* a base de dados) e a **reconfiguração das aplicações** (disponibilização dos serviços da biblioteca na web). Para Fujita (2005), os níveis de avanços tecnológicos correspondem a distintos períodos de transição da biblioteca, sendo o primeiro a biblioteca eletrônica, o segundo virtual e o terceiro digital.

Com relação a essa classificação Cunha (2000), corrobora com a clássica figura evolutiva das tecnológicas em relação às bibliotecas.

Figura 6 - Evolução tecnológica da biblioteca

Fonte: Cunha (2000, p. 75)

É evidente, que tanto a sociedade como as bibliotecas tiveram que se adaptar às crescentes demandas por informação. As exigências tornaram-se outras e as bibliotecas não podiam continuar como simples repositórios do conhecimento da humanidade. Portanto, estas mudanças “[...] vão além da mera incorporação de avanços tecnológicos. Elas incluem o repensar da essência do que define uma biblioteca universitária, o seu sentido de lugar, e produtos e serviços para a comunidade acadêmica [...]”. (CUNHA, 2011, p.2)

O cotidiano das bibliotecas teve que se adaptar a essa transição acelerada, onde: bases de dados referenciais deram lugar a bases de texto completo; coleções de periódicos em papel foram transferidas para portais digitais; comutação bibliográfica implementada pelos hipertextos; necessidade de cópias em papel deram lugar aos arquivos em pdf; dissertações e teses disponibilizadas por meio dos repositórios institucionais; coleções de anais de congresso sendo substituídos por CD; fitas VHS dando lugar a DVD; do acesso físico à informação passa-se ao acesso remoto; e, assim, os suportes e formas de acesso e disponibilização da informação foram substituídos e diversificados de acordo com as necessidades demandadas pela sociedade da informação. Esses fatos motivaram um

processo de expansão tecnológica essencial para abrigar as necessidades informacionais nas universidades, que acarretaram um anseio por mudanças estruturais e organizacionais em suas bibliotecas.

O processo de transformações vivenciado pela BU é caracterizado por Amaral (2005, p. 17), como:

A biblioteca tradicional tinha seu espaço físico delimitado. Os seus serviços e produtos eram limitados ao seu acervo e, conseqüentemente, sua coleção se restringia aos suportes utilizados para o registro das informações do seu tipo de acervo ou coleção. Nas bibliotecas da Antiguidade, estes suportes de registro evoluíram das placas de argila, passando pelos papiros e pergaminhos para o papel. No final do século XX e início do século XXI, a Internet veio modificar este contexto, permitindo que a informação eletrônica ou digital pudesse ser obtida por uma enorme variedade de mecanismos, meios, sistemas e associação de serviços à própria informação em si. Observa-se a expansão da tecnologia digital e das redes de comunicação virtual via computador. Surgem o CD-ROM, as multimídias e o *e-book*. O uso de novas tecnologias de informação e a associação do computador às tecnologias de comunicação propiciaram o aumento das facilidades em relação ao fluxo e acesso à informação e ao conhecimento.

Para Cunha (1999b), no final do século XIX, ocorre uma grande revolução na configuração das bibliotecas com a adoção do catálogo em fichas e não mais sob a forma de livros. De acordo com Favato e colaboradores. (2004), as primeiras aplicações de computadores para tratamento, armazenamento e recuperação da informação surgem na década de 1960, o que significou em grandes modificações na forma de fazer pesquisa.

Ohira (1992) observa que somente na década de 1980 as bibliotecas brasileiras começaram seu processo de informatização de forma operacional, sendo que os fatores que contribuíram para isso foram:

- ✓ Estabelecimento de redes de informação computadorizadas como o Bibliodata;
- ✓ Introdução de tecnologias da informação (telecomunicações e processamento de dados).
- ✓ Utilização do computador no ensino da Biblioteconomia e Ciência da Informação;

- ✓ Educação continuada dos profissionais que atuam na área de informação;
- ✓ Criação de grupos de usuários nos estados do Brasil.

Entretanto, a absorção dessa realidade pelas bibliotecas não foi coisa simples, foi condicionada a diversos fatores como: políticas internas e externas, recursos financeiros e humanos, qualificação dos recursos humanos e, até mesmo, de uma reforma cultural. Com sua inserção no processo de socialização do conhecimento, a biblioteca universitária passa a conviver simultaneamente, “[...] de um lado com uma coleção de documentos impressos e de outro com o desenvolvimento acelerado de uma coleção de documentos com novos formatos presentes no ambiente digital das tecnologias de informação”. (FUJITA, 2005, p. 101). Paralelamente a este processo existe uma:

[...] visível e indiscutível substituição do modelo de biblioteca centrado na disponibilidade por um novo modelo centrado na acessibilidade. É a prevalência do *just in time*, com destaque para o intercâmbio com as demais unidades de informação conectadas em rede e para o *browsing virtual*. São iniciativas para consolidar a mudança de paradigma do acervo para a informação, do suporte físico para a informação, em que a biblioteca tradicional dá lugar à biblioteca ação cultural: o importante é suprir as demandas do usuário, de imediato, não importa o suporte ou a localização física da informação, o que encontra equivalência no paradigma cognitivo associado ao social. Isto é, a ideia de objetivação da informação, quando se atribui significados em consonância com as demandas dos indivíduos, leva em conta tanto o repertório cognitivo de cada um como o contexto no qual está imerso. (TARGINO, 2010, p.41)

Os discursos em torno dos benefícios ou não das TIC em relação às bibliotecas continuam acirradas, no entanto não se pode negar a importância delas nos processos de armazenamento e recuperação da informação. Cunha (2000) há muito tempo já frisava a necessidade de recursos adequados para que as bibliotecas pudessem desenvolver-se neste cenário tecnológico, como pode ser notado nas palavras do autor:

O cenário tecnológico, portanto, é favorável. Resta, entretanto, suplantarmos o cenário econômico. Deve-se ressaltar que o desenvolvimento das bibliotecas universitárias estará na

dependência do intercâmbio regular de experiências entre os diversos projetos em andamento, da formação de consórcios para a compra de hardware e software e da definição de um mínimo de padronização entre os diversos sistemas de automação utilizados. Tais ações permitirão melhor domínio do ciclo tecnológico e a otimização dos recursos investidos na área. (CUNHA, 2000, p. 77)

O simples aporte do aparato tecnológico não faz com que as bibliotecas estejam preparadas para cumprir o seu papel principal; outros fatores devem ser levados em consideração como: capacitação dos recursos humanos, investimento em infraestrutura, manutenção dos recursos tecnológicos, entre outros. Assim, Oliveira (1994, p. 35) enfatiza que:

[...] as fases da automação são definidas não somente pela tecnologia utilizada, mas, principalmente, pelos métodos de trabalho decorrentes do emprego desta tecnologia. É preciso ter presente que a um dado estágio tecnológico corresponde sempre um ambiente cultural [...] A simples implantação de novas tecnologias, sem o correspondente aperfeiçoamento dos métodos administrativos e, conseqüentemente, do comportamento, tende ao insucesso da inovação.

Especialmente no setor público, esses fatores encontram maior dificuldade de se manter e, conseqüentemente, permitir que as bibliotecas se desenvolvam de maneira adequada. Nesse contexto, Rosetto (1997) aponta como principais obstáculos para o desenvolvimento das bibliotecas no aproveitamento das TIC: carência de recursos financeiros para manutenção de acervos atualizadas; deficiência de recursos humanos capacitados; bibliotecas que se apresentam em condições diversificadas, dificultando trabalhos cooperativos; descontinuidade administrativa; dependência econômica; recursos tecnológicos deficientes; falta de atualização de bases de dados; escassez de instrumentos para gerenciamento; problemas de intercâmbio com organismos da área; ausência de avaliação dos serviços pelos usuários; subutilização de colégios invisíveis; falta de avaliação, impossibilitando a elaboração de análises formais em decorrência da ausência de dados qualitativos na região.

Cabe lembrar também, o papel do profissional da informação frente às inovações tecnológicas e compreender que se trata de um processo

irreversível, sobre o qual ele deve apreender a interagir e aceitar como uma grande oportunidade de aperfeiçoamento do fazer bibliotecário.

Se antes a atividade do bibliotecário podia ficar restrita aos limites físicos de uma biblioteca e de uma coleção, agora o uso difundido da tecnologia a serviço da informação transpõe barreiras físicas e institucionais. A eclosão de novas tecnologias neste século propiciou uma necessária e não menos urgente reflexão acerca da mudança da filosofia bibliotecária baseada menos no suporte físico e mais na própria informação. O que torna imprescindível uma postura muito mais versátil e atuante do profissional da informação no atual momento, pois já se convive em meio a uma miscelânea de padrões tradicionais de bibliotecas e padrões cibernéticos e/ou virtuais de um número crescente de bibliotecas informatizadas. (MIGUEL; AMARAL, 2008, p.5)

Sobre a confiabilidade das informações disponibilizadas na internet, estas, pouco a pouco vêm sendo superadas, o que leva ao aumento exponencial desse poderoso instrumento de pesquisa. A facilidade no acesso à informação faz com que se tenha muito e não se saiba o que fazer com tanta coisa. A seleção de informações relevantes é um ponto crucial frente à qualidade informacional.

Ainda assim, acredita-se que o problema da qualidade da informação na WEB pode preservar o papel da biblioteca universitária como vital, mesmo que, ocasionalmente, ela se torne uma fonte secundária de informação, porque no contexto do ensino superior, a integridade e confiabilidade do conhecimento são fatores primordiais. Mesmo antes da Web ter sido criada em 1994 as bibliotecas universitárias começaram a desenvolver bibliotecas digitais com conteúdos informacionais confiáveis. (CUNHA, 2011, p. 7)

O desenvolvimento de bibliotecas digitais e dos repositórios institucionais reforçou a confiabilidade nos conteúdos disponíveis na rede, cabendo às bibliotecas universitárias cuidar da administração desses produtos, fundamentais os para o desenvolvimento do trabalho do profissional da informação.

A tecnologia está mudando os hábitos e as relações de trabalho, bem como acrescentando novas formas de suportes de informação, além do tradicional impresso. As ferramentas de disponibilização da

informação também sofreram mutações: do catálogo impresso para o on-line, dos acervos fechados para os terminais de autoatendimento e aparatos de segurança do acervo com a RFID (identificação por radiofrequência), entre outros. Como resultado dessa nova perspectiva, as bibliotecas, notadamente as universitárias, vem evoluindo, adaptando-se e tendo outro olhar sob sua missão, função e processos dentro as universidades.

Atualmente, continua sendo necessário que as universidades - e por conseguinte suas bibliotecas -, enfrentem esses desafios, aproveitando-os como oportunidades não só de se desenvolver, mas de assumir as responsabilidades sociais decorrentes dessas mudanças, conforme se percebe a seguir:

[...] torna-se pertinente alertar para o fato de que as tecnologias cada vez mais avançadas podem ser de uso cada vez mais restrito, sobretudo em países como o nosso, de grandes desigualdades sociais. Consequentemente, a introdução dessa tecnologia pode significar mais exclusão, aumentando a distância que separa os que podem ter acesso a ela dos que não podem. Neste sentido, cresce para as bibliotecas universitárias a responsabilidade de garantir acesso público e qualificado aos usuários. (MIGUEL; AMARAL, 2008, p.6)

O modelo de biblioteca universitária transformada pelas TIC reafirma o seu papel social no contexto da Universidade, construído pelo conhecimento gerado e disseminado mediante a crescente volume de novas pesquisas e de maior acesso a informação científica.

2.2.3 Conceito, função, missão e características das bibliotecas universitárias.

Ao longo de sua história, as bibliotecas universitárias têm sido o repositório do conhecimento das universidades, com o objetivo de transmiti-lo para novas gerações. Elas possuem a função de prover a infraestrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da Universidade, concentrando seus objetivos nas necessidades informacionais do indivíduo, integrantes da comunidade universitária. (TARAPANOFF, 1981)

Como componentes do ambiente universitário no qual estão inseridas, as bibliotecas nascem do imperativo de se dispor de um acervo especializado, a fim de atender ao público acadêmico, de forma específica e direcionada, contribuindo para geração e disseminação de novos conhecimentos, em consonância com os objetivos dos diferentes programas. Sobretudo essas bibliotecas são centros de acesso à informação, para dar suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão, contribuindo como elementos fundamentais no desenvolvimento do ensino e da pesquisa.

Na perspectiva do ensino superior, o que se via, até bem pouco tempo, era “[...] quando os usuários querem informações confiáveis, eles se voltavam para a biblioteca universitária quase como a única fonte provedora das informações demandadas”. (CUNHA, 2011, p. 6)

A correlação de busca de informações confiáveis nas BU, talvez seja, devido ao fato das universidades serem centros de desenvolvimento e transmissão do saber, assim, “[...] universidade e biblioteca trabalhando na mais íntima reciprocidade, têm desempenhado a importantíssima função de preservar e disseminar o conhecimento” (PRADO, 2003, p. 13).

As BU são influenciadas pelos agentes externos que a compõem, como pontua Tarapanoff (1981, p. 9) “[...] a biblioteca universitária é parte e resultado da sociedade na qual opera, refletindo as características gerais do país – o seu grau de desenvolvimento, sua tradição cultural e seus problemas e prioridades sócio-econômicas”.

Na sua trajetória, as bibliotecas universitárias sempre estiveram ligadas ao contexto institucional do conhecimento científico, com a responsabilidade de: coletar, organizar, tratar, preservar e disseminar a informação, possibilitando o acesso para atender às necessidades informacionais prioritariamente dos discentes e docentes, bem como dos servidores e da comunidade em que está inserida, em conformidade com os programas de ensino, pesquisa e extensão.

Reafirmando-se como espaço de busca e construção de saberes, as bibliotecas universitárias têm um forte cunho social, pois são bens públicos de uso coletivo. Nesse sentido, sua responsabilidade na garantia do acesso a informação, fica cada vez maior e emergem como centros de convergência de

ideias, troca de informações, celeiros de formação cultural, desenvolvimento científico e tecnológico.

Apresentando-se como parte diretamente envolvida no desenvolvimento social, as bibliotecas acompanham as tendências apresentadas pelos atores sociais que as compõem. Em razão disso devem estar sintonizadas com o ambiente no qual estão inseridas. As principais funções dessas bibliotecas derivam do grau de imersão social que desenvolvem, num processo cíclico de fornecimento de insumos para sua própria continuidade. Dentro desse contexto, apresenta as seguintes funções:

- ✓ Armazenagem do conhecimento: desenvolvimento de coleções, memória da produção científica e tecnológica, preservação e conservação;
- ✓ Organização do conhecimento: qualidade de tratamento temático e descritivo que favoreça o intercâmbio de registros entre bibliotecas e sua recuperação;
- ✓ Acesso ao conhecimento: a exigência de informação transcende o valor, o lugar e a forma e necessita de acesso. Por isso devemos pensar não só em fornecer a informação, mas possibilitar o acesso simultâneo de todos. (FUJITA, 2005, p.100)

No que tange as suas características e finalidades, Cunha (2011, p.6) afirmar que:

As bibliotecas universitárias são organizações complexas, com múltiplas funções e uma série de procedimentos, produtos e serviços que foram desenvolvidos ao longo de décadas. No entanto, o seu propósito fundamental permaneceu o mesmo, isto é: proporcionar acesso ao conhecimento. Esse acesso ao conhecimento é que irá permitir que o estudante, o professor e o pesquisador possam realizar suas aprendizagens ao longo da vida.

A missão amplia e ilumina o papel desempenhado pela biblioteca, bem como seus objetivos. Nesse caso, o suporte à formação contínua do corpo docente e discente, tanto fornecendo informação como educando o usuário sobre a melhor forma de utilizar os recursos disponíveis, tornando-o capaz e informacionalmente competente.

A missão da biblioteca universitária deve alinhar-se à missão da Universidade, possibilitando as condições necessárias para que esta promova o desenvolvimento da sua comunidade e da sociedade onde está inserida. Macedo e Modesto (1999, p. 49), acrescentam definindo a missão da biblioteca universitária como:

Contribuir para a capacitação do estudante e para a formação contínua do próprio professor, no sentido de torná-los 'usuários independentes da informação', conscientizando-os de que, usando corretamente os recursos informacionais e os princípios de pesquisa bibliográfica, retornarão ao sistema de informação para contribuir com novas produções de conhecimento, com apoio em normas documentais.

Assis (1981, p. 175) afirma que a principal função de uma biblioteca universitária é armazenar de maneira organizada a informação, a fim de facilitar o seu uso, sendo que para alcançar este objetivo principal deve observar outros como: formação e desenvolvimento de coleções; cooperação entre bibliotecas; processamento das coleções; divulgação de serviços; utilização da informação.

Ferreira (1976) relaciona também as atividades da biblioteca com as suas funções quando as aponta como sendo: formação e desenvolvimento de coleções; a promoção de acesso às coleções; a assistência ao usuário e a cooperação entre bibliotecas.

Sob o ponto de vista funcional, Schweitzer (2007) apresenta sua definição, como a de proporcionar aos usuários serviços de informação e disponibilizar suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Segundo o autor, elas são distribuidoras de informações, desempenhando papel fundamental no desenvolvimento da sociedade, produzindo transformações científicas, tecnológicas e educacionais, em diversas áreas do conhecimento. Esta concepção está reiterada por Silveira (2009, p. 127), conforme segue:

Considerada um dos pilares da vida acadêmica, as bibliotecas universitárias têm por função essencial subsidiar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas nas universidades, mediante a provisão de recursos informacionais seletivos, diversificados e organizados.

A principal função desempenhada pela BU, para Lemos e Macedo (1975), é a educacional, pois segundo os autores seu papel vai além de ser um mero depósito de livros ligado a uma sala de leitura, atuando como um instrumento dinâmico de ensino. Nas palavras dos autores ela “[...] deve alimentar o intelecto do estudante, estimular as pesquisas do corpo docente e convidar todos os que se acham sob seu teto a compartilhar integralmente de seu alimento cultural”. (LEMOS; MACEDO, 1975, p. 42)

Ainda a respeito, segundo Lubisco (2014, p. 5)

[...] a função de apoio ao desenvolvimento dos programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação [...] se consubstancia na sua atuação como recurso didático-pedagógico (laboratório de aprendizagem); como plataforma de conhecimento (considerando-a fonte e local de registro da produção técnica e científica da instituição); e como fator de estímulo à formação e desenvolvimento do espírito científico.

Desse modo, a biblioteca universitária deve se preparar para atender a demanda de pesquisas e acesso a informações relevantes para suprir os projetos em desenvolvimento na universidade.

Para Leitão (2005, p. 24), o aspecto funcional das bibliotecas sofreu modificação ao longo do tempo.

[...] durante os séculos de nossa história a biblioteca tem mudado de função. De espaço de armazenamento dos patrimônios filosófico e científico da sociedade para as futuras gerações, preservando-os do perecimento, ela vem se transformando em local de convívio, inspiração, apoio e formação daqueles que querem conhecer o mundo, a ciência e as artes.

Por fazerem parte de uma estrutura burocrática, as bibliotecas universitárias, geralmente, enfrentam dificuldades infraestruturais, assim como limitações na implementação de políticas que favoreçam os investimentos em capacitação profissional, aquisição de equipamentos e até mesmo em elementos essenciais como renovação de acervos, fatores que dificultam a democratização do acesso à informação, bem como a manutenção e atualização diante das expectativas impostas pelas demandas sociais.

Nesta perspectiva as dificuldades e limitações enfrentadas pelas BU devem servir como base para a busca pelo aproveitamento cada vez mais efetivo dos poucos recursos de que dispõe, como pode ser observado a seguir:

[...] a responsabilidade das bibliotecas universitárias aumenta perante a sua mantenedora porque, mesmo com recursos escassos e tendo de avaliar como manter e administrar o ensino, a pesquisa e a extensão, cabe ainda aos administradores das bibliotecas demonstrar o real e devido aproveitamento dos recursos investidos, bem como a geração do suporte necessário ao desenvolvimento da instituição. (LEITÃO, 2005, p.27):

Para cumprir essas funções, as BU precisam atentar para o amplo leque de fatores que determinarão, em última análise, sua forma de trabalhar, como: concorrência derivadas da internet e outras alternativas propiciadas pelo mercado editorial; diversificação das fontes de informação; política educacional; fontes de recursos fragmentadas; necessidade do mercado; todos originários por elementos sociais, econômicos, políticos e demográficos. (PAIVA; TORINO; TORINO, 2008)

Dessa forma, cumpre à biblioteca universitária identificar entre esses fatores, aqueles que são determinantes, estabelecer as relações entre eles e com outros fatores contextualizados para posicionar uma gestão compatível as expectativas da cultura instalada. (PAIVA; TORINO; TORINO, 2008, p. 4)

No que concerne à organização das bibliotecas universitárias, Lemos e Macedo classificaram-nas conforme segue:

- a) biblioteca central:
 - ✓ biblioteca central única
 - ✓ biblioteca central coordenando bibliotecas departamentais
 - ✓ biblioteca central controlando a aquisição de materiais e a distribuição de pessoal de bibliotecas departamentais, mas sem caráter metódico.
- b) bibliotecas departamentais
 - ✓ bibliotecas departamentais, sem coordenação, ao lado de um serviço central de informações bibliográficas.
 - ✓ bibliotecas ligadas a faculdades, institutos, centros ou departamento inteiramente autônomas. (LEMOS; MACEDO, p. 1975, p. 43)

Essa divisão foi baseada no contexto da década de 1970 e que a forma de organização das bibliotecas universitárias deve considerar, entre outros fatores, a eficiência operacional (do ponto de vista do usuário) e a eficiência econômica (do ponto de vista administrativo).

Segundo Vargues, Calixto e Dionísio (2012, p.1), a biblioteca universitária é uma área que envolve uma série de temáticas, desde a questão da seleção, aquisição, tratamento dos documentos que são adquiridos em diversos suportes, à divulgação por “[...] meios passivos ou ativos, o acesso à informação, o modo como é utilizada, a literacia e, tudo com o objetivo final de contribuir para o ensino, investigação e para a produção científica das instituições onde se enquadram”.

No tocante ao papel social exercido pela BU, Targino (2010, p. 40), assegura que:

[...] em qualquer nível que opere, cabe a ela maximizar a utilidade social dos registros gráficos ou eletrônicos, mantendo vivas a identidade e a memória da cultura nacional e local, ou seja, a biblioteca não está à margem da sociedade. Ao contrário. Está inserida no âmago da tessitura social, e, assim sendo, sofre as mutações contínuas que afetam a sociedade como um todo. Relacionando-se cultura e biblioteca como organismo social, é objetivo primordial de toda e qualquer biblioteca a preservação e a disseminação dos valores da formação cultural nacional, evitando, desse modo, que o desenvolvimento do processo tecnológico valorize, excessivamente, as ideias importadas em detrimento das geradas no País.

Atualmente, com relação ao desafio da autonomia, a biblioteca universitária, deve definir quais aspectos priorizar, sem deixar de lado sua função de apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de prover as necessidades e atender as expectativas de seus usuários, reavaliando suas metas. Para tanto, tem que considerar sua real capacidade de modernizar estruturas e introduzir novos métodos de trabalho com soluções mais ágeis e positivas. (MERCADANTE, 1996)

Ainda de acordo com Mercadante (1996, p.117), é preciso considerar os problemas decorrentes dos desafios administrativo-financeiros apresentados pelas tendências “[...] as dificuldades de recursos para o ensino superior; a diminuição do tamanho do Estado e das Instituições; a

explosão/crescimento de fontes de informação em vários suportes; o aumento/explosão de usuários internos/externos; a necessidade constante de atualização de equipamentos/instrumentos decorrente das mudanças das tecnologias de informação; a diminuição do *staff*, com a saída dos mais experientes como consequência das novas regras da Previdência Social; as demandas por serviços mais qualificados: usuários mais exigentes; o desenvolvimento do acervo tanto no que se refere à informação em meios eletrônicos, quanto em suportes tradicionais.

A autonomia universitária ainda é elemento para vários estudos dentro do universo do ensino superior, como conseguinte a autonomia das bibliotecas também é motivo de debates na tentativa de se encontrar possibilidades de ação mais flexíveis e independentes nas atividades a elas inerentes.

Com isso se quer frisar que o cumprimento dos objetivos, finalidades e missão de uma universidade depende da parcela de contribuição que compete à biblioteca, da mesma forma que o cumprimento dos objetivos da biblioteca depende do seu nível de participação no planejamento da instituição. (LUBISCO, 2002, p. 2)

Como passo inicial para esse processo faz-se necessária a inclusão das bibliotecas como agentes ativos do planejamento das universidades. Para tanto, segundo Mercadante (1996, p. 117), a negociação por recursos é uma tarefa extremamente importante, com mudanças necessárias como:

[...] criar e utilizar competência interna; inovar; conhecer e trabalhar com vistas às metas institucionais; criatividade; flexibilidade nas estruturas; avaliação; coleta sistemática de dados; trabalho com padrões; compartilhamento; educação, treinamento e valorização de recursos humanos; melhor instrumentação nas tarefas: manuais, normas técnicas, rotinas padronizadas; tomadas de decisão baseadas em avaliação constante de processos, serviços, produtos.

As bibliotecas universitárias são, em última análise, o reflexo das instituições que a mantêm, em sua missão, objetivos e até mesmo nos conflitos que integram o universo acadêmico. Logo, devem estar sintonizadas com a universidade, comunidade e sociedade, empenhadas sempre no alcance de seus objetivos e funções, guiadas pelas diretrizes traçadas por

sua missão, aperfeiçoando e renovando sempre seus produtos e serviços em consonância constante com as inovações tecnológicas.

2.2.4 Produtos e serviços das bibliotecas universitárias

Os produtos e serviços oferecidos pelas BU complementam sua função de mediar a transmissão do conhecimento e da informação e servem como estratégia competitiva no mercado informacional, fornecendo satisfação aos seus clientes/usuários. Porém, para entender melhor os serviços que essas bibliotecas oferecem, é importante inicialmente compreender o seu conceito, bem como as características que o compõem.

Um serviço é um trabalho efetuado por uma terceira pessoa. O destinatário do serviço pode ser um indivíduo ou uma empresa, ou mesmo as duas coisas. O serviço existe porque o prestador é capaz de responder aos desejos do cliente melhor do que o próprio cliente (SUTTER, 2002, p. 175 apud ROZADOS, 2006, p. 53).

Para Kotler (2000, p.412), “[...] serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.” E o autor continua observando que a produção do serviço “[...] pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Gronroos (1993, p. 36) completa, definindo-o como:

[...] uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

O processo de prestação de serviços é composto pela experiência, motivação e as ferramentas empregadas pelo prestador do serviço, juntamente com comportamento e expectativas do consumidor, o que denota as principais características encontradas na prestação de serviços que são:

– **simultaneidade:** serviços são consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, tornando difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente (no contexto

de serviços bibliotecários; o cadastramento errado de uma obra possivelmente apenas será detectada no momento em que esta for solicitada por um usuário);

– **intangibilidade:** os serviços representam um produto não físico, ou seja, não podendo ser transportados e/ou armazenados (por exemplo, uma obra reservada pelo usuário pode ser útil a este somente em um período específico, não podendo ser adiada para uma outra ocasião);

– **heterogeneidade:** a grande variedade de serviços existentes e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a atividade de padronização e estimação de preços (em geral, bibliotecas possuem diferentes regras para os serviços de consulta, empréstimo e utilização de suas dependências –, fatos que costumam causar desentendimentos entre usuários e funcionários). (FREITAS; BOLSANELLO; VIANA, 2008, p.89)

O fato de a prestação de serviço estar relacionada intrinsecamente com o cliente, ela é essencialmente imaterial, mesmo se incluir elementos concretos, tais como bens manufaturados ou da informação. Infere-se, portanto, que por conta da intangibilidade dos serviços e seu grau de interação ou eventos sociais, devem ser geridos de forma peculiar o que demanda habilidades especiais.

É interessante observar que a essência, tanto dos produtos, quanto dos serviços, é sempre a mesma: informação. A diversificação se dá por outros atributos igualmente valorizados e importantes para cada segmento de mercado, ou seja, a forma, a especificidade do conteúdo, o veículo de comunicação, a periodicidade, a apresentação, a linguagem, a rapidez e outras características que devem ser bem conhecidas pela unidade de informação. (RAMOS, 1996, p.11)

Diversas são as variáveis que diferem produtos e serviços, dentre elas uma decisiva é a filosofia da atuação de ambas. Enquanto os produtos são orientados pelo capital ou pelos equipamentos, os serviços orientam-se pelas pessoas. O primeiro valoriza as habilidades técnicas e o treinamento de pessoal, enquanto no segundo as capacidades interpessoais e a educação do pessoal prevalecem. (VERGUEIRO, 2002)

Figura 7 - Diferenças entre Produtos e Serviços

Produtos	Serviços
<ul style="list-style-type: none"> • Tangibilidade • Permanencia • Descincronizado • Contado indireto • Produção sem envolvimento do cliente • Podem ser reparados ou consertados • Baixo custo em reparos • Podem ser armazenados • Podem ser transportados • São facilmente avaliados • Técnicaamente complexo 	<ul style="list-style-type: none"> • Intangibilidade • Fugacidade • Simultaneidade • Contato direto • Produção com envolvimento do cliente • Não podem ser reparados • Custo total para refazer • Não podem ser armazenados • Exigem o transporte do provedor do serviço • Dependem da subjetividade e expectativa na avaliação • Mais flexíveis e menos complexos

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Vergueiro (2002)

Borges (2007) afirma que certas qualidades podem ser aplicadas a qualquer tipo de produto ou serviço, tais como: **oportunidade** (se alguma informação for fornecida com atraso, ela é inútil); **quantidade** não denota qualidade (deve-se repassar a informação essencial para o suprimento da necessidade); **interpretação** (o que usuário pede não é necessariamente o que ele precisa); **perenidade** (as necessidades informacionais mudam com o passar do tempo, o que torna limitada a vida útil de qualquer serviço ou produto de informação); **subjetividade** (os serviços serão julgados com base na pertinência do usuário); **necessidades de conhecimento** do máximo de fontes de informação (nem sempre as fontes locais podem ser suficientes para sanar as necessidades informacionais); **apresentação** sem ruídos de comunicação (a apresentação da informação deve ser clara, concisa e fácil de assimilar). Estas características se aplicam perfeitamente aos serviços de informação, principal foco da BU, apresentados a seguir.

2.2.4.1 Serviços de informação

Segundo Rozados (2006), não existe uma definição exata para o que vem a ser serviço de informação, fato que se deve ao caráter ambíguo da palavra serviço que muitas vezes é definido pela sua função ou característica e não pelo seu conteúdo. Ainda de acordo com a autora, em pesquisas detalhadas nos documentos publicados sobre o assunto, na área da Ciência da Informação, pode-se notar até mesmo nos documentos que tratam especificamente de serviços de informação que não existe em seu conteúdo um conceito ou definição do que é entendida por essa expressão.

Os serviços de informação compreendem todos e quaisquer serviços prestados à comunidade atendida (exemplo: empréstimo, devolução, reserva, serviço de referência ao usuário e normalização de trabalhos acadêmicos). Azevedo (2001, p. 1), vai além, quando identifica o serviço de informação como “[...] uma atividade destinada à identificação, aquisição, processamento e transmissão de informação ou dados e ao seu fornecimento num produto de informação”. Complementado por Borges (2007, p. 118)

[...] no que se refere aos produtos de informação, eles podem ser considerados como estruturas informacionais resultantes de serviços. Os produtos, diferentemente dos serviços de informação, caracterizam-se pela tangibilidade – que se apresenta através de propriedades tais como formato, apresentação, suporte e outros.

Sobre a função dos serviços de informação, Rozados (2006, p. 54) afirma que, na sua forma mais funcional, ele visa “[...] alertar a comunidade de usuários sobre os documentos ou dados que possam ser de seu interesse”.

Para Dholakia, Mundorf e Dholakia (1997), estes serviços representam mais que um mero conjunto de aparelhos eletrônicos de consumo, telecomunicação e *software*, eles vão, além disso, constituindo-se em importantes instrumentos econômico de qualquer país. Isto se deve ao fato de os serviços de informação terem propriedade de natureza singular, como: intangibilidade; volatilidade; uso intensivo de tecnologia; prestação de serviços interorganizacionais, além de outras características únicas como

interatividade e de serviços em rede e seu caráter externo. (DHOLAKIA; MUNDORF; DHOLAKIA, 1997)

No que concerne à tipologia dos serviços de informação, Borges (2007), os classifica em dois grupos: os serviços encomendados, que abrangem o atendimento das demandas solicitadas especificamente pelo usuário (exemplo: levantamento bibliográfico); e os serviços de antecipação, que são aqueles apontados por meio das necessidades informacionais do usuário antes mesmo delas serem demandas (exemplo: alerta bibliográfico).

Neste contexto, os produtos e serviços de informação constituem um parâmetro para determinar a qualidade de uma biblioteca, que por sua vez depende da compreensão do comportamento do usuário e do nível de satisfação apresentadas por ele. Deve-se manter, por tanto, um grau de excelência no atendimento, conservando o devido equilíbrio entre as necessidades do usuário e o que a biblioteca pode oferecer, pois o diferencial na prestação de serviços e de produtos encontra-se justamente em relacionar a qualidade de ambos.

Agregar valor a produtos e serviços significa atribuir um diferencial que os torna mais interessantes para outros. Infere-se que a atribuição de valor agregado à informação é o que faz dela tão importante no atendimento das expectativas informacionais demandadas pela sociedade. Assim, Figueiredo (1990, p. 124), com base em diversos autores registra que "[...] a situação de atribuir valor a produtos e serviços de informação é uma situação orientada pela necessidade", o que só será válido se esta informação tiver algum valor "[...] no contexto da sua utilidade para os usuários".

Figura 8 - Serviços de informação com valor agregado em bibliotecas universitárias



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Rados, Valerim e Blatmann (1999)

Neste sentido, a agregação de valor excede os métodos convencionais de consulta, pesquisa e disponibilização de informação aos usuários nas bibliotecas tradicionais, além de fazer com que as atividades do bibliotecário adquiram outras perspectivas como: treinamento, trabalho especializado e atendimento a consultas dos usuários sobre seleção de fontes de informação; desenvolvimento de estratégias de pesquisa/busca; avaliação da informação. (TARAPANOFF, 2000)

A BU como uma entidade que trabalha com a informação deve ficar atenta ao conjunto de atividades que permeiam as rotinas das bibliotecas, que devem estar imbuídas de valor agregado. Como ressaltam Rados, Valerim e Blatmann (1999, p.4), a forma de “trabalhar a informação” para o usuário deve ser especialmente uma combinação de recurso e atividades

executadas por bibliotecários e/ou profissionais da informação que compreendem de forma diferenciada o valor agregado dessa informação.

Os serviços de informação sofrem influência de fatores tecnológicos, econômicos, políticos e sociais, que fazem com que eles ganhem importância e o seu valor agregado se destaque na sociedade atual. Eles precisam estar em consonância com os objetivos da instituição na qual estão inseridos e voltados às necessidades dos clientes (docentes/pesquisadores, alunos de graduação e pós-graduação e profissionais de alta qualificação). (SANTOS, 2006)

Historicamente, as bibliotecas universitárias, ao longo de sua experiência e visando a aperfeiçoar os seus serviços, foram apresentando diferentes maneiras no armazenamento, registro, disseminação e recuperação da informação. Passaram por várias fases, nos quais muitos serviços foram automatizados e seus produtos foram sendo aprimorados, levando em conta as necessidades apresentadas por seus usuários e o contexto histórico-social. Nesta perspectiva, vários produtos específicos para bibliotecas foram surgindo e com eles a crescente necessidade de qualificá-los.

Figura 9 - Evolução dos produtos e serviços de bibliotecas, a partir da década de 1980

1980	1990	2000	2010
Disquetes	CD-ROM (bases de dados)	Portal da Capes (textos completos)	Portal da Capes (textos completos), portais de periódicos institucionais
Fitas cassete	Periódicos <i>on-line</i>	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD, criação de repositórios
Fitas VHS	Informação em rede	Acesso aos diversos bancos de dados	Acesso aos diversos bancos de dados livres
Microcomputadores	Páginas <i>web</i>	Comut <i>on-line</i>	Acesso <i>on-line</i> / serviço <i>on-line</i> residencial
Empréstimo domiciliar / leitura na sede	Empréstimo domiciliar / leitura na sede	Empréstimo domiciliar / leitura na sede	Empréstimo domiciliar / leitura na sede
Pesquisa/renovação/reserva no local	Pesquisa/renovação/reserva no local	Pesquisa/renovação/reserva de livros via <i>web</i>	Redes sociais (<i>e-mail</i> , Orkut, Twitter, blogs, outros)

Fonte: Miranda (2010, p. 66)

Assim, os serviços de bibliotecas, compreendidos nos moldes atuais, foram concebidos na segunda metade do século XIX e com as características de:

[...] ideia de acervos voltados para uma prestação de serviço; (atender uma comunidade e não somente servir ao indivíduo); a noção de uma seleção de materiais bibliográficos de forma sistemática e com propósito; a adoção de uma série de técnicas inovadoras como, por exemplo, o desenvolvimento dos códigos de catalogação, a elaboração de políticas de padronização e a cooperação entre as bibliotecas”. (LEITÃO, 2005, p.16)

De acordo com Cunha (2000), a gama de atividades relacionadas às necessidades da sociedade determina as aplicações do conhecimento gerado nas universidades, fator que exige a implicação dessas instituições em uma ampla variedade de atividades, desde a saúde até a proteção ambiental, da reconstrução de cidades ao entretenimento do público em geral. Isto se reflete nas universidades e conseqüentemente nas suas bibliotecas, principalmente no acervo e na provisão de produtos e serviços, conforme se vê a seguir:

Objetivando reforçar a importância da biblioteca como organização baseada na geração, disseminação e fluxo de informações e como instituição voltada para o desenvolvimento social, as bibliotecas redefinem, constantemente, seus produtos e serviços. Assim, passaram a utilizar técnicas e processos diferenciados de acordo com o suporte da informação, bem como em relação ao seu armazenamento, registro e recuperação. (ZAFALON, 2008, p. 67)

A prestação de serviços pelas BU transformou-se fazendo com que seja exigido do bibliotecário competências outras no atendimento das novas demandas informacionais. Assim, outros serviços relacionados à busca e à seleção de informações na internet e ao agrupamento de informações que se encontravam dispersas em várias mídias abriram opções de diversificação dos serviços biblioteconômicos.

Em especial, com a evolução da área de conhecimento denominada tecnologia da informação, novos serviços têm sido disponibilizados aos usuários das bibliotecas, dentre os quais

o serviço de reserva de livros pela Internet, o serviço de empréstimo domiciliar, o serviço de consulta à base de dados das bibliotecas (consulta ao acervo realizada *in loco* ou pela Internet, utilizando recursos de busca por título, por autor, por palavras-chave etc.), consulta ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (Capes) e também o acesso à Internet para fins de pesquisa. Neste contexto, nos tempos atuais, a qualidade dos serviços prestados em bibliotecas não está atrelada somente ao desempenho dos funcionários e da estrutura física existente nestas, mas também aos recursos computacionais (*hardware* e *software*) que compõem o sistema de informação. (FREITAS; BOLSANELLO; VIANA, 2008, p. 91)

Ou seja, uma boa prestação de serviços dentro de bibliotecas universitárias depende tanto de aspectos gerenciais, como estruturais e técnicos. Nesse contexto, Miranda, já em 1993, apontava a forma como as BU, seguindo a lógica das estruturas organizacionais modernas, podem delinear seus serviços, a partir de três macrofunções ou setores:

- a) **técnico** – responsável pela seleção e organização do acervo, incluindo a catalogação e classificação, indexação e outras atividades profissionais específicas;
- b) **social** – que se ocupa da prestação de serviços ao público interno (da organização a que serve) ou externo, incluindo empréstimo local e interinstitucional, salões de leitura, exposições, seminários, treinamento de usuários etc.;
- c) **administrativo** – encarregado da aquisição de acervo e outros bens permanentes ou de consumo, da parte secretarial, orçamentária, e até do intercâmbio de duplicatas. (grifo nosso). (MIRANDA, 1993, 228)

Esclareça-se, por oportuno, que este conceito é o que será adotado no transcorrer deste estudo.

Com base nessa estrutura de trabalho, elencam-se os serviços que podem ser desenvolvidos nas BU:

Figura 10 - Serviços desenvolvidos em bibliotecas universitárias



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Miranda (1993), Silva, Shons e Rados (2006), Lubisco (2011), Silveira e Wolf (2014).

Atualmente as BU vêm utilizando os recursos da *web* como forma de divulgar seus serviços, que tradicionalmente eram feitos por meio de exposições, murais informativos e do contato direto com os usuários. Este último serviço, para Silva, Shons e Rados (2006, p.6), merece destaque, pois ele é a “[...] oportunidade para realizar o marketing do trabalho exercido pelos funcionários e sua capacidade de atendimento”, além de propiciar o ensejo de instruir a comunidade acadêmica sobre os procedimentos e requisitos necessários para usufruir dos serviços disponibilizados pela biblioteca. Nas palavras dos autores, isto irá proporcionar agilidade do atendimento, logo na prestação de serviços, “[...] uma vez que os usuários terão maior conhecimento e autonomia para utilizarem os recursos oferecidos pela biblioteca”.

Outra atividade importante na efetivação dos serviços em bibliotecas é o processamento técnico (serviços técnicos), que ganhou destaque durante o processo de implementação tecnológica, com a integração de *softwares* avançados e das técnicas de cooperação concretizada por meio de formatos que permitem a importação de dados. Nesse sentido, o trabalho no processamento técnico, caracterizado pela catalogação, classificação e indexação de documentos, determina a qualidade nos processos de busca da informação e vai além dos meros procedimentos técnicos, uma vez que configura o conteúdo temático dos documentos.

Segundo Silva, Shons e Rados (2006), o profissional da informação, ao fazer a indexação das obras, está agregando valor ao documento, pois por meio da seleção de descritores, expande as possibilidades de recuperação da informação.

O serviço de referência (enquadrado em serviços sociais) é aquele onde acontece a intermediação direta entre a informação e o usuário; atualmente é o serviço no qual mais se vislumbra a oferta de produtos informacionais tais como: bibliotecas digitais; serviços virtuais em geral, como bases de dados, portais de serviços, repositórios institucionais, redes sociais, redes colaborativas, entre outros, além dos recursos disponibilizados para o atendimento remoto no ensino a distância e na atenção aos portadores de deficiência.

Sobre os serviços administrativos: eles concentram todos os processos gerenciais e de gestão das bibliotecas e atualmente contam com várias ferramentas proporcionadas pelas TIC para auxiliar na sua execução, com maior eficiência e eficácia. É por meio desses serviços que se concretizam as relações políticas e administrativas entre a biblioteca e a universidade.

Diante do exposto, a inovação na área de serviços em bibliotecas continua avançando juntamente com a noção de valor agregado aos produtos e serviços de informação: as bibliografias foram substituídas por bases de dados; os levantamentos bibliográficos feitos através de cópia das fichas catalográficas são realizados em poucos minutos em catálogos digitais; os boletins ou listas de novas aquisições agora são compilados com ferramentas do *software* (sistema) de gerenciamento da biblioteca e disponibilizados pelo próprio sistema; a consulta presencial deu lugar ao catálogo on-line que pode ser consultado de qualquer lugar, via internet; tudo isso servindo como meio de diminuir a distância entre a informação e seu usuário.

Cunha (2011, p.8) traça algumas características motivadas por estas mudanças e o posicionamento das bibliotecas, quando observa que:

O problema é que nessas mudanças existem inúmeras questões culturais, tecnológicas e comerciais, mas o principal fio condutor delas deve ser a redução dos custos da biblioteca e o aumento da qualidade dos serviços e produtos disponíveis a usuários locais e remotos. Portanto, a busca por qualidade, por entrega mais rápida ao usuário do documento e/ou informação e da sustentabilidade, possivelmente serão os grandes desafios a serem enfrentados pelas bibliotecas nos próximos anos. (CUNHA, 2011, p. 18)

No Brasil, ainda não é fácil essa relação de serviços agregados e TIC, pois aspectos como o valor do acesso à internet acabam por interferir na socialização das ferramentas tecnológicas. Assim, a função da BU e de seus profissionais torna-se ainda mais relevante, tendo-se este como agente multiplicador e potencializador dos recursos tecnológicos em benefício da coletividade, por meio da disponibilização de serviços tradicionais correlacionados à criação de novos serviços informacionais.

As funções tradicionais antes bem delineadas agora passam por remodelamentos proporcionados pela internet, exigindo formas de atuação virtuais. Para tanto, segundo Amaral (2005, p.22), a biblioteca deve ser capaz de desempenhar todas as suas funções de modo a aproveitar “[...] todo o potencial de acessibilidade, disponibilidade, interconectividade e interatividade” que os espaços virtuais podem oferecer, por meio de sua função: informacional, promocional, instrucional, referencial, comunicacional e de pesquisa. Esse espaço é um meio inigualável na promoção dos produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas, como por exemplo, do livro, permitindo ainda a interação entre os bibliotecários, os leitores, autores, editores numa composição coletiva de troca de informações.

Sobre as fontes eletrônicas de informação pode-se notar que:

O aumento da procura por fontes eletrônicas de informação exige que sejam desenvolvidas novas estruturas para organizar esta informação contida nas novas bibliotecas, estruturas estas que estarão sempre a evoluir e a aprimorar-se tanto quanto a tecnologia permitir. Daí a importância de auxiliar a descobrir o sentido, a interpretar a informação contida nos dados, em oposição a mero armazenamento e transmissão dos mesmos, e participar ativamente da construção social do conhecimento que as novas mídias oportunizam. (LEVACOV, 1997, p.9)

Russo (2003, p. 3) afirma que nesse universo tecnológico a substituição total da biblioteca tradicional pela biblioteca eletrônica é improvável, quiçá impossível. Entretanto, a “[...] biblioteca dos tempos atuais terá que oferecer uma composição de produtos e serviços – impressos e eletrônicos – onde deverão ser exploradas as vantagens de cada um desses suportes”.

No tocante ao papel do bibliotecário frente às TIC, Cunha (2011, p. 18) pontua que:

Ao explorar as possibilidades do século XXI, os bibliotecários podem assegurar a relevância e o valor dos serviços que eles e suas instituições fornecem. No entanto, mesmo que seja alterada a natureza da biblioteca universitária e do trabalho do bibliotecário, este profissional continuará a desempenhar um papel essencial na prestação desses serviços. A natureza do ambiente pode mudar, mas a necessidade de um navegante experiente e bem preparado permanecerá.

Para tanto, o profissional da informação e os técnicos de uma biblioteca universitária devem estar sempre atentos para ouvir o usuário e no gerenciamento tanto do acervo impresso, quanto o virtual, observando o perfil da comunidade universitária, uma vez que, da mesma forma que ocorre nas organizações, as expectativas dos usuários devem ser atingidas ou superadas pelos serviços oferecidos, caso contrário eles provavelmente irão desenvolver uma imagem negativa do serviço prestado pelas bibliotecas.

Outro aspecto importante na prestação de serviços é a criatividade e as formas de inovação que deve ser desenvolvida para cativar a atenção dos usuários. Figueiredo (1989, p.) compreende as inovações em biblioteca em três categorias: produtos de informação, métodos de transferência de informação e serviços de informação.

Cunha (2010, p.8) faz um apanhado de serviços inovadores que podem ser oferecidos pela BU, tais como: provisão de espaços para o aprendizado com qualidade; criação de metadados; serviços de referência digital; ensino do letramento informacional; seleção e escolha de recursos digitais, bem como os direitos de seu uso; coleta e digitalização de materiais de arquivo e manutenção de repositórios digitais.

Alguns serviços citados pelo autor já estão sendo feitos em algumas bibliotecas como: referência digital por meio de bate-papo em linha, correio eletrônico, redes sociais (*Twitter* e o *Facebook*), telefone celular, telefone via internet (*IP phone*) e uso Web 2.0, através de *blog*, *wiki*, *podcast*, *social bookmarking* (ou marcadores sociais) e das redes sociais em geral. O autor ainda observa que muitos destes serviços são difusos e se desenvolvem fora da missão das BU, mas que, no entanto, fazem parte do seu futuro.

Para Silva, Shons e Rados (2006, p. 15) a biblioteca universitária deve disponibilizar serviços distintos, como: atendimento durante o final de semana, ampliação dos horários de expediente, prestação de serviços

personalizados em que o cliente perceba qualidade do serviço e fique satisfeito como o tempo de atendimento, entre outros.

Diante desse contexto, resta às BU detectar, por meio de estudos de usuários, entre outras ferramentas, as diversas potencialidades que podem vir a ser desenvolvidas nos seus serviços, pois não se pode negar a relevância das bibliotecas universitárias no ensino superior, não somente em virtude do valor da própria universidade, mais em razão de ela ultrapassar em magnitude a contribuição ao avanço tecnológico e científico que se registra atualmente em todos os campos do conhecimento.

Entretanto, apesar de sua relevância no contexto universitário, ela ainda é uma entidade sem autonomia, dependente da universidade à qual pertence, pois seu relacionamento com a sociedade é feito por meio da universidade e não diretamente. E este relacionamento é mutável no tempo e no espaço, além de ser seletivo e sujeito às funções da universidade dentro da sociedade e de suas decisões e "negociações" políticas. Como observa Tarapanoff (1981, p. 9-10) “[...] a universidade e a biblioteca universitária brasileiras são produtos da história social, econômica e cultural do país, bem como das características regionais brasileiras”.

Todavia é inegável a relevância dos serviços prestados pelas bibliotecas e da sua contribuição para toda a Universidade, pois elas dão suporte ao repasse de informação e à construção de conhecimentos para as comunidades acadêmicas e externas. A universidade não pode se permitir ignorar os investimentos no seu principal instrumento de intercâmbio informacional com o mundo. Nesse sentido, mudanças consideráveis devem ser feitas, com vistas a apontar saídas para que a biblioteca universitária do século XXI se apresente como o núcleo de conhecimento perfeitamente integrado ao ambiente informacional deste século.

3 A PERSPECTIVA SISTÊMICA NA GESTÃO DE SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

[...] na visão sistêmica da biblioteca do futuro, a informação continuará a ser o insumo básico de entrada ao mesmo tempo em que se constituirá no insumo básico de saída. (AMARAL, 2008, p. 67)

Como foi apresentado anteriormente, as BU não são elementos isolados, pois sua composição faz parte das universidades e das estruturas sociais, representadas pelo sistema de ensino superior brasileiro. Portanto, nada mais adequado para o estudo dessas instituições do que o enfoque sistêmico, que possibilitará a compreensão, por um lado, do seu condicionamento produtivo às universidades e ao sistema de ensino superior e, por outro lado, da relação da sua interação com o todo e com suas partes componentes ao mesmo tempo.

Considera-se, portanto, a BU um sistema social produtivo, no qual suas estruturas funcionais são organizadas de forma a atender o processo de produção de conhecimento das universidades, pautadas no ensino, pesquisa, extensão e inovação. Deste modo, pode-se inferir que as atividades das BU podem ser aperfeiçoadas mediante a compreensão da teoria sistêmica para orientar suas ações voltadas ao desenvolvimento de seus serviços.

Assim, o intuito deste capítulo é apresentar as origens e conceitos do enfoque sistêmico, suas relações com a Ciência da Informação e com as bibliotecas universitárias, bem como sua contribuição para uma melhor compreensão da atuação dos órgãos coordenadores num sistema centralizado de gestão no desenvolvimento de seus serviços.

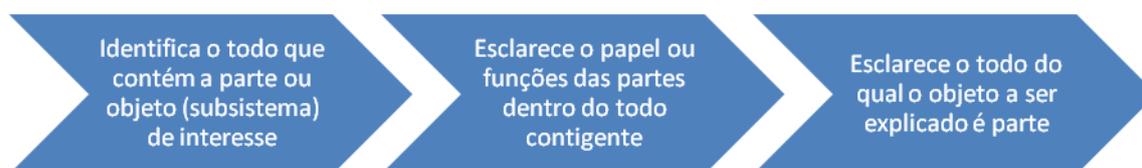
3.1 O CARÁTER SISTÊMICO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

O pensamento sistêmico constitui-se como movimento no âmbito da ciência em consequência de três mudanças fundamentais associadas à sociedade industrial: a emergência de uma nova percepção e compreensão

da natureza em razão dos desdobramentos na ciência; os desenvolvimentos tecnológicos impulsionados pela Segunda Guerra Mundial; e a necessidade de administrar estruturas organizacionais cada vez mais complexas.

As primeiras formulações sistêmicas contemporâneas, que deram origem ao movimento sistêmico, foram criadas a partir da Biologia em função do interesse na compreensão do fenômeno vivo, com base nos estudos de Bertalanffy¹⁴. A difusão mais moderna do pensamento sistêmico foi na década de 1960 devido à necessidade de síntese e integração das teorias vigentes.

Para Senge (1990, p. 16), o pensamento sistêmico consiste em “[...] uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvido nos últimos cinquenta anos, que tem por objetivo tornar mais claro o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas para melhorá-lo”. A lógica do processo do pensamento sistêmico reside em:



Fonte: Elaborado pela autora.

Este contexto pauta o pensamento sistêmico e de acordo com Maximiano (2002), é na complexidade que reside a base do enfoque sistêmico, porquanto a sociedade apresenta, cada vez mais, uma conjuntura de problemas complexos que necessitam de estratégias adequadas para solucioná-las.

Senge (1990) enfatiza que atualmente o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois criamos muito mais informação do que conseguimos absorver, geramos mais interdependência do que podemos administrar e numa velocidade que não se pode acompanhar, deixando o sujeito cada dia mais perplexo com tanta complexidade.

¹⁴ Os primeiros enunciados da Teoria Geral dos Sistemas nascem dos estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy na década 1930, em contrapartida ao reducionismo científico até então aplicado à ciência. (BORGES, 2002)

Ainda sobre o enfoque sistêmico, Maximiano (2002) o define como sendo um arcabouço de ideias, compreendidas filosoficamente ou pela forma de produzir, interpretar e utilizar conhecimentos, e que podem ser aplicadas em todas as áreas da atividade e do entendimento humano, além de uma forma de resolução de problemas e organização de conjuntos complexos de componentes.

Para Morin (2006, p. 20), a virtude do pensamento sistêmico está em:

- ✓ Ter posto no centro da teoria, com a noção de sistema, uma unidade complexa;
- ✓ Não ter concebido a noção de sistema como uma noção “real”, mas como noção “ambígua” ou “fantástica”;
- ✓ Colocar-se em um nível transdisciplinar, permitindo conceber a unidade da ciência e simultaneamente suas diferenças, não apenas conforme a natureza material de seu objeto, mas também, segundo os tipos e as complexidades dos fenômenos de associação/organização.

Foram vários os idealizadores que contribuíram para a Teoria dos Sistemas, entretanto, consideraram-se relevante para este estudo as ideias de Chiavenato (2003), Maximiano (2002) e Oliveira (2012) e os conceitos fundamentais da abordagem da:

- ✓ Teoria Geral dos Sistemas de Karl Ludwig von Bertalanffy: austríaco que na década de 1930 idealizou a formulação de uma teoria geral dos sistemas, aplicável a diversos campos de investigação.
- ✓ Cibernética de Norbert Wiener: americano que publicou o livro *Cibernética* em 1948, no qual revolucionou o estudo dos autocontroles encontrados em sistemas estáveis, sejam eles mecânicos, elétricos ou biológicos.

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) foi a primeira tentativa de desenvolvimento das ideias sistêmicas como um novo quadro de referência do conhecimento científico, concebida não para ser uma nova disciplina, mas uma nova perspectiva geral para as ciências. Tem sua base na Biologia,

nas formulações gerais acerca da organização e do funcionamento dos sistemas vivos, considerando a ideia dos sistemas abertos.

Bertalanffy (1976) definiu sistema como um complexo de elementos com interações de natureza ordenada ou organizada. Aponta que um sistema se caracteriza por exibir propriedades novas ou emergentes e é constituído pelas interações simultâneas entre as partes, tendo como base de regulação e controle a realimentação da informação.

O entendimento do sistema considerando sua interação com o ambiente (sistemas abertos) pode ser compreendido na concepção de Bertalanffy (1976) por meio de dois conceitos: o de *equifinalidade* - no qual um mesmo objetivo pode ser alcançado, partindo de formas e condições iniciais diversas; e o da *entropia* negativa - que é a forma de ordenação do sistema para manutenção organizada de sua sobrevivência.

A concepção cibernética consiste na ampliação do estudo dos processos de comunicação e de controle no que tange à determinação das atividades das máquinas, dos seres vivos e dos processos sociais, através do conceito fundamental de *feedback* (retroação).

Wiener (1984) sugere que padrões circulares, baseados em mensagens, controle e realimentação de informação, são o fundamento das formas organizadas observadas na realidade. Para a Cibernética, qualquer comportamento autorregulador depende do processo de troca de informação, via realimentação ou *feedback* negativo. Esse autor foi quem demonstrou que a informação como uma quantidade era tão importante quanto a energia ou a matéria.

Embora existam várias abordagens acerca do pensamento sistêmico no que se refere às organizações, grande parte delas compartilha o conceito de sistema, mas com formulações teóricas específicas sobre a realidade e o conhecimento compreendido por meio da ótica sistêmica.

Para Morin (1977, p.100) um “[...] sistema é uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações ou indivíduos”. Numa perspectiva mais atual, Senge e colaboradores (1995, p. 84) concebem o sistema como um “[...] todo percebido, cujos elementos se mantêm juntos

por que afetam continuamente uns aos outros ao longo do tempo, e atuam para um propósito comum”.

A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto de coisas ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário. (CHIAVENATO, 2003, p. 475)

Saracevic e Rees (1967, p. 23 *apud* FERREIRA, 1977, p. 1) definem sistema como um “[...] conjunto integrado de componentes que interagem cooperativamente para desempenhar funções pré-determinadas com um propósito específico”.

A complexidade sistêmica distingue-se da complexidade de um agrupamento qualquer de elementos por envolver interações de natureza constitutiva. Essa complexidade aumenta com o crescimento da quantidade de níveis de controle interrelacionados; ela é percebida como tal, porque qualquer mudança no comportamento de um dos elementos afeta o comportamento de todos os demais. Por isso é dito um conjunto complexo e ordenado; complexo porque os seus elementos constituintes não são necessariamente idênticos em suas estruturas e comportamentos; organizado, porque suas interações não são necessariamente aleatórias, antes parecendo obedecer a regras e planos. (DANTAS, 1992, p. 192)

Na teoria definida por Bertalanffy (1975), os fatores biológicos, culturais e linguísticos são centrais na modelagem do conhecimento em geral, sendo que os modelos sistêmicos representam apenas alguns aspectos de um fenômeno. Ainda de acordo com o autor, são as interações constitutivas que se estabelecem simultaneamente entre as partes que originam as propriedades novas ou emergentes em fenômenos complexos.

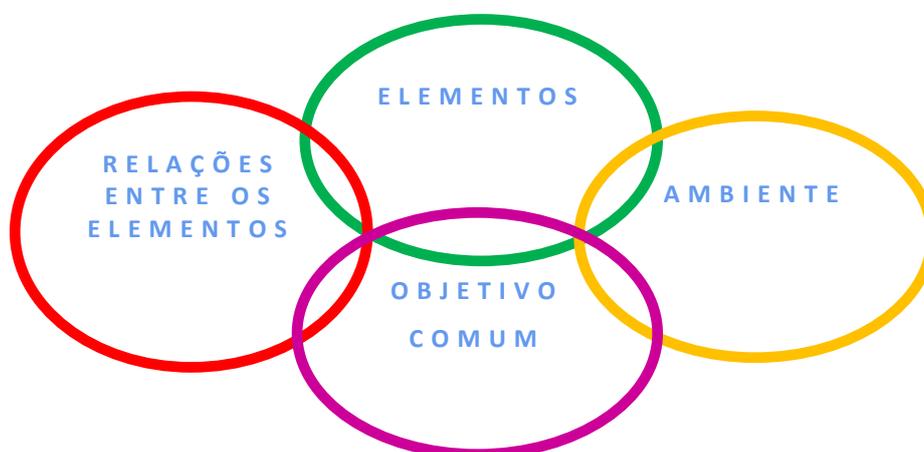
Na Cibernética fica estabelecido que são as interações o aspecto central da organização e do comportamento direcionado a metas, tanto em máquinas como em seres vivos e na organização social (WIENER, 1984). Com as concepções de Wiener, a natureza da organização sistêmica passou a ser compreendida com as formulações cibernéticas, cujos estudos, ligaram a

autorregulação e a autoorganização aos processos de realimentação de informação.

Chiavenato (2003) fundamenta a teoria geral dos sistemas em três premissas básicas: os sistemas existem dentro de sistemas; os sistemas são abertos; e as funções de um sistema dependem de sua estrutura.

A compreensão da ideia de sistemas decorre de uma composição que pode ser visualizada na figura 11.

Figura 11 - Composição da teoria dos sistemas



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bertalanffy (1976)

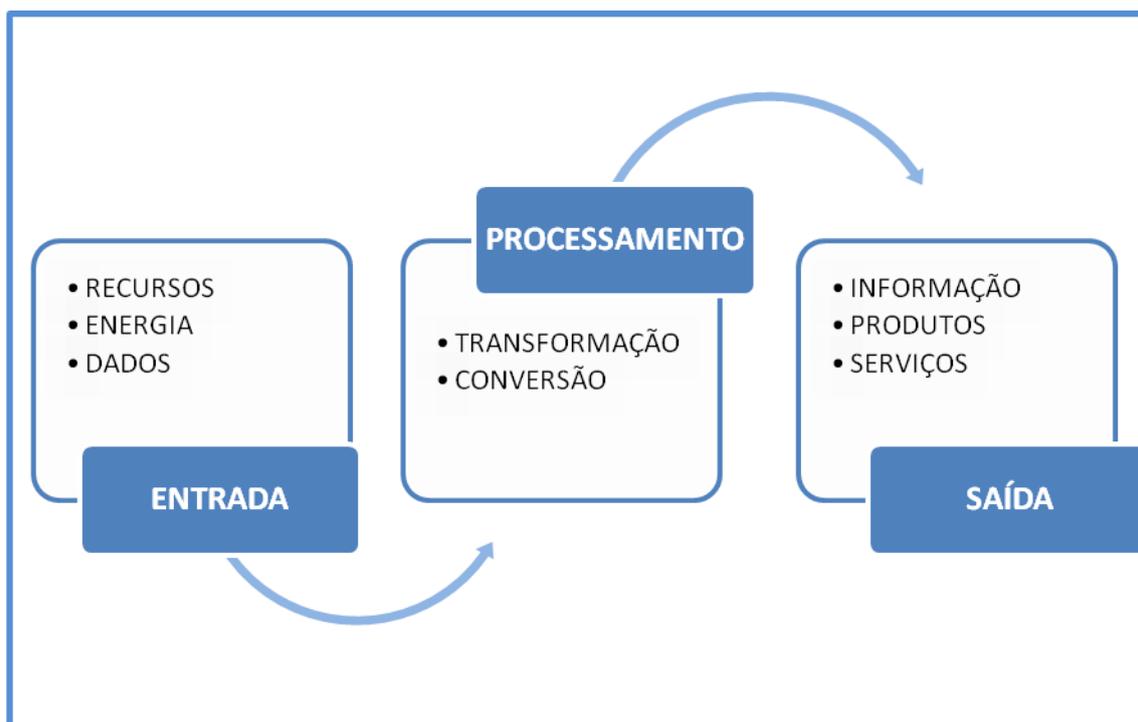
De acordo com Chiavenato (2003), as características básicas do sistema, são: *propósito* ou objetivo (todo sistema tem um ou alguns propósitos ou objetivos); *globalismo* ou totalidade (qualquer mudança que ocorrer em qualquer parte do sistema vai alterar na sua totalidade).

Segundo a classificação ou os tipos de sistemas, eles podem ser divididos em dois grupos:

- ✓ quanto a sua constituição: físico ou concretos e abstratos ou conceituais;
- ✓ quanto a sua natureza: abertos – se relacionam com o ambiente por meio de inúmeras entradas e saídas; fechados – não apresentam intercâmbio com o meio- ambiente. (CHIAVENATO, 2003)

A estrutura de um sistema pode ser representada por um conjunto de elementos ou componentes, organizados de acordo com parâmetros que irão determinar suas propriedades, dimensão e valor, apresentados na Figura 12 a seguir.

Figura 12 - Parâmetros dos sistemas



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Chiavenato (2003, p. 477-478)

Como já foi assinalado, diversas foram as abordagens criadas para o estudo e aplicação da teoria sistêmica, especialmente no campo da Administração. As tentativas de aplicação prática foram testadas através de vários estudos gerando modelos teóricos dos mais diversos, em disciplinas específicas do conhecimento.

Alguns exemplos de desenvolvimentos interdisciplinares que influenciaram o pensamento sistêmico são a Teoria da Informação, a Pesquisa Operacional, a Teoria das Organizações, as Ciências Administrativas e as Ciências da Computação. Logo, é no tocante a Teoria da Informação que se concretiza o sistema de informação. Araújo (1995) ratifica essa ideia quando afirma:

Bertalanffy sistematizava as novas ideias científicas que postulavam uma abordagem de todos integrados – a abordagem sistêmica. Assim, a concomitância do surgimento da visão sistêmica, com o advento do computador e a explosão da literatura, fez emergir e consolidar a entidade Sistema de Recuperação da Informação/Sistema de Informação. (ARAÚJO, 1995, p.15)

Desse modo, a Ciência da Informação que inicialmente baseou-se na Teoria Matemática da Comunicação - que a limitava ao processo de eficácia da comunicação -, é repensada saindo do conceito da lógica matemática para o da informação.

Para a Ciência da Informação, o modelo sistêmico deverá ter como princípio básico, a construção do conhecimento, com vistas a projetar mudanças sociais, o que requer uma avaliação apropriada de todos os tipos de interações propiciados pela informação, tanto em relação aos fatores técnicos como humanos. Corrobora Araújo (2009) essa ideia, quando afirma que a informação é entendida na teoria sistêmica através de suas funções na sociedade e dos procedimentos funcionais para seu processamento no âmbito dos sistemas. Isso denota que a teoria sistêmica “[...] está mais presente no processo de recuperação da informação, através do ciclo informacional dos documentos que passam pelo processo sistêmico numa interação entre o usuário e o meio físico”. (OLIVEIRA; FREIRE, 2013, p.15-16)

Nessa perspectiva, Araújo (1995) apresenta dois fatores como manifestações da teoria sistêmica na Ciência a Informação:

- ✓ Teoria funcionalista (funções da informação na manutenção do equilíbrio social, da preservação da memória cultural e da promoção da socialização dos indivíduos)
- ✓ Teorias sobre os sistemas de informação (processos adequados para o funcionamento dos sistemas de informação)

Segundo Dantas (1992, p. 193), “[...] todo o sistema é um sistema de informação, continuamente captando no meio, processando em seu interior e liberando, de novo, no meio a informação necessária”. O que pode ser verificado na assertiva de Araújo (2009, p.195) quando ressalta que:

Os sistemas de informação são sempre pensados a partir da lógica dos processos de entrada (entrada de dados, com a aquisição de itens informacionais, a seleção destes itens para a composição de determinado acervo), de processamento (os itens informacionais que dão entrada num sistema de informação precisam ser descritos, catalogados, classificados, indexados) e de saída (pelo acesso aos itens informacionais por parte dos usuários, na forma de disseminação, entrega da informação, empréstimo, etc).

Seguindo o pensamento do autor, a lógica sistêmica enfatiza a ideia de um processo cíclico, no qual a entrada de elementos sempre vai resultar num processo de saída, que, por conseguinte, dará início à formação de novos elementos de entrada.

Centrada na informação como objeto de estudo, a CI visa a busca, coleta, armazenamento, classificação e tratamento da informação, parâmetros essenciais para o desenvolvimento de qualquer Sistema de Informação e que foram amplamente disseminados com o advento das TIC. Assim, os Sistemas de Informação, como sistemas sociais criados pelo ser humano, estão atingindo níveis de crescimento, saturação e complexidade ilimitados, que devem ser contidos para possibilitar o estudo mais profundo e mais amplo de suas problemáticas, o que será possibilitado por meio da filosofia sistêmica.

A ideia do enfoque sistêmico oferece, portanto, uma visão integrada da administração de processos nas organizações, bem como é uma ferramenta interdisciplinar de planejamento e gestão de serviços em todas as áreas do conhecimento, sendo adaptável na produção de resultados satisfatórios dentro de qualquer tipo de organização, tal como as bibliotecas universitárias, como se verá no tópico a seguir.

3.2 A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA NA PERSPECTIVA SISTÊMICA

A universidade moderna pode ser encarada como um sistema complexo, no qual a biblioteca figura como subsistema, embora suas características possam transcender a própria universidade, admitindo-se a validade do pressuposto de que “[...] informação organizada é uma responsabilidade pública e um recurso nacional” (FERREIRA, 1977, p. 37). Quer seja entendida como um sistema ou subsistema, a biblioteca universitária pode ser estudada a partir da formulação de objetivos que, por conseguinte, não só refletem as suas funções precípua, mas serão cumpridos por componentes distintos, dentro de um planejamento global.

Assim, a dinâmica encontrada nas atividades desenvolvidas dentro da BU em torno dos objetivos de acesso à informação relevante para o seu público-alvo, considerando a teoria sistêmica, constitui uma resposta à atual política de redução de custos das organizações públicas e privadas, bem como uma forma de estabelecer critérios para gestão de seus serviços, mediante uma lógica colaborativa e cooperativa.

A globalização e o advento dos recursos informacionais, como as bases de dados online, os portais, os repositórios, o acesso aberto, a ciência colaborativa e os novos moldes de organização do trabalho intelectual, entre outras iniciativas que facilitaram a cooperação e o compartilhamento de informação, demandam formas gerenciais que atendam as atuais necessidades sociais.

Outros componentes desse contexto, como os modernos suportes da informação, exigem sistemas amplos e fortes para operacionalizar e garantir o acesso ao conhecimento científico, tornando as atividades de gestão nas BU mais complexas. Esta complexidade também aumenta na relação com a universidade, porque se estabelece pelas demandas das estruturas funcionais, na qual a BU se auto-organiza para responder a demandas do entorno.

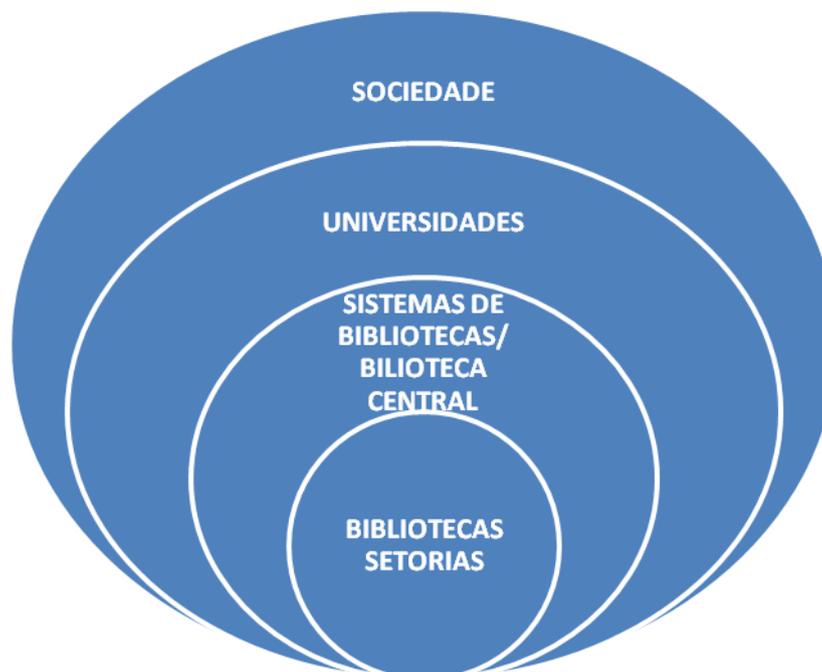
Para tanto, os atores da biblioteca universitária que pensam criticamente as questões da sociedade contemporânea podem estabelecer

políticas de informação para além do domínio da técnica, com um diálogo mais interativo com o entorno. Isso exige do bibliotecário, como profissional da informação, um constante desafio, no sentido de apropriar-se de informações e conhecimentos e desenvolver competências para atender as demandas sociais e técnicas, específicas e especializadas, podendo ter como instrumento de gestão das suas atividades o auxílio da teoria sistêmica, sendo utilizada como uma das competências que podem determinar de modo significativo o grau de inovação e sucesso das bibliotecas na contemporaneidade.

Senge (1990, p.15) considera que os problemas relacionados à aplicação da teoria sistêmica encontram-se no seguinte fato: como indivíduos, somos parte integrante da estrutura, o que dificulta uma visão global e apresenta uma tendência ao isolamento em parte do problema. No entanto, a ausência da utilização da Teoria de Sistemas no campo das bibliotecas sofre a influência de uma herança teórica voltada para técnicas e funcionalismo de forma local, sem levar em conta o entorno, ao que parece, por esse campo científico ter sido concebido nas teorias matemáticas.

Tarapanoff (1984) observa que grande parte dos estudos desenvolvidos sobre bibliotecas tendem a estudá-la como um sistema fechado, separado em partes distintas, como uma organização suficientemente independente, na qual cada processo é analisado isoladamente, e abordada apenas na sua estrutura interna, sem referência ao meio-ambiente externo. Todavia, o conceito de sistema aberto é aplicável às bibliotecas universitárias, como organizações sem fins lucrativos, mas que desenvolvem atividades de prestação de serviços. Ela é uma organização criada pelo ser humano, que mantém uma dinâmica de inter-relação por meio da troca e recebimento de influência do seu meio-ambiente, no caso as universidades, que também são sistemas sociais. Além disso, é composta por subsistemas - suas bibliotecas setoriais - que se encontram relacionadas da mesma forma. Entretanto, cada componente possui suas particularidades que, em conjunto, constitui um todo maior. A soma de suas partes pode ser notada na Figura 13, a seguir.

Figura 13 - Níveis de sistemas que envolvem as Bibliotecas Universitárias



Fonte: Elaborado pela autora com base em Tarapanoff (1982)

O enfoque sistêmico aplicado à administração de bibliotecas universitárias possibilita uma perspectiva mais ampla e inovadora nas atividades desenvolvidas. Vistas como sistemas abertos, elas podem ser pensadas como parte de um todo complexo imbuídas de um objetivo comum. Logo,

[...] a abordagem sistêmica permite traçar um modelo de biblioteca universitária adaptável às tendências e mudanças que caracterizam a moderna universidade brasileira. O cumprimento dos objetivos da biblioteca universitária está relacionado com o desempenho de funções de natureza acadêmica, técnica e administrativa. (FERREIRA, 1977, p. 7)

Na opinião de Santos e colaboradores (2006, p.26)

[...] não basta tratar os subsistemas separadamente, pois as inter-relações entre eles são tão complexas, dinâmicas e mutáveis que exigem novos conceitos para interpretá-las. Assim, o gerenciamento das organizações prescinde de uma abordagem multidisciplinar e de uma análise mais abrangente do ambiente externo, pois a evolução da organização ocorre em função de sua inserção em outros macros sistemas.

Portanto, a visão sistêmica na gestão dos processos nas bibliotecas universitárias permite a flexibilização da centralização das atividades desenvolvidas, propiciando a prestação de serviços de forma mais rápida e

eficiente. Este fator pode ser percebido ao comparar o caráter cíclico do processo de gestão de documentos e as atividades de entrada, processamento e saída da informação do âmbito das bibliotecas.

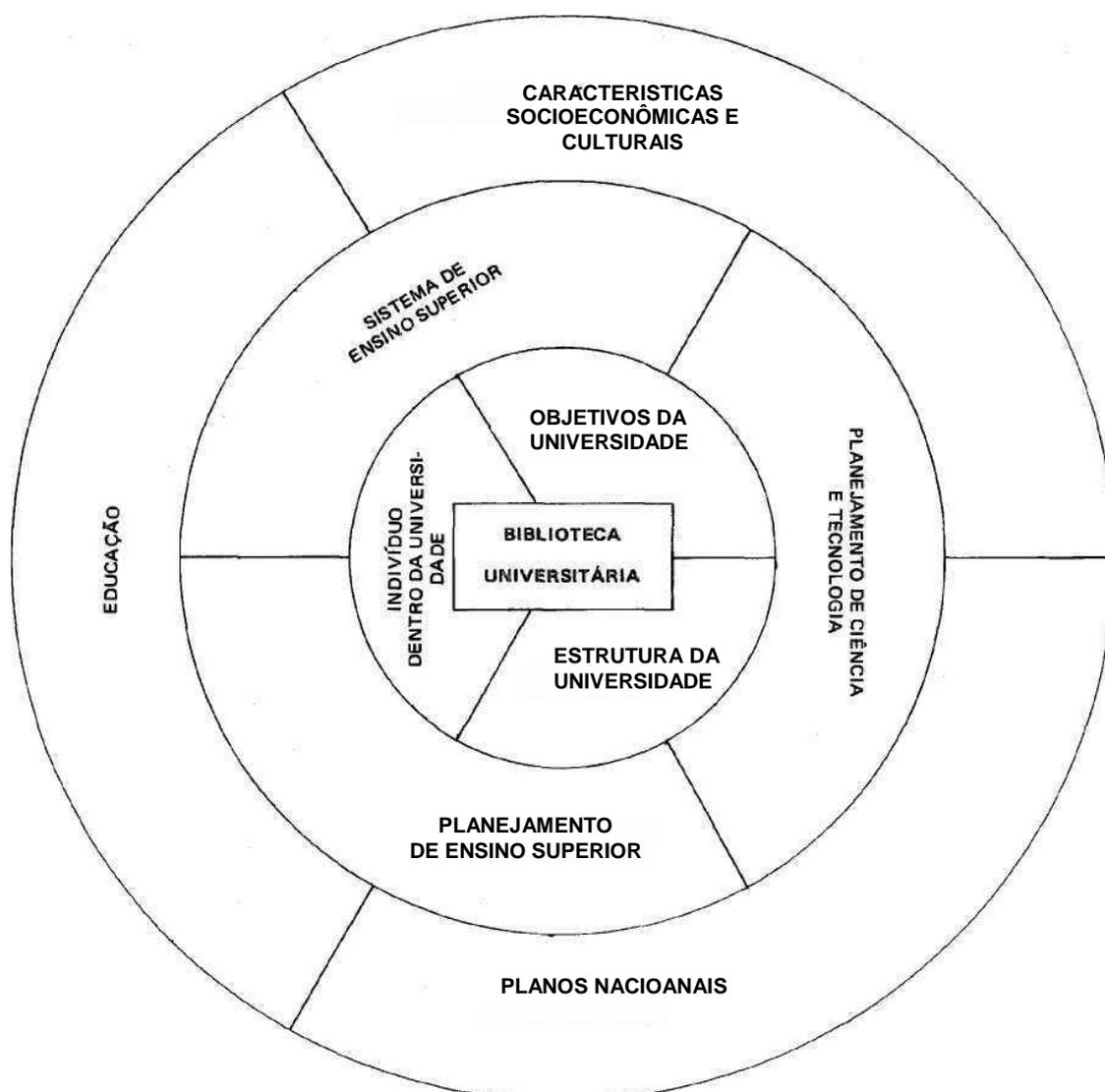
Quanto aos processos externos de troca com o meio-ambiente, as BU, considerando suas finalidades, objetivos, produtos e serviços, influenciam e são influenciadas pela comunidade nas quais estão inseridas, visto que, como organizações sociais, têm seus objetivos definidos pela sociedade por intermédio das universidades. Ou seja, devem estar alinhadas com os propósitos das IES, assim como são corresponsáveis pelo alcance das metas dessas instituições que, por sua vez, devem responder aos anseios sociais.

Nessa perspectiva, a sua estrutura organizacional deve atender as demandas de todos os atores sociais que a compõem e a influenciam e que também são influenciados por ela. Para Tarapanoff (1984, p.5) os

[...] fatores ambientais refletem-se na estrutura da organização, que absorve essas influências quando determina as suas funções e objetivos dentro da sociedade, quando compete e/ou coopera dentro desse ambiente com outras organizações, e quando estrutura suas atividades em relação a estes fatores. Considerando que a estrutura da biblioteca é determinada pela estrutura da organização à qual pertence, podemos concluir que a estrutura da biblioteca é resultado do meio ambiente.

Outro aspecto relevante com relação ao meio-ambiente é que esta relação entre este e as bibliotecas é seletiva, pois está sujeita às funções e decisões políticas da biblioteca e da organização à qual pertence, além de serem mutáveis porque são passíveis de constantes mudanças contextuais. Como observa Tarapanoff (1984), no caso das bibliotecas brasileiras, fica patente a sua dependência diante das mudanças do cenário social, econômico e político do país, além das nuances regionais e locais, que afetam diretamente essas instituições, como pode ser observado na Figura 14.

Figura 14 - A biblioteca universitária brasileira e sua relação com o meio ambiente



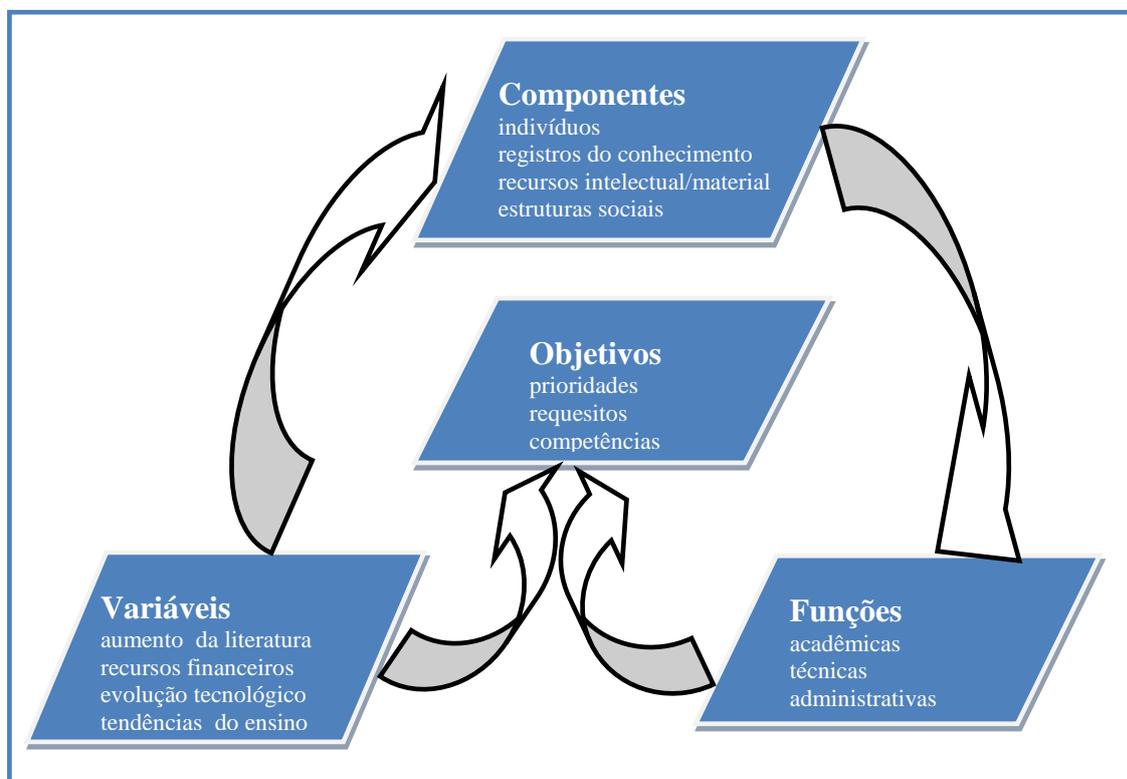
Fonte: Tarapanoff (1984, p. 8)

Pode-se inferir que qualquer que seja o modelo sistêmico planejado para introduzir mudanças em contextos sociais, eles não podem se abster de questões normativas, interesses, valores culturais, aspectos econômicos, políticos e ideológicos, pois influenciam o julgamento daquilo que é considerado relevante a um sistema. Portanto,

[...] ao focar a biblioteca universitária de um ponto de vista dinâmico e sistêmico, no qual interagem componentes distintos, pode-se agrupar suas funções de acordo com o produto obtido nas fases de: organização das coleções (seleção, aquisição, processamento, armazenagem); divulgação e utilização de coleções (circulação, reprodução, informação e instrução) e controle operacional (planejamento, supervisão, coordenação, avaliação). (FERREIRA, 1977, p. 22)

Ferreira (1977, p. 37) propõe um modelo de estudo sistemático dos processos na BU centrado no objetivo, que possa garantir sua evolução de forma dinâmica e compatível com as crescentes demandas do ensino e da pesquisa. Para tanto, a autora representa a biblioteca com um fluxo centrado nos seus objetivos, caracterizados como prioritários, requisitos e competências, além de agrupar as atividades por meio da enumeração de funções distintas que se caracterizam como acadêmicas, técnicas e administrativas, conforme os requisitos exigidos para o seu desempenho. Nas palavras da autora, “[...] o fluxo ocorre a partir da interação dos componentes, que desenvolvem funções visando o cumprimento dos objetivos. Estes, por sua vez, são afetados por variáveis existentes dentro ou fora do sistema”. Estes elementos podem ser melhor visualizados no esquema do processo apresentado na figura a seguir:

Figura 15 - Fluxo do desenvolvimento centrando nos objetivos nas bibliotecas universitárias

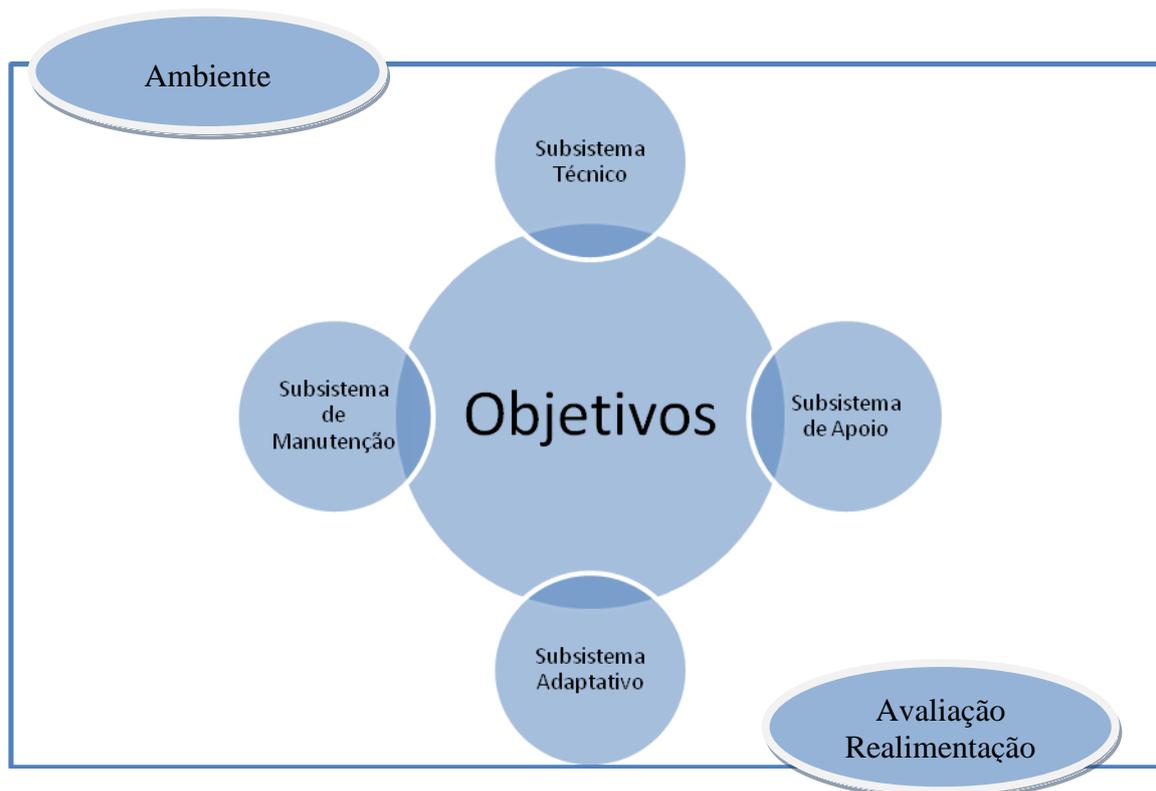


Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Ferreira (1977)

Os elementos citados são dinâmicos, sendo renovados e aperfeiçoados constantemente. Assim, para que a BU obtenha sucesso em seus resultados, é necessário que todos os elementos sejam adequados e estejam em perfeita integração, pois o acréscimo e/ou decréscimo de qualquer fator incide no funcionamento do sistema.

Com base no modelo proposto por Ferreira (1977) e Assis (1981), observa-se uma análise do funcionamento da BU mediante a teoria sistêmica, centrado também a partir dos seus objetivos, mas com uma divisão em subsistemas de acordo com a Figura 16, a seguir:

Figura 16 - Funcionamento das bibliotecas universitárias baseado na Teoria dos Sistemas



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Ferreira (1977) e Assis (1981)

Os processos internos de funcionamento da BU, nessa perspectiva, consideram também as influências exercidas pelo ambiente, subdividindo as atividades de entrada de energia em subsistemas de: manutenção (elemento básico para as pessoas); técnico (trabalho bibliotecário); apoio (interrelação com outros órgãos congêneres); e adaptativo (planejamento, pesquisa,

desenvolvimento e informação), além de enfatizar o processo de avaliação e realimentação do sistema, mediante a qualificação e requalificação de seus produtos e serviços. (ASSIS, 1981)

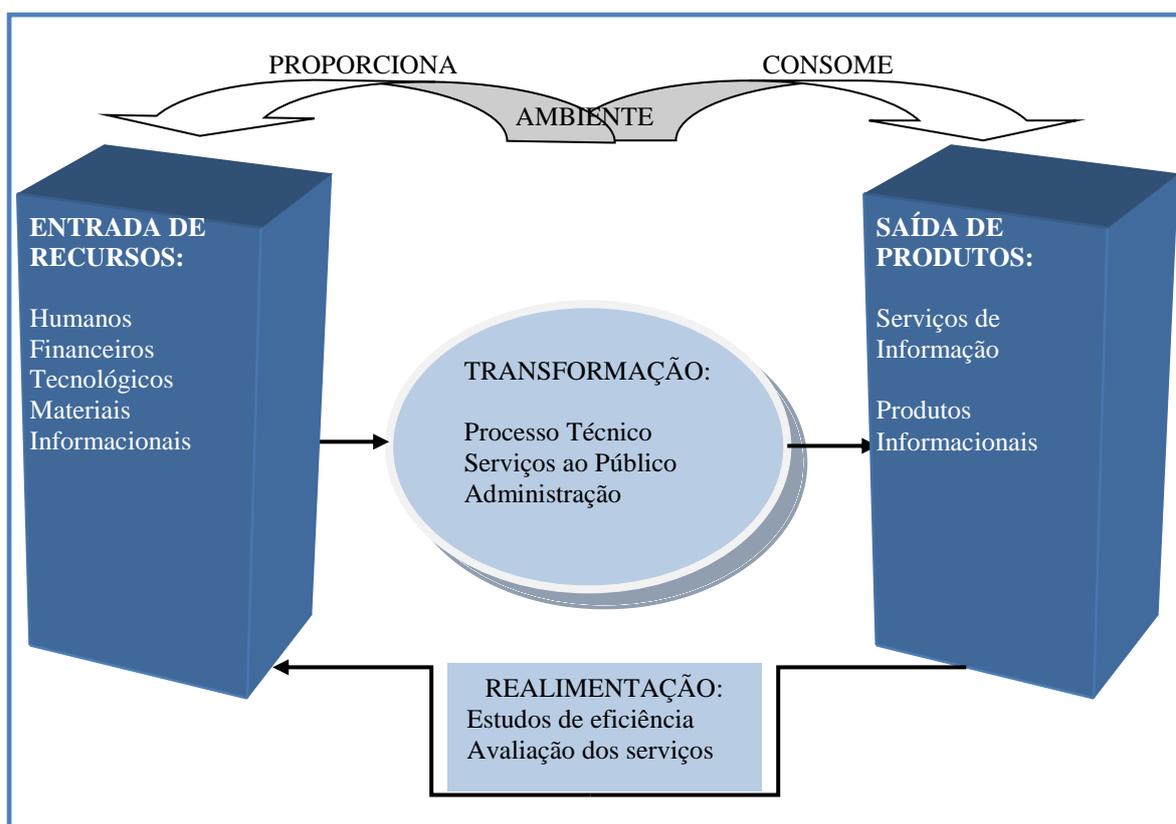
Segundo Tarapanoff (1982), a BU também pode ser apresentada como um subsistema, com propósitos diversificados, apoiando as atividades da universidade na renovação de seus valores e desenvolvendo serviços mais personalizados de assistência à comunidade acadêmica, na execução de suas atividades de pesquisa e extensão.

Para autora, o entendimento sistêmico da BU perpassa o enfoque da organização aberta na qual engloba as seguintes características:

- ✓ Não é considerada autossuficiente ou autocontida, pois troca energia com o meio;
- ✓ Tem seus objetivos pautados nas atividades da universidade (ensino, pesquisa, extensão e inovação);
- ✓ Deve ser vista como uma organização de serviços, cujo objetivo maior é a satisfação do usuário.
- ✓ Pode armazenar energia mediante o desenvolvimento de suas coleções e de suas atividades como um todo.
- ✓ Tem a necessidade de processos avaliativos constantes dos seus serviços.
- ✓ Deve procurar manter o equilíbrio na quantidade e qualidade das suas atividades e serviços, ajustando-se às mudanças propiciadas pelo seu meio-ambiente para evitar entropia.
- ✓ Precisa manter um processo de diferenciação, através da especialização e renovação da provisão de seus serviços.
- ✓ Prescinde de integração e coordenação que podem ser representadas por sistemas de bibliotecas com uma coordenação central ou pela integração do sistema bibliotecário.
- ✓ Regida pela equifinalidade quanto à forma de concepção de seu sistema de biblioteca (ou biblioteca central), geralmente originado da combinação de várias bibliotecas departamentais ou planejadas desde o começo como biblioteca central.

As características citadas enfatizam as funções e a estrutura organizacional da BU, atendo-se ao enfoque conceitual de sistema aberto. De fato, qualquer que seja a abordagem empreendida no estudo dessa entidade, como organização social, ela deverá sempre pautar sua atuação na consecução dos objetivos estabelecidos, que podem sofrer alterações em função das solicitações do próprio ambiente, lembrando ainda que deve sempre avaliar seu desempenho para, a cada ciclo, tornar-se mais representativa e adequada às exigências do meio. A representação da BU como sistema pode ser apreciada na Figura 17.

Figura 17 - Representação das Bibliotecas Universitárias baseada na Teoria dos Sistemas



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Chiavenato (2003) e Maximiano (2002)

Do ponto de vista sistêmico, o conhecimento sobre o funcionamento das partes integrantes das BU é relevante por duas razões centrais: a manutenção de todo o sistema depende de suas partes, porquanto são elas que operam os processos que a constituem como entidade, bem como, realizam as transformações relacionadas à atividade fim da biblioteca; e o

conhecimento das partes amplia o entendimento das potencialidades e limites do sistema como um todo, fornecendo indicativos sobre possíveis pontos onde mudanças podem ser necessárias, para alavancar ou alterar o desempenho global.

Assim, conhecer o funcionamento dos componentes estruturais - as partes e processos - é essencial porque, em caso de falha ou mau funcionamento, há o risco de descontinuidade no desenvolvimento dos serviços como um todo. Por fim, a análise da BU na concepção sistêmica é resumida por Tarapanoff (1982, p. 89) como meio que permite “[...] revelar e explicar fenômenos de relacionamento, adaptação e mudança que a biblioteca experimenta”, assim serve de instrumento na administração e planejamento da biblioteca, com base nas seguintes premissas:

- a) A biblioteca universitária é uma organização sem autonomia própria;
- b) Sua maior função é fornecer informação em apoio aos objetivos da universidade;
- c) Ela deve ser vista como um sistema aberto em constante interação com o seu meio ambiente, tanto interno, quanto externo;
- d) Como uma organização, ela não pode ser considerada auto-suficiente ou auto-contida. (TARAPANOFF, 1982, p. 49)

As bibliotecas universitárias podem ser concebidas, segundo a Teoria Geral dos Sistemas e como isso pode intervir na sua transformação e configuração atual. Buscou-se apresentar, sob a ótica de vários autores, as principais nuances do desenvolvimento das atividades ocorridas no âmbito das bibliotecas universitárias e, principalmente, as que possibilitam o surgimento dos “sistemas de bibliotecas” ou outras formas colaborativas e cooperativas de atuação. Em seguida veremos os aspectos concernentes à gestão destas bibliotecas.

3.2.1 Gestão de Bibliotecas Universitárias

Desde a década de 1960, o planejamento em bibliotecas universitárias era um imperativo e continua sendo. Miranda (1978) e Carvalho (1981) evidenciam essa necessidade, alertando para o caráter de urgência no estabelecimento de padrões que pudessem contemplar as reais funções das bibliotecas universitárias, com o intuito de permitir que ferramentas administrativas de gestão e planejamento, pudessem balizar a qualidade dos serviços prestados por estas instituições.

Nas palavras de Miranda (1978, p.6), a “[...] ausência de uma estrutura administrativa definida, com atribuições claras e objetivos explícitos vem dificultando, sobremaneira, o desenvolvimento dos serviços bibliotecários na maioria de nossas bibliotecas universitárias”. Entretanto, foram vários os movimentos em prol de uma concepção unificada da BU em nível nacional. Cabe pontuar a proposta de ações para integração do seu desenvolvimento, resultantes das diretrizes definidas no 1º e 2º PNBUS, que continuam atuais e pertinentes.

Figura 18 - Proposta de ações para a integração no desenvolvimento gerencial das BU



Fonte: Adaptado de Klaes (1996, p. 3)

- ✓ **Informação gerencial:** uniformização e compartilhamento de dados e informações que possam ser úteis para o planejamento, a administração e a elaboração de diagnósticos e projetos.
- ✓ **Capacitação de pessoal técnico:** promoção de capacitação dos recursos humanos, de acordo com suas atividades específicas, dentro de cada categoria funcional, oportunizando sua participação em cursos/atividades dirigidas, objetivando a especialização na tarefa a ser desempenhada.
- ✓ **Educação continuada:** requisito fundamental para a evolução profissional em qualquer atividade. Portanto, é imprescindível para a área da informação, mediante cursos de pós-graduação,

(especialização, mestrado e doutorado), bem como pode ser usado como ferramenta interdisciplinar nas diversas áreas do conhecimento, não havendo limitação na diversificação dos cursos para inter-relação de conhecimentos.

- ✓ **Captação de recursos:** deve ser ampliada através de parcerias e prestação de serviços à comunidade externa com a devida cobrança adequada por eles, não se restringindo aos órgãos financiadores governamentais.
- ✓ **Estrutura física das bibliotecas:** devem ser condizentes com o espaço disponível, e quando isso não for possível podem ser adaptadas ao que se dispõe não se restringindo a esperar pelas condições ideais. Cabe lembrar que o *layout* deve atentar para a segurança do acervo e as facilidades de circulação.
- ✓ **Formação e política de desenvolvimento de coleções:** esta deve estar consoante com os princípios de ensino, pesquisa e extensão da universidade, além de ser flexível e com critérios elaborados conjuntamente por bibliotecários e docentes, de modo a fornecer indicadores que facilitem o processo de seleção e aquisição de material bibliográfico, incluindo o descarte.
- ✓ **Aquisição cooperativa e planejada**¹⁵: com o auxílio dos recursos tecnológicos e a escassez de recursos financeiros, fica cada vez mais necessária a aquisição cooperativa e planejada em nível nacional; a ampliação da prática do empréstimo interbibliotecas deve ser introduzida como forma de maximizar os recursos disponíveis, assim como da cooperação de dados na otimização dos serviços técnicos.
- ✓ **Controle da produção científica:** com a proliferação da informação propiciada pelas TIC, o controle da produção científica da universidade é fundamental para a recuperação da sua produção e é uma responsabilidade da biblioteca. Portanto, a gestão das bases de dados (OPAC) representativas das coleções das bibliotecas e dos repositórios institucionais, depositários da informação científica e tecnológica

¹⁵ Com o avanço das TIC esta foi uma prática muito utilizada na compra de periódicos, entretanto desde a criação do Portal da CAPES, ela não é mais utilizada.

gerada pela universidade, devem ficar a cargo das bibliotecas, não só para controle bibliográfico local, mas fazendo disso também um elemento de integração entre os pesquisadores e a biblioteca.

- ✓ **Preservação do acervo:** atividade que deve ser de responsabilidade de todos, cabendo assim aos bibliotecários, ao pessoal de apoio e inclusive aos usuários, mediante ações educativas de conscientização e preservação.
- ✓ **Uso de recursos tecnológicos:** é necessário ter uma ampla visão das tecnologias da informação e, ao mesmo tempo, apropriação de competências para utilizá-las, de modo a decidir quais os recursos mais adequados para a prestação de serviços, visto que é ampla a oferta e diversidade de informação.
- ✓ **Fortalecimento da automação:** como foi dito, a diversidade dos instrumentos e suportes proporcionados pela automação é abrangente, sendo importante a identificação das rotinas e conjuntos de dados a serem automatizados, como forma de compartilhamento de recursos documentários e consolidação das atividades cooperativas.
- ✓ **Estudo de usuários:** precisa ser realizado de forma simples e objetiva, visando a coleta de toda e qualquer informação para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços prestados pela biblioteca, bem como deve ser utilizado para fins de administração e planejamento.
- ✓ **Educação do usuário:** abrange além do treinamento de usuários para uso das fontes de informação, a conscientização sobre o comportamento dentro do recinto da biblioteca, com ênfase na conservação e preservação do acervo.
- ✓ **Acesso à informação e ao documento:** atualmente as TIC têm facilitado esse acesso, no entanto, é preciso atentar que o acesso à informação se faça juntamente com o acesso ao documento. Isto pode ser atrelado a uma participação efetiva em programas cooperativos, como catálogos coletivos e comutação bibliográfica que agilizam a troca de informações e acesso ao documento, e na sistematização e no fortalecimento do empréstimo interbibliotecas;

- ✓ **Promoção da biblioteca como recurso didático:** integração entre corpo docente e biblioteca mediante comprovação para o professor de que a biblioteca, pela sua diversificação de recursos informacionais, constitui um suporte fundamental para as suas atividades didáticas e pedagógicas. (KLAES,1996)

A observação dessas ações deve ser feita de forma coesa e integrada, porque formam uma cadeia sistemática e interrelacionada que pode contribuir para a elaboração de um modelo de gestão pautado no enfoque sistêmico, com o intuito de promover a consolidação de um Sistema Nacional de Bibliotecas Universitárias, efetivamente articulado.

Será que conseguimos até o presente momento avançar com relação à aplicação efetiva dessas ações de forma coletiva? Será que estamos aproveitando as facilidades que as tecnologias da informação oferecem para a troca de ideias e experiências, na perspectiva de solucionar problemas ou até mesmo de criar uma rede de intercâmbio de informações que possam impulsionar o aprimoramento entre os sistemas de bibliotecas?

Espera-se que as respostas para essas perguntas sejam positivas, especialmente depois da implantação do REUNI, que objetivou garantir às universidades as condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior e, conseqüentemente, motivou uma reestruturação das suas bibliotecas para atendimento a esse novo contexto, com um crescente movimento em busca da gestão centralizada dos serviços por intermédios de órgãos coordenadores.

O planejamento estrutural da BU por meio de um sistema de biblioteca visa não somente a integrar as bibliotecas, bem como configura uma rede consolidada de serviços, de informação, uma melhor distribuição de recursos e infraestrutura, além de proporcionar a padronização de produtos e serviços cooperativamente e com qualidade. Portanto, torna-se evidente o entendimento de gestão na forma de sistema de bibliotecas no contexto universitário, especialmente por se tratar de um sistema complexo. Faz-se necessário definir uma política de gestão capaz de permitir o gerenciamento de sua estrutura funcional, de modo a considerar os variados contextos no qual se inserem suas bibliotecas. Para tanto,

[...] devemos estar conscientes de que um sistema estará sempre sujeito a desafios externos (descontinuidades administrativas, crises políticas, inflação, mudanças nos programas de ensino ou de pesquisa de nossas instituições mantenedoras). [...] Daí que todo processo de planejamento é teleológico no sentido de que prevê novos cenários e é também flexível ao ponto de ajustar-se a desafios inesperados na sua implantação ao mesmo tempo, baseada no conhecimento, tais fatores são considerados parte do processo mesmo de desenvolvimento da capacidade institucional. Estaremos sempre revendo, remodelando, ampliando nossa visão e redefinindo estruturas e procedimentos. (MIRANDA, 1993, p.231)

Dessa forma, pode-se notar a importância em considerar os fatores externos e internos no planejamento das ações, pautados em diretrizes econômicas e políticas que regem as instituições. Ou seja, além de examinar as partes, é preciso olhar o todo a partir de enfoques que melhor se apliquem a cada contexto.

Com relação aos aspectos administrativo-estruturais da BU, Miranda (1978) observa que devem existir critérios, ou seja, diretrizes comuns ajustáveis às diferentes situações e estágios de seu desenvolvimento, bem como a existência de uma biblioteca central ou um núcleo de coordenação de bibliotecas em cada universidade, com autonomia para cumprir com os seus objetivos.

É imperativo ressaltar a relevância desse órgão coordenador perante os níveis decisórios das universidades, nos quais as políticas relativas à BU precisam ser aprovadas e reconhecidas pela comunidade acadêmica. As premissas para um pleno funcionamento desses órgãos coordenadores são descritas por Miranda (1993), como sendo: representação com direito a voto no Conselho Universitário; orçamento próprio pré-definido no planejamento orçamentário da universidade; critérios comuns de padronização que unifique as ações das bibliotecas para um efetivo compartilhamento de seus serviços; avaliações periódicas de suas coleções com intuito de adequá-las, em termos de pertinência, relevância, quantidade e excelência, aos conteúdos programáticos dos cursos oferecidos pela universidade, ou seja, consonância entre bibliotecas e coordenação acadêmica.

O elemento que possibilita o planejamento adequado de sistemas de bibliotecas é a definição de metas e objetivos exequíveis, assegurado pelo estudo de sua realidade, o que permite uma gestão de recursos escassos, num tempo reduzido, com ampliação e otimização das oportunidades. Nas palavras de Miranda (1978, p.3), “[...] cada instituição tem as suas características próprias, suas tradições e até mesmo barreiras psicológicas que são o produto de sua ideologia [...] que a forjaram e nela imprimiram a sua personalidade, assim como a influência de seus novos líderes”.

Segundo Nunes (2010), nas bibliotecas universitárias públicas, as dificuldades administrativas se devem à coação infligida pelas estruturas burocráticas e à aversão ao desenvolvimento de uma cultura que valorize a aprendizagem organizacional. Além disso, essas bibliotecas não têm autonomia nem liberdade para assumir riscos que lhes permitam desenvolver um comportamento pró-ativo efetivo como as organizações empresariais, bem como são instituições sem fins lucrativos e não tem uma política de preços definida para seus produtos. Neste sentido,

[...] as bibliotecas, salvo exceções, são orientadas para uma estrutura mais ou menos convencional, oriunda da formação e da experiência internacional, em vez de amoldar-se a uma visão de serviço que de forma mais consequente, poderia ajustar suas estruturas às necessidades e contingências de seu próprio meio ambiente. (MIRANDA, 1993, p.230)

Este é um grande o desafio enfrentado atualmente por essas bibliotecas e seus gestores, tendo em vista as exigências impostas pelo processo de apropriação das tecnologias digitais e na situação dela decorrente, sendo um desses sintomas as inconstantes demandas de seus usuários que, cada vez mais, desaparecem das bibliotecas por terem desenvolvido autonomia para manejá-las. Desafios como a administração de acervos multimídia; sistemas de cooperação de dados integrados; administração de *softwares* para gestão de bibliotecas; bases de dados; catálogos on-line; promoção de serviços nas páginas web; repositórios institucionais; entre outros recursos, estão apresentando um novo cenário a ser explorado pelos profissionais de informação.

Em paralelo, emerge a questão de pessoal, conforme se pode ler a seguir:

No que concerne às bibliotecas, o principal ponto de estrangulamento, além da falta de entrosamento em planos universitários, tem sido limitação quantitativa e qualitativa dos recursos humanos, isto é, profissionais habilitados para realmente transformarem as coleções bibliográficas em fontes de informação para o desenvolvimento das atividades da universidade. (LIMA, 1977, p. 51)

Segundo Chastinet (1992), os bibliotecários devem concentrar competências, vontade e determinação para o desenvolvimento das bibliotecas universitárias, criando linhas de ação que assegurem o comprometimento das pessoas, pois são elas que conduzem os processos que podem levar às mudanças.

Cabe ao bibliotecário gestor a administração dos recursos financeiros, humanos, de infraestrutura e políticos, com ações como: obter, disponibilizar e controlar o consumo de recursos; gerir a redução de perdas e desperdícios; capacitar e motivar os recursos humanos; coordenar e integrar esforços para realização dos objetivos nos prazos estipulados; administrar os processos de produção e avaliação da qualidade de produtos e serviços; identificar e resolver conflitos e desvios ao trabalho; adequar todos os processos de trabalho para atender as demandas dos usuários.

A utilização de um modelo de gestão adequado aos serviços biblioteconômicos traz facilidades para o profissional e auxilia na execução de seus serviços, aliando técnicas administrativas a outras competências do bibliotecário. Logo, as alterações decorrentes da sistematização são verificadas ao longo de todos os processos de trabalho, que passam a ser realizados de forma integrada. Essas práticas de gestão vão desde a administração geral até a gestão patrimonial e de pessoas, sendo sua gerência complexa por implicar as atividades internas, quando busca atender as demandas dos usuários tanto internos quanto externos.

Embora se reconheça a necessidade de um adequado preparo gerencial para se administrar uma biblioteca, falta para muitos bibliotecários compreendê-la como uma organização. Essa falta de visão faz com que não administrem as

Bibliotecas Universitárias a partir dos princípios de 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 de gestão específicos para suas bibliotecas. (DZIEKANIAK, 2012, p. 37)

Nesta perspectiva, o profissional da informação deverá estar imbuído das seguintes características: entender as novas formas de colaboração em massa; assumir a postura de estar sempre em processo de aprendizagem; manter-se atualizado na utilização das tecnologias; atentar para os novos nichos informacionais emergentes no mercado; identificar o perfil do consumidor da informação; buscar novos produtos que proporcionem vantagens em relação à concorrência decorrente da internet; criar e manter serviços personalizados aos usuários/clientes; dispor de produtos e serviços em condições compatíveis com a imagem da unidade de informação; entender a arquitetura de distribuição e recuperação da informação no ambiente digital; conhecer o novo papel da comunicação, interagindo com os profissionais dessa área de forma interdisciplinar; descobrir o modelo mais adequado para promover produtos e serviços, de acordo com as necessidades de seus usuários; aprimorar o relacionamento com os usuários/clientes; envolver os usuários de forma colaborativa e cooperativa no planejamento e produção de produtos e serviços de informação; identificar modalidades para estabelecer parcerias com a comunidade, governo, órgãos de classe e agências de fomento. (AMARAL, 2008).

Barbedo e Vergueiro (2006, p. 9) observam que as características desse profissional residem na liderança como base principal para sua atuação, pois um sistema de gestão exige um profissional com “[...] visão sistêmica da instituição, conhecimento e postura em relação aos usuários, à coleção, ao espaço, aos funcionários e à direção da universidade, além do domínio tecnológico, da interação com tendências, parcerias e convênios”. Ainda com base nesses autores, considera-se fundamental enfatizar a importância da comunicação e da integração na relação entre o líder e sua equipe, porquanto este entrosamento pode ser um fato positivo ou negativo na procura da excelência.

Entretanto, mesmo que o profissional seja dotado das competências adequadas, ele precisará contar com um ambiente e condições favoráveis para a execução de seus serviços. Assim,

[...] sem um plano coerente, sem liderança efetiva e sem participação atuante nas esferas de decisão, nenhum bibliotecário conseguirá reunir os recursos para a sua biblioteca, salvo as mínimas para a sua sobrevivência. Os recursos nas nossas universidades são limitados e, no caso das bibliotecas, devido ao fato de que raramente constituem-se em prioridade orçamentária, um trabalho de esclarecimento e persuasão é indispensável. (MIRANDA, 1978, p. 8)

Para Nunes (2010, p. 75), a proposta de gestão para a BU é aquela voltada para um planejamento que considere o “[...] contexto mutante em que está inserida a instituição, com estratégias que sejam maleáveis diante das possíveis mudanças –, ou, na falta deste, tomar ações emergenciais respondendo às mudanças ou aos conflitos que vão emergindo”.

Em outras palavras, não existe um modelo pronto e fixo, o que existe são propostas e diretrizes que devem ser adaptadas a cada instituição, levando-se em conta seu ambiente interno e externo, e principalmente as necessidades de seu usuário. Elas devem ainda estar alinhadas à filosofia e às políticas da organização maior, atentando sempre para as necessidades de sua comunidade acadêmica. Nessa perspectiva, a adoção de um modelo de gestão propicia à biblioteca universitária um caminho para gerenciar seus processos produtivos com uma melhor adequação no uso dos recursos dispostos para realização de suas atividades, de forma eficiente e eficaz.

De acordo com Lubisco (2011), a gestão pode ser entendida como um processo de administração de todos os recursos necessários ao desempenho da organização e das variáveis que nela interferem, assim como a tomada de decisões que permitem a harmonia dessas variáveis.

A atividade de gestão pode ser vista como um conjunto de processos que abarca ações de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, objetivando a racionalização e a efetividade de determinado sistema, produto ou serviço (MANUAL..., 1997)

Penna, Foskett e Sewell (1979) descreveram as fases necessárias para estabelecer análises, prognósticos e propostas com parâmetros relativos ao planejamento de um serviço de informação e biblioteca, como sendo: planejamento, articulação e operação do sistema, recursos humanos e a tecnologia.

Planejamento, organização, direção, controle (incluindo a avaliação) são processos administrativos inerentes à gestão das atividades desenvolvidas nas bibliotecas, onde é relevante observar atentamente alguns elementos fundamentais como: instalações, acervos, recursos humanos, tecnológicos, financeiros entre outros com apresentado anteriormente na figura 18.

De acordo com Miranda (1993, p. 229), “[...] cada setor da biblioteca deve desenvolver conhecimento próprio e compartilhar informações que permitam um trabalho sistêmico e sistemático, integrado, co-responsável”. Trata-se de gerenciar totalmente a operação de serviços da BU, por intermédio dos processos administrativos do planejamento, organização, execução e controle, num ciclo contínuo e interdependente, de monitoramento dos objetivos traçados e de avaliação do alcance dos resultados pretendidos. (BARBOSA; FRANKLIN, 2011)

As bibliotecas universitárias precisam instituir práticas de trabalho e métodos gerenciais que atendam de forma rápida e eficiente às demandas da sociedade na qual estão inseridas, bem como às características e necessidades específicas de seus usuários. (VERGUEIRO, CARVALHO, 2000). Entretanto, não se trata de tarefa fácil a escolha de um modelo de gestão para as BU, em parte pelas suas características únicas e peculiares. Portanto,

[...] decidir sobre um Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária exige reflexão a respeito da razão de ser de uma BU, isto é, qual o seu papel e contribuição à comunidade acadêmica e sociedade em geral, como atende a seus anseios, qual a sua responsabilidade social, por que e para que existe, qual sua missão, a que se propõe, quais são os seus princípios, quais são as suas atividades fundamentais, como são executadas, como as pessoas que a integram são e estão mobilizadas para atingirem resultados, e por último, que resultados se pretende atingir. No entanto, se considerarmos que a Biblioteca Universitária está vinculada a uma Instituição

de Ensino Superior – (IES), todas as questões citadas anteriormente necessitam estar em pleno acordo com os seus motivos, necessidades e expectativas, assim como com a sua missão, seus objetivos, estratégias, metas e políticas. (DZIEKANIAK, 2012, p. 36-37)

Em consonância com este contexto, os objetivos e metas contingenciais também vão sendo atendidos, ajustando-se ao objetivo geral e às mudanças políticas, econômicas e sociais do ambiente, no qual o percurso gerencial e funcional, a ser adotado pela organização, apresenta-se pela definição e execução das estratégias traçadas e escolhidas. “Esta é a dinâmica gerencial que, imprimindo racionalidade, rentabilidade e estratégia à ação de execução, pode redundar em serviços eficientes e eficazes”. (BARBOSA; FRANKLIN, 2011, p. 100)

Segundo Ramos (1996), as atividades de uma unidade de informação precisam privilegiar a sua integração, o desempenho planejado e controlado, em busca da satisfação dos clientes, o conhecimento do mercado e o contínuo aprimoramento da qualidade, que podem trazer ganhos de produtividade mediante a otimização e padronização de métodos e ferramentas de trabalho.

De fato, as bibliotecas universitárias necessitam de constante mudança, sendo desafiadas a inovar sua administração e desenvolvimento, buscando em teorias, ferramentas e sistemas da qualidade uma alternativa para melhoria na gestão. (BARBEDO; VERGUEIRO, 2006, p. 2)

Pereira (2001), afirma que um modelo de gestão consiste em um conjunto de conhecimentos, compreendido como uma reunião de princípios, técnicas e explicações, que norteiam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.

A BU, sob o ponto de vista organizacional, não é diferente de outras instituições na sua composição administrativa. Os objetivos e propósitos podem divergir de outras organizações, mas seu processo de gestão também depende da reunião de muitas pessoas que devem atuar em conjunto e se integrar num empreendimento comum. Como a maioria das organizações, segundo Chiavenato (2003), tem o mesmo problema de equilibrar os objetivos da instituição com as necessidades e desejos das pessoas, ou seja,

contrabalançar a exigência de ordem com a flexibilidade e liberdade individual. Assim, qualquer que seja a organização é preciso uma estrutura sistemática das ações a serem desenvolvidas no seu processo produtivo, que se adaptem satisfatoriamente a sua cultura organizacional.

As organizações públicas têm ainda, pelo menos, mais um fator condicionante que as induz à busca da eficiência, qual seja o princípio filosófico, ético, moral da probidade, que deve permear a sociedade e suas organizações, no sentido de que a verba pública deve ser aplicada com eficácia, sempre na perspectiva da consecução da missão e dos objetivos da organização, de modo a trazer resultados de bem-estar social para todos. Este princípio, portanto, é mais forte do que a obtenção de lucro em uma organização privada, pois este beneficia apenas um grupo. (BARBOSA; FRANKLIN, 2011, p. 90)

Chiavenato (2003) assegura que, independentemente da etapa em que se encontre quanto ao seu funcionamento (Figura 17), no seu processo de gestão, a organização lida com seis variáveis básicas, a saber: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade.

Sobre a necessidade de uma política de gestão em relação à biblioteca universitária, Silva, Schons e Rados (2006, p.16) asseguram que:

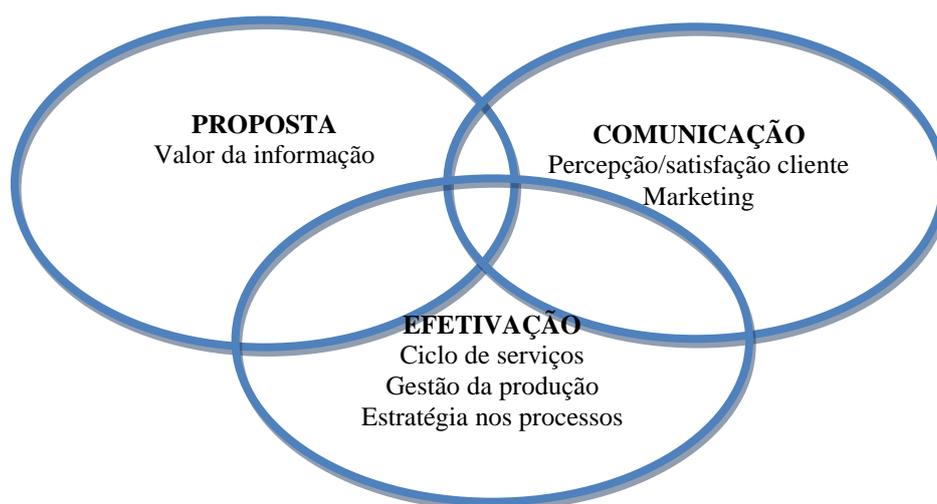
Devido à concorrência cada vez mais acirrada no cenário atual, as bibliotecas universitárias necessitam monitorar e aprimorar constantemente suas políticas de gestão, uma vez que fatores como: satisfação dos usuários, qualidade em serviços, gerenciamento eficiente da produção entre outros, são fundamentais para o sucesso e sobrevivência em longo prazo. Para isso, as organizações devem adotar uma política de gestão coerente com seus próprios objetivos, levando em consideração fatores ambientais internos e externos, a fim de permitir que seus serviços agreguem valor ao atendimento, diferenciando-o da concorrência e, conseqüentemente, encantando e fidelizando os usuários.

De acordo com Barbosa e Franklin (2011), a aplicação da Teoria Geral da Administração (TGA) em BU concerne ao fato de ela ser uma organização como outra qualquer e que seja qual for o modelo de gestão escolhido deve procurar ter como foco o atendimento das necessidades de seus usuários, a

identificação de padrões de qualidade dos seus produtos e serviços e o estabelecimento de um planejamento para que essas diretrizes sejam alcançadas no intuito da melhoria contínua, e sempre procurando à satisfação dos seus clientes e à eficácia da instituição como uma organização comprometida com sua responsabilidade social.

Mediante uma visão sistêmica da BU Silva, Schons e Rados (2006), propõem um modelo de gestão que reúne três funções organizacionais, tais como: propostas, efetivação e comunicação. Estas se encontram desdobradas em seis elementos: valor da informação, marketing, percepção/satisfação do cliente, ciclo de serviços, gestão da produção e estratégia nos processos, como apresentado na Figura 19, a seguir:

Figura 19 - Modelo de gestão para bibliotecas universitárias



Fonte: Adaptado de Silva, Schons e Rados (2006)

Esses elementos se encontram interrelacionados e condicionados ao desdobramento e integração de cada qual, um dos princípios da teoria sistêmica, sendo que: o valor da informação está relacionado a seu valor agregado diante do esforço despendido em sua reformulação e apresentação como produto final; o marketing é uma ferramenta de divulgação, e ao mesmo tempo, um meio de troca de informação com o usuário; percepção/satisfação cliente é a parte do processo onde se coleta informações em relação usuário/biblioteca; ciclo de serviços é avaliação do serviços sob a ótica do usuário; gestão da produção parte do sistema onde são produzidos os bens e serviços; estratégia nos processos direciona as

ações de acordo com os reais potenciais em relação ao ambiente de atuação das bibliotecas.

Quanto à implantação de sistema de gestão da qualidade, sua aplicação em bibliotecas universitárias públicas é pouco frequente, talvez devido às dificuldades encontradas na prestação de serviços públicos e estruturais da própria biblioteca. Assim, a identificação de uma metodologia faz parte do processo de agregação da qualidade nos modelos de sua gestão destas instituições.

Como alternativa para equacionar estes problemas, o Ministério do Planejamento, em 23 de fevereiro de 2005, criou, através do Decreto nº 5.378 e como resultado da fusão do Programa da Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), com a finalidade de que os órgãos públicos implementassem sistemas de gestão participando de um processo de avaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais, voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos. (BARBEDO; VERGUEIRO, 2006)

Desta forma, o emprego de um sistema de gestão da qualidade em bibliotecas colabora para uma:

[...] melhor organização interna; definição clara e documentada das atividades e responsabilidades; melhor fortalecimento da competência e qualidade do trabalho; melhor imagem da biblioteca, motivação e valorização dos recursos humanos envolvidos e maior dedicação e desenvolvimento de atividades, atendendo as necessidades de seus usuários. (BARBEDO; VERGUEIRO, 2006, p.4)

Ainda na concepção desses autores, as bibliotecas de universidades públicas encontram barreiras na implementação de gestão da qualidade. Vergueiro (1996, apud BARBEDO; VERGUEIRO, 2006, p. 5-6) elenca as dificuldades encontradas pelas BU no tocante à gestão da qualidade como: pouca consciência da força de trabalho das bibliotecas sobre a necessidade de melhorar a qualidade; falta de padrões e guias apropriados para as realidades específicas de bibliotecas da América Latina; dificuldade na obtenção de suporte contínuo do governo e seus representantes, uma vez

que a organização política dos países da América Latina torna difícil o planejamento em longo prazo; o custo de implementação da qualidade.

Outras barreiras que confirmam a dificuldade na implantação de programas de qualidade na BU, foram identificadas por Barbêdo e Turrioni (2003), como sendo a falta de: apoio dos órgãos gerenciadores do sistema público e institucional; modernização contínua e treinamento; autovalorização do bibliotecário; agilidade burocrática; apoio administrativo; envolvimento do pessoal, de investimento financeiro e de recursos humanos qualificados; compreensão das técnicas de gestão e definição do processo; mudanças de hábito e atitudes dos profissionais e funcionários; conhecimento de sistemas de gestão da qualidade.

Infere-se que a gestão da qualidade seja uma das prerrogativas essenciais para excelência no desenvolvimento dos serviços nas BU, além da assertiva de possuir um conjunto de instrumentos de gestão adequados e contar com um gestor que possa proporcionar o envolvimento de toda a equipe, bem como atender a exigências da comunidade a que serve e os critérios de avaliação utilizados pelos órgãos de regulação das IES. A atuação das universidades depende do reconhecimento dos seus cursos junto ao MEC, por intermédio de um sistema de avaliação - o SINAES¹⁶ -, e que, para tanto, precisa contar com a eficácia da sua biblioteca, órgão de apoio institucional e item de relevância na avaliação para autorização e reconhecimento de cursos.

Assim, para gerenciar uma biblioteca universitária, é fundamental uma reflexão sobre o trabalho intelectual realizado, as demandas decorrentes das necessidades acadêmicas, a ambiência favorável ao desenvolvimento do conhecimento e, especialmente, sobre o papel do bibliotecário e sua equipe que precisa estar integrada e orientada a um objetivo comum, que contribuirá para a universidade como um todo.

A perspectiva sistêmica considera a interação da biblioteca com a universidade, seus usuários e o ambiente que a cerca. Cabendo ao

¹⁶ SINAES foi criado por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que atualizou a avaliação das instituições de educação superior (IES), de cursos de graduação e do desempenho dos estudantes de forma integrada (INEP, 2004)

bibliotecário, a partir de sua atuação, procurar formas de compreender a gestão do desenvolvimento de seus serviços de forma sistêmica, assumindo novas competências e seu papel como gestor e líder na esfera administrativa das universidades, para aprimorar os serviços e alcançar o reconhecimento em nível institucional.

Como forma de complementar a gestão das BU, faz-se necessário pontuar algumas considerações sobre a gestão centralizada e descentralizada, elemento essencial na compreensão dos meandros da gestão por meio de um órgão coordenador, conforme será apresentado no item seguinte.

3.2.1.1 Centralização e descentralização da gestão nas Bibliotecas Universitárias

A ideia de coordenação e centralização bibliotecária vem fazendo parte da estrutura organizacional das bibliotecas universitárias brasileiras já há algum tempo. No seu percurso histórico, a tendência à dispersão foi dando lugar à centralização, não só da gestão pelos órgãos coordenadores, mas também de acervos e recursos físicos, financeiros e humanos mediante os Sistemas de Bibliotecas.

[...] vai-se sentindo, aos poucos, uma tomada de consciência geral da necessidade de um órgão centralizador, ou, pelo menos, coordenador. Isso, esta ocorrendo não só nos países estrangeiros, mas também no Brasil. É fácil comprovar-se a veracidade dessa assertiva através da literatura sobre o assunto, das conclusões de congressos, seminários e outros tipos de reuniões, bem como pela própria criação de bibliotecas centrais ou órgãos congêneres, o que ha cerca de 20 anos vem ocorrendo sistematicamente. (FERREIRA, 1976, p. 50.)

Ainda segundo a autora, este movimento não poderia visar apenas à construção de Bibliotecas Centrais como órgãos centralizadores, mas proporcionar-lhes as condições necessárias para que funcionem como tal, senão poderiam cair no erro de serem meramente mais uma biblioteca dentre as outras.

Como apresentado anteriormente, a reforma universitária de 1968 e o PNBU foram peças fundamentais na concretização do movimento de centralização e constituição de Bibliotecas Centrais, bem como na formalização e concentração do poder decisório dos órgãos coordenadores no desenvolvimento das atividades institucionais junto às universidades.

Do ponto de vista da concentração do poder decisório, a centralização e descentralização podem ser definidas, segundo Tenório (2001) como: a centralização - reunião de autoridade e poder de decisão no topo da hierarquia, enquanto que a descentralização é o inverso, a dispersão da autoridade na organização, possibilitando que determinadas decisões possam ser equacionadas nos níveis mais próximo da execução.

Ferreira (1976, p. 46) alerta que “[...] em toda organização, a decisão de centralizar ou descentralizar deve ser tomada após a análise de uma série de fatores, inclusive tipo, tamanho e objetivos da organização, localização geográfica, além de recursos humanos e materiais disponíveis”.

Para Tenório (2001), o nível de centralização e descentralização identifica o quanto estão concentrados ou dispersos a autoridade e o poder de decisão numa organização, apontando para alguns pressupostos que podem servir com base de orientação ente os dois sistemas, tais como:

Quadro 2 - Pressupostos da centralização e descentralização

Centralização	Descentralização
Só alguns indivíduos sabem decidir e tomar as melhores decisões.	Todos os indivíduos podem decidir, desde que orientados e capacitados para tal.
Deve-se manter a unidade da organização, evitando que departamentos ou órgãos assumam características particulares que não permitam mais ao público vinculá-los à organização.	Mais importante que a unidade de organização e o atendimento às demandas do público.
Deve-se exercer um controle rígido sobre cada unidade e subordinado, com relação tanto aos objetivos e aos resultados alcançados, quanto à forma de realizar o trabalho.	O controle deve se dar com base nas estratégias e nos resultados alcançados.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Tenório (2001).

Segundo Chiavenato (2003), centralizar ou descentralizar encontram-se relacionados ao nível hierárquico de poder decisório, sendo que ambos apresentam elementos favoráveis como desfavoráveis. Portanto, para que se tenha maior nitidez sobre o que caracteriza cada uma das duas formas, apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da centralização e descentralização

Centralização		Descentralização	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Tomada de decisão com visão global da organização	Tomada de decisão afastado de fatos e circunstâncias	Decisões tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação	Falta de uniformidade nas decisões
Maior especialização dos tomadores de decisão	Centro decisório com pouca relação com as pessoas envolvidas	Tomadores de decisão possuem mais informações sobre a situação	Insuficiente aproveitamento dos especialistas
Decisões mais consistentes com os objetivos gerais da empresa	Demora e maior custo operacional por conta a distância entre as linhas de comunicação	Maior participação no processo decisório	Falta de equipe apropriada no campo de atividades
Eliminação de duplicidade de esforços e redução de custos	Pode haver erros de comunicação devido ao afastamento da cadeia de escala das decisões	Proporciona treinamento para administradores de níveis mais baixos	Variação de políticas e procedimento

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Chiavenato (2003).

É fundamental considerar-se cada uma dessas características, para garantir a escolha da forma que melhor se adapte aos propósitos que se deseja alcançar.

Cabe ressaltar, no entanto, que o maior ou menor grau de centralização não tem relação direta com o grau de participação dos empregados ou da comunidade. A participação depende da composição dos órgãos responsáveis pelas decisões. (TENÓRIO, 2001, p.72)

Entretanto, a solução entre optar-se por um ou outro sistema, pode estar na adoção de um meio termo, no qual se conciliem as duas formas. Como reforça Ferreira (1976), o importante é que sempre será necessário um estudo de cada caso em suas particularidades, pois existe a possibilidade de choques de autoridade em relação a pessoas ou entre órgãos, originando sempre uma questão delicada e decisiva na administração.

No contexto das bibliotecas universitárias, além da tomada de decisão poder ser centralizada ou descentralizada, há outros aspectos que podem sê-lo, como é o caso da estrutura e da gestão dos recursos. No que concerne ao

binômio centralização/descentralização, o ponto central das discussões não só referente às bibliotecas, mas a qualquer organização, é o grau ideal de um ou de outro sistema a ser adotado.

De acordo Lemos e Macedo (1975, p. 46), alguns dos motivos que ensejam adoção de um ou outro sistema na BU “[...] é a tradição e vícios de origem, estrutura organizacional da universidade, dispersão geográfica de unidades e divisão artificial do conhecimento”.

Na concepção dos referidos autores, existem dois tipos prováveis de centralização: a **parcial**, que concentra a realização das atividades de aquisição, processamento técnico dos materiais bibliográficos e os aspectos normativos e executivos, delegando às unidades componentes o encargo de guarda e conservação dos acervos e atendimento dos usuários, ou seja, uma rede de bibliotecas coordenadas por uma unidade central; e **monolítica** que reúne todo o acervo e todas as demais atividades e serviços meio e fins num mesmo local em uma única biblioteca.

Ferreira (1976, p. 51) aponta algumas vantagens da centralização em um órgão coordenador, como sendo:

- a) maior economia, pois a centralização da aquisição evita desnecessária duplicação de material bibliográfico;
- b) maior racionalização no uso do pessoal, porque permite que os técnicos se ocupem da organização técnica de todas as bibliotecas, enquanto que os especialistas nos vários campos executam os trabalhos de referência e pesquisa;
- c) aumento da possibilidade da aquisição e catalogação cooperativas entre bibliotecas das diferentes universidades, conseguindo-se a padronização dos processos técnicos, com vista a facilitar a troca de informações.

Quanto à descentralização, os autores afirmam que ela pode ser realizada mediante as estruturas das unidades básicas de ensino ou segundo áreas do conhecimento, podendo ser livre de controle ou coordenação, no qual cada unidade pode atuar de forma independente, decidindo se deve ou não exercer a cooperação, sem imposições legais ou estatutárias.

No sentido contrário, a descentralização das atividades bibliotecárias, resulta na dispersão de verbas e localização, além das duplicações de trabalho, fragmentação na distribuição de recursos físicos, humanos, tecnológicos entre outros.

Neste aspecto, Tarapanoff (1981, p.12), observa que a cooperação e centralização de serviços em BU revelam a ideia de racionalidade administrativa, possibilitando condições para a diversificação e melhoria dos serviços de informação. Além disso, a autora ainda observa a existência de elementos que reforçam a ideia positiva da centralização, tais como: “[...] legislação bibliotecária; levantamento de estatísticas adequadas; estudo e avaliação de necessidades e recursos; educação profissional e treinamento em serviço; e desenvolvimento da consciência do público para a importância e necessidade de serviços bibliotecários”.

Com relação à centralização e descentralização na organização e gestão das bibliotecas universitárias, Lemos e Macedo (1975, p. 48-49) fazem algumas recomendações que devem ser levadas em consideração, tais como:

- 1) A provisão de serviços de informação, em seu sentido mais amplo, no contexto universitário, deverá basear-se numa abordagem sistêmica, em que o empirismo e a improvisação dêem lugar a uma colocação técnica e objetiva dos variados e complexo aspectos decorrentes da integração da biblioteca universitária no sistema geral da universidade e no sistema ainda mais amplo da informação científica em âmbito nacional e internacional.
- 2) A fim de se evitar a onerosa duplicação de meios para fins idênticos, deverá haver, em elevado grau, um mecanismo de coordenação da rede de bibliotecas da universidade, quando não for possível, absolutamente, a concentração de todos os serviços bibliotecários e de informação numa única biblioteca central.
- 3) A biblioteca central, seja única ou seja uma unidade de coordenação de uma rede de bibliotecas da universidade, deverá ocupar posição administrativa em nível mais elevado possível na hierarquia, diretamente subordinada ao reitor ou ao vice-reitor.
- 4) A biblioteca universitária central deve ser a responsável pelo controle da aplicação dos recursos orçamentários destinados a material bibliográfico, mesmo quanto tais recursos sejam provenientes de fundos especiais, doações de terceiros ou convênios estabelecidos por outras unidades.
- 5) Para melhor integração dos planos da biblioteca com o planejamento e funcionamento global da universidade, o bibliotecário da universidade, isto é, o diretor da biblioteca

central, terá status acadêmico e participação dos órgãos colegiados.

Os pressupostos com que tentavam justificar a opção pelo modelo de descentralização, como a maior proximidade e rapidez na aquisição do material bibliográfico, foram se fragilizando com os avanços tecnológicos e a comprovada melhoria nos processos de trabalho.

Atualmente, o modelo mais adotado na BU parece ser o da centralização ou coordenação por um órgão coordenador, com um posicionamento intermediário entre os dois sistemas de centralização e descentralização, no qual a Biblioteca Central ou Sistema de Bibliotecas, concentra a aquisição, o processamento técnico e a gestão parcial dos recursos, os acervos, assim como sua seleção e preservação são descentralizadas.

Logicamente, na centralização parcial os custos são maiores e a própria eficiência também pode ser atingida, pois, entre outros pontos, é muito difícil manter em cada biblioteca setorial pessoal qualificado em número suficiente, para atender as necessidades da biblioteca. (FERREIRA, 1976, p. 62)

Assim, a corrente em direção à centralização se justifica por proporcionar, além das vantagens financeiras, a otimização de recursos de modo geral e conseqüentemente, a qualificação de produtos e serviços.

A organização e a gestão das atividades na BU para ter êxito depende do grau de participação nas instâncias administrativas da universidade, assim como de uma dotação orçamentária compatível com as necessidades¹⁷ e com certo grau de autonomia por parte do órgão coordenador na gestão dos recursos disponíveis.

Como forma de caracterizar o seu objeto de atuação, segue-se algumas considerações sobre a gestão dos serviços de informação nas BU.

¹⁷ A recomendação de 4 a 5% do orçamento da IES (referente a recursos do Tesouro, no caso das IES públicas) é um valor internacionalmente tido como ideal. (LUBISCO, 2011, p. 46)

3.2.2 Gestão da informação e de serviços em bibliotecas universitárias

Para analisar as condicionantes que permeiam a gestão de serviços informacionais em bibliotecas universitárias, faz-se necessário o entendimento dos processos de gestão da informação, pois é uma atividade complexa que envolve os mais diversificados ambientes da instituição em suas peculiaridades, inclusive as estruturas que determinam os aspectos estratégicos e operacionais, assim como a utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos, no desenvolvimento e avaliação da qualidade de seus produtos e serviços.

3.2.2.1 Gestão da informação

A gestão da informação não é um processo recente, vem antes do advento das TIC e teve sua constituição formada por estudiosos, que vislumbraram o desenvolvimento desenfreado da informação e, conseqüentemente, do conhecimento e da produção científica. Assim,

[...] a origem da moderna gestão da informação pode ser encontrada nos trabalhos de Paul Otlet, cujo livro *Traité de documentation*, publicado em 1934, foi um marco fundamental do desenvolvimento da gestão da informação, disciplina que, na época, era conhecida como documentação. De fato, muito do que hoje conhecemos modernamente por gerência de recursos informacionais tem suas origens nos trabalhos de Otlet. (BARBOSA, 2008, p. 6)

No começo, seu enfoque pautava-se na gestão de documentos, no entanto, ao longo do tempo mudou para recursos informacionais. Assim, a necessidade de informação sempre vai existir, pois ela permeia a vida humana em todos os seus meandros, o que leva a crer que a sua gestão é maior do que se pode imaginar. Isso faz com que, além do profissional da informação outros profissionais se mobilizem com intuito de aprimorar o fluxo, controle, análise e síntese da informação e os seus processos e práticas gerenciais.

Seja na área pessoal, nos negócios, na academia, nada se faz sem informação. Tudo depende dela. Sendo assim, por consequência, é importante também a sua gestão. O mundo

dos negócios ainda está começando a descobrir o que os bibliotecários e profissionais da informação sempre souberam: sem instrumentos de auxílio à pesquisa e contexto, a informação é inútil. (AMARAL, 2008, p.55)

A gestão da informação abrange toda a organização e os seus colaboradores, participa do dia-a-dia da organização e compreende todo o seu ciclo de produção, desde o planejamento, criação, fluxo, avaliação, classificação, armazenamento, preservação até a etapa final de acesso e disponibilização. Fica, cada vez mais, relacionada com a gestão da qualidade, o planejamento estratégico e os processos organizacionais, sejam eles de gestão, de produção ou de implementação de tecnologias. (PINTO, 2005)

Na perspectiva da administração de empresas, a gestão da informação é conceituada por Davenport (1998) como um processo em que a empresa reúne um conjunto de ações de forma ordenada, estruturada e ampliada, com a finalidade de adquirir, distribuir e usar a informação e o conhecimento nas suas atividades produtivas.

[...] é um processo mediante o qual se obtém, desdobram ou utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais) para conduzir a informação no âmbito da sociedade a qual serve. Tem como elemento básico a gestão do ciclo de vida deste recurso e ocorre em qualquer organização. É própria também de unidades especializadas que conduzem este recurso em forma intensiva, chamadas unidades de informação. (PONJUÁN DANTE, 2004, p. 17-18 apud AMORIM; TOMAÉL, 2011, p. 4)

Segundo Tarapanoff (2006, p. 24), a gestão da informação tem como finalidade basilar “[...] o acompanhamento eficiente de processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes”.

O objetivo dessa prática, de acordo com Choo (2003), é promover o aproveitamento dos recursos e capacidades informacionais num contexto de constantes mudanças. O autor apresenta um modelo processual de gestão da informação que pode ser agrupado como: identificação das necessidades e aquisição de informação, organização, armazenamento e tratamento da

informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e utilização da informação.

Oliveira (2010) observa que o gerenciamento da informação tem com objetivo desenvolver a competitividade e os processos de modernização organizacional, mediante a capacitação profissional na administração de tecnologias da informação em consonância com os objetivos empresariais. Portanto, a informação aplicada como recurso pode determinar a concorrência entre pessoas, grupos, produtos, serviços, atividades e processos de transmissão de dados, numa busca constante por aprimoramento informacional.

Assim, a gestão da informação tem, por princípio, focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas 'situações-problema' no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas". (MARCHIORI, 2002, p.75)

A propagação desordenada desses sistemas de gestão da informação vem exigir racionalização, análise de custos, plano de uso, o estabelecimento de normas e padrões para maior intercâmbio de informações, pois esta é fundamental no processo administrativo de tomada de decisão.

Segundo Ramos (1996, p.1), "[...] a informação deve ser entendida e analisada sob a ótica mercadológica, como qualquer outro produto e serviço". Assim deverá atender às necessidades específicas de seu mercado, procurando conhecer seu contexto e administrá-lo de forma que se atinjam os objetivos da organização.

A informação é o capital e principal insumo da biblioteca universitária, devendo ser entendida conforme as exigências do mercado, ou seja, como um bem de consumo com valor econômico. Assim compreendida, pode ser gerida de forma integrada mediante a aplicação dos recursos indispensáveis a todo o ciclo da informação, ou seja: geração, coleta, organização, armazenamento, disseminação e uso. Isto se evidencia, pois

[...] o custo e a qualidade da informação e dos serviços de informação devem ser cada vez mais um fator importante no desenvolvimento econômico. Em particular, a qualidade e a relevância específica da informação fornecida para apoiar a

situação única da tomada de decisão para produtos e processos a serem desenvolvidos, demandam que os serviços de informação se tornem, eles próprios, sistemas de aprendizado. Precisam, para isto, responder às necessidades reais (não presumidas) do tomador de decisão, usar tecnologia de maneira criativa e imaginativa, prover resposta rápida e específica, imediatamente utilizável, e informação relevante, e, acima de tudo, introduzir, continuamente, mudanças e inovações nos seus sistemas, serviços e produtos. (FIGUEIREDO, 1989, p. 87)

Amaral (2008) ressalta que a biblioteca precisa entender o mercado da informação, pois para sobreviver como agente social responsável pela oferta de produtos e serviços de informação ela precisa se adaptar à atual conjuntura. Esta adaptação é fundamental na gestão da informação de forma estratégica, que depende do conhecimento das TIC, da administração adequada de seu conteúdo nos processos internos como um todo, bem como no acesso a ela, tratamento e disponibilização para seu público.

Existem algumas peculiaridades que devem ser notadas na gestão da informação em bibliotecas universitárias. Como exemplo, pode-se citar a questão orçamentária que sempre foi restrita, embora as universidades, ao longo de sua trajetória, terem reconhecido a importância das bibliotecas e dos serviços de informação. Além disso, a autonomia para a gestão desses orçamentos encontra-se envolvida em aspectos burocráticos que impedem os gestores de direcionar os recursos às prioridades por eles estabelecidas. Geralmente, estes recursos provêm de projetos desenvolvidos pelos gestores em conjunto com a própria universidade e das políticas nacionais para o direcionamento de recursos financeiros, o que torna essas unidades de informação extremamente dependentes e vulneráveis, afetando diretamente o desenvolvimento de coleções e a oferta de serviços. (VERGUEIRO, VALLS, 2011)

Independente da prática de gestão adotada por essa entidade, ela deverá respeitar seus princípios, cultura organizacional e política de informação, para que essa prática não seja meramente ilustrativa, originando resultados notadamente percebidos na prestação de seus serviços.

Portanto, descrever, decodificar significados de fenômenos relacionados aos processos de gestão da informação e do

conhecimento são tarefas complexas, que envolvem os mais diversificados ambientes organizacionais. Isto significa que, é preciso considerar a diversidade contextual, mas ao mesmo tempo identificar convergências e semelhanças que possam nortear certo grau de generalização. (AMARAL, 2008, p.58-59)

Nesta perspectiva, infere-se que a informação é um recurso tão importante numa organização, quanto o recurso material, financeiro ou humano, e que exige a aplicação de práticas de gestão, para solucionar os problemas enfrentados, bem como elemento estratégico diante do contexto cada dia mais mutável. Assim, deve ser compreendida como forma de administração de recursos informacionais, gerados interna e externamente, com o suporte da tecnologia específica, para atingir metas e objetivos ao longo do processo produtivo das instituições.

3.2.2.2 Gestão de serviços de informação

As questões relacionadas à gestão de serviços e produtos de informação têm sido muito debatidas no meio acadêmico, talvez porque no Brasil, especialmente no campo das bibliotecas, seja difícil o entendimento dessa prática como ferramenta empreendida para o êxito e qualificação dos serviços. Alia-se a isso a falta de investimento em métodos de planejamento e controle, voltados as necessidades dessas instituições, o que pode ser notado com

[...] um rápido levantamento histórico facilmente demonstrará que o Brasil, como todos os outros países latino-americanos, sempre enfrentou grandes dificuldades para administração de seus serviços de informação. Na busca pelo desenvolvimento social, as circunstâncias têm sido frequentemente adversas para as questões informacionais. Nem sempre os governantes brasileiros, ainda que se possa eventualmente creditar-lhes boas intenções incluem essas questões em suas prioridades administrativas, fazendo com que o processo nesse campo ocorra muito mais lentamente do que certamente seria o desejável. A experiência mostra que muitas vezes a prioridade é dada ao desenvolvimento de outras áreas, deixando os serviços de informação como os beneficiários de improváveis resíduos dos recursos financeiros originalmente alocados. Como a existência desses resíduos acontece apenas esporadicamente, ao passo com que os serviços de informação têm-se desenvolvido no país parece ser trôpega e vagamundo. (VERGUEIRO, 1995, p.1)

A gestão de serviços deve ser vista como uma mola propulsora da produção; e nas bibliotecas é preciso ser dado o seu devido valor, desvencilhando-se de antigas concepções e percebendo que é através dela que as bibliotecas universitárias poderão mostrar seu real potencial como prestadoras de serviços qualificados. Portanto, os gestores de serviços de informacionais devem estar atentos, principalmente com o cenário competitivo apresentado pela internet e pela grande quantidade de informação disponível nos meios de comunicação, fazendo com que as bibliotecas busquem oferecer serviços que vão além dos tradicionais.

Para tanto, Ljungberg (1982 apud FIGUEIREDO, 1989, p. 92) sugere que, para a implantação de um serviço de informação funcional e eficaz, é necessário:

- 1) Que seja adequado às necessidades da organização;
- 2) Que tenha recursos adequados não somente para materiais tradicionais (livros, periódicos), mas também no que diz respeito a pessoal, que seja qualificado e treinado, capaz de manter contato com os usuários, familiarizado com as novas tecnologias, com as metas da organização e com os projetos em andamento, e estar ciente das necessidades de informação nos vários níveis da hierarquia da organização a que pertence.

Assim, um serviço de informação que funcione com sucesso é aquele que provê os tomadores de decisão de informações - de forma organizada e estruturada - necessárias aos processos decisórios de forma a: impedir a duplicação de trabalho; inspirar projetos criativos; identificar novos métodos e planos de trabalho; e refinar dados do conhecimento. (FIGUEIREDO, 1989)

Nunes (2010, p.79) nota que, nas bibliotecas universitárias, “[...] os serviços de informação se estruturam em torno de plataformas tecnológicas e de profissionais integrados em torno de um contexto propenso à inovação, produtividade e agilidade no atendimento das necessidades informacionais dos usuários”.

A gestão desses serviços deve basear-se em sistemas de informação adequados ao desenvolvimento das necessidades das bibliotecas, desempenhando uma função de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem, bem como do sistema ambiental que englobam. Isto

resulta no processamento de dados que gera informações relevantes à tomada de decisão e efetivo incremento na prestação dos serviços finais.

Sob o prisma do enfoque sistêmico, a gestão de serviços nas bibliotecas universitária não poderá considerar apenas os serviços a serem geridos, mas o ambiente do qual faz parte e a influência que eles promovem em relação às possibilidades, necessidades e limitações na prestação desses serviços. Para Braga (2000, p. 5),

[...] quanto mais global e estruturado for o sistema de informação, entendido como um conjunto de meios humanos e técnicos, dados e procedimentos, articulados entre si, com vista a fornecer informação útil para a gestão das atividades da organização onde está inserido e quanto melhor representar a organização em funcionamento, mais flexível poderá ser essa organização, na medida em que o SI vai atuar sob a forma de análise da organização e seus sistemas envolventes.

O planejamento, a organização e a estruturação dos serviços de informação permitem a ampliação da dinâmica das atividades das BU e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos serviços biblioteconômicos de forma sistematizada e adequada, gerando um atendimento mais qualificado às demandas de seu público. Sobre este assunto, Santos e Fachin (2003, p. 87) afirmam que:

Seguramente, a gestão de serviços em bibliotecas passa por mudanças e adaptações em todos os seus processos na busca por maior efetividade. Nesta etapa, depara-se com a necessidade de avaliações e melhorias e/ou criação de novos serviços, principalmente quanto aos recursos da TIC, inseridos em todas as instituições, além da adequação e treinamento especializado para os recursos humanos, essenciais nesta nova gestão. De forma conclusiva, para que a gestão de serviços em bibliotecas tenha sucesso, qualidade e reconhecimento, é preciso fixar-se no usuário, na sua realidade e necessidades. Entretanto, a melhoria da qualidade nos serviços de informação, [...] deve ser suportada por técnicas gerenciais adequadas.

Com o panorama de transformações caracterizado pela redução dos níveis de decisão, flexibilidade dos processos produtivos e reconfigurações nas relações de trabalho, propiciadas pelas TIC, urge a adequação dos

processos produtivos das BU em relação a esse contexto, respeitando as limitações impostas por seu caráter cultural, político, econômico e social, que dependem entre outras coisas de um sistema de avaliação para qualificar seus serviços.

3.2.2.3 Avaliação e qualidade em serviços de informação

Nos últimos anos, a necessidade de sistematização de processos na busca pela qualidade em serviços de informação tem se apresentado visivelmente para os profissionais de informação. Tal fato, é notado, frequentemente, na implementação de programas da qualidade de serviços, constatada nos relatos de experiências apresentados nos eventos da área, o que denota os benefícios proporcionados pela gestão da qualidade e que justifica a implantação da avaliação de produtos e serviços de informação, pois através dela são feitos diagnósticos no intuito de identificar erros, acertos e possibilidades de melhoria e aprimoramento do seu funcionamento; ademais, proporciona o acompanhamento e monitoramento das necessidades informacionais dos usuários, que tendem a constantes mudanças, permitindo a adequação desses produtos e serviços de acordo com as demandas do público que pretende atender, não correndo o risco de tornarem-se deficientes ou inadequados.

Segundo Barbosa e Franklin (2011, p.111) “[...] a expressão avaliação é sempre destacada como o complemento do planejamento, quando se faz referência aos processos administrativos, embora se tenha evidenciado que, de acordo com a TGA, avaliação é parte do processo de controle”.

De acordo com Almeida (2005), o conceito de avaliar encontra-se relacionado com a ação de atribuir valor, julgar mérito e relevância e medir o grau de eficiência e eficácia, no que diz respeito aos impactos ocasionados pelas atividades desenvolvidas por uma organização ou pela criação e implementação de políticas, programas e projetos de informação.

Para Lancaster (2004), a avaliação é uma forma de levantar informações úteis que podem ser utilizadas na resolução de problemas ou como subsídio na tomada de decisão. O autor ressalta que os diversos

conceitos encontrados para avaliação quase sempre enfatizam sua natureza prática.

Isto posto, é objetivo da avaliação servir de ferramenta na análise da qualidade e a eficácia dos serviços prestados, bem como valorizar a ação dos recursos destinados para as bibliotecas por meio de seus serviços e atividades. “O estabelecimento de indicadores, portanto, é prioritário num processo de implementação e avaliação da gestão de qualidade em qualquer serviço de informação”. (ROZADOS, 2006, p. 58)

Para Almeida (2005), a principal função da avaliação é a produção de conhecimentos relativos à unidade de informação, à organização em que ela está inserida, assim como o seu ambiente, com o objetivo de servir de subsídio ao planejamento na fase de elaboração do plano, programa ou projeto, até o momento da implementação das ações.

No âmbito da administração pública de serviços, o processo de avaliação da qualidade deve ser contínuo, pela escassez dos recursos, pois sem esse processo não se consegue detectar eventuais erros e sem dúvida não se pode escolher os melhores caminhos para reduzir trabalho e custo. Entretanto, o processo avaliativo nos serviços públicos é coisa complexa e difícil de ser implantada, em parte por conta da filosofia de trabalho dos profissionais do serviço público diferir daquela da área privada. Como nota Vergueiro (2002, p. 40), nas “[...] organizações do poder público não existe uma motivação de lucro como a existente em organizações de serviços da área privada, ou pelo menos, o vínculo entre as despesas para a prestação dos serviços é a efetiva sobrevivência da organização”.

Assim, nas bibliotecas públicas universitárias o uso de indicadores de avaliação de seus serviços de informação ainda é incipiente e muito pouco aplicada, apesar da existência de um modelo teórico e de uma proposta de ferramenta para este fim que se encontra em andamento e em pauta de discussão desde 2008. (LUBISCO, 2011, 2012)

Observa-se nessas instituições a utilização de levantamentos estatísticos como: quantitativo de acervo, empréstimo, pessoas atendidas e informações sobre processamento técnico. Estes dados geralmente são

aplicados na organização e funcionamento das atividades cotidianas das bibliotecas.

Percebe-se, então, que a simples coleta de dados estatísticos é insuficiente como ferramenta de uma efetiva avaliação das atividades de uma unidade de informação ou de um serviço de informação. A implementação e o uso de indicadores adequados permitirá avaliar e melhorar o funcionamento e a gestão dos serviços, conhecer a opinião dos usuários e auxiliar o profissional da informação na tomada de decisões. (ROZADOS, 2006, p. 59)

Maciel e Mendonça (2000, p. 55) observam que como resultado do processo avaliativo, algumas atitudes e decisões podem ser tomadas tais como: alteração de fluxos e rotinas de trabalho pouco efetivas; indicação de mudanças na estrutura organizacional que não estiverem compatíveis com os resultados que se pretende; modificação de planos, programas ou projetos, quando transformações de políticas, estratégias ou ações estejam se fazendo necessárias; adequação de recursos materiais, humanos e orçamentários durante o percurso das ações planejadas com indicação de alterações; alteração e reajustes de objetivos e metas.

Sobre a utilização de indicadores na avaliação de serviços informacionais, Rozados (2006, p. 59), ressalva que:

[...] um serviço de informação que se utilize de indicadores para avaliar suas atividades tem à disposição uma ferramenta de gestão que possibilita medir sua eficácia, apontando os pontos fortes e os fracos, permitindo agir nas deficiências e na manutenção dos acertos. A implementação do uso de indicadores facilitará a implantação de um planejamento estratégico, propiciando as previsões de crescimento e as correções de rotas na administração global do serviço, além de atuar como um elemento de negociação no momento de solicitação de financiamentos, condição sine qua non para o desenvolvimento de qualquer serviço desta natureza.

De acordo com Carvalho (2001), no processo de avaliação dentro da BU, alguns aspectos devem ser ponderados, tais como: considerar a definição de metas e de objetivos para o serviço; levantar e classificar as indagações feitas pelos usuários e os índices de respostas; observar e levar em conta às questões não atendidas; atentar para falta utilização dos

serviços/produtos de informação; aprimorar os métodos de análise de custo-benefício.

Para Martins (2000), a prestação de serviços de qualidade implica na atração e fidelização de novos clientes, bem como na percepção de reconhecimento da qualidade pelo próprio cliente, mediante a observação de seu comportamento ou de questionamento direto. Além disso, o autor pontua que outra forma de avaliar a qualidade é identificar como está a relação prestador de serviço/cliente, em termos de valorização dessa relação.

Como enfatiza Vergueiro (2002), a implantação da qualidade de serviços de informação será diretamente influenciada por dois fatores: pelo caráter ou filosofia adotada (foco nos processos ou clientes) e pelo grau de engajamento da equipe no desenvolvimento do programa de qualidade. Todavia, o maior alcance de sucesso dependerá da convicção e apoio da gerência às iniciativas da equipe, em prol da aplicação dos princípios de qualidade. Considerando a visão de Martins (2000, p. 4) destaca-se que

[...] a qualidade dos serviços em função de tais elementos: **expectativas**, que consiste em esclarecer o que vai ser fornecido; **entrega**, que consiste em fornecer resultados esperados a partir de normas e comportamentos adquiridos; e **percepção**, que é inspecionar o nível de satisfação do cliente e, se preciso, realizar ajustes para contornar a situação e quem sabe não perder o cliente. (grifo nosso)

Na perspectiva de Vergueiro (2002), existem elementos que determinam diretamente a qualidade em serviços, tais como: a confiança (desenvolver o serviço no tempo definido); resposta (disponibilidade para fornecer o serviço); competência (habilidades e conhecimentos imprescindíveis para realizar o serviço); acesso (facilidade no contato com o provedor); cortesia (respeito e amabilidade de contato); comunicação (esclarecimento com clareza de dúvidas e outras informações ao cliente); credibilidade (confiabilidade e honestidade em prol do cliente); segurança (sem perigo ou riscos); entendimento/conhecimento do cliente (compreensão das necessidades do cliente e atendimento personalizado); aparência/apresentação (aspecto apresentável de infraestrutura, pessoal e recursos no geral).

Figura 20 - Elementos que definem a qualidade em serviços



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Vergueiro (2002)

Além desses, o uso das TIC também é um elemento que potencializa a qualidade na prestação de serviços, pois promove a redução de custos e ampliação do campo de atuação, padronização e desempenho dos serviços.

No que se refere à avaliação, ela deve ser uma atividade contínua, pois pode detectar falhas ao longo de todo processo produtivo permitindo melhorias em seu rendimento. Esta deve valer-se de instrumento de coleta de dados que possibilitem a análise e a avaliação dos referidos serviços. Figueiredo (1992) sugere alguns instrumentos que podem ser utilizados na avaliação de serviços de informação como: o questionário, o *survey*, a observação e a entrevista.

Para Vergueiro (2002) são várias as ferramentas que podem ser utilizados na gestão dos referidos serviços, destacando as seguintes: fluxograma, gráfico de Pareto, diagrama de causa-e-efeito, folha de verificação, histograma, diagrama de distribuição, tabela de controle, gráfico de estratificação, *brainstorming*, técnica nominal de grupo, análise de campo de forças e *checklist*. Portanto, a identificação e a compreensão do cenário para o estabelecimento efetivo de programas de qualidade em serviços de

informação devem ser amplas e devem oferecer os instrumentos necessários no delineamento de estratégias de ação em favor da qualidade.

Inferese a urgência de estudos mais profundos sobre avaliação, com o intuito de se encontrar formas mais adequadas ao funcionamento e à dinâmica das bibliotecas universitárias e, conseqüentemente, à obtenção de serviços mais objetivos e qualificados, no atendimento das necessidades emergentes de um público acadêmico cada dia mais exigente.

Na gestão de serviços de informação a qualidade é item imprescindível e, como diz Vergueiro (2002, p. 113). “[...] é um processo, uma busca e nunca um ponto de chegada”. A prestação de serviços demanda uma constante e incessante busca pelo aperfeiçoamento de processos e pessoas, como o intuito de satisfazer o cliente.

3.3 OS SISTEMAS DE BIBLIOTECAS NO DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

A demanda crescente por informação estimulou as bibliotecas universitárias a participar de consórcios e redes de bibliotecas. Tornou-se imperativo, na sociedade em rede, a partilha de acervos e serviços de informação. Assim, o advento das TIC permite que as instituições de ensino superior e suas bibliotecas trabalhem cooperativamente.

Os processos colaborativos integram tanto os agentes internos como os externos. Internos, quando se fala na comunidade acadêmica; externos, quando das outras instituições relacionadas à produção e disseminação do conhecimento como: outras bibliotecas, editoras, autores, agências de fomento, entre outros.

O certo mesmo é que a palavra-chave na sociedade da informação é a colaboração entre processos, pessoas e recursos, na busca por uma gestão integrada e mais eficiente. Esta constatação reforça a necessidade do trabalho cooperativo entre bibliotecários, professores, corpo técnico, dentro das instituições de ensino superior. Cada um tem o seu papel na engrenagem que conduz a uma melhoria na qualidade dos serviços das bibliotecas.

De qualquer maneira, independentemente da subordinação administrativa das IES, se pública ou privada, todas elas têm de procurar novas maneiras para controlar os custos e incrementar a produtividade. Na área da biblioteca universitária, várias ações têm sido encetadas para otimizar os recursos financeiros. [...] no futuro, é provável que surjam novas entidades educacionais. Algumas IES poderão desaparecer, outras serão fundidas ou adquiridas por concorrentes, à semelhança das áreas comercial e industrial. [...] alianças e consórcios serão formados visando a obter uma redução dos custos e aumento da produtividade. Assim, o setor deverá sofrer um processo de fusões e incorporações semelhante ao que os bancos vivem hoje. (CUNHA, 2000, p. 74)

Cunha já previa o movimento em torno da cooperação e integração de trabalho, recursos e informação, assim as iniciativas começaram a florescer nesse sentido na década de 1940. Os motivos que determinaram a formação dessas redes cooperativas são diversificados e, segundo Tomaél (2005, p.5), nas bibliotecas, as redes nascem das limitações e carências de suas coleções e “[...] só podem ser mais bem compreendidas se inseridas dentro de seu contexto histórico”.

Quadro 4 - Evolução das iniciativas de formação de redes de cooperação e consórcios no Brasil¹⁸

EVENTO	ANO DE CRIAÇÃO
Serviço de Intercâmbio de Catalogação (SIC)	1942
Catálogo Coletivo Nacional de Periódicos (CCN)	1947
Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação - IBBD	1954
Catálogo Coletivo Regional de Livros do Estado de São Paulo (CCL)	1954
Biblioteca Regional de Medicina (BIREME)	1967
BIBLIODATA/CALCO (FGV)	1977
Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT)	1980
Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU),	1986
Programa de Apoio à Aquisição de Periódicos (PAAP)	1994
Cat coletiva das universidades estaduais paulistas consorciadas: UNESP, UNICAMP e USP	1990
BITNET (Because It's Time Network)	1990
INTERNET	1990
Rede Nacional de Pesquisa RNP	1990
Rede de Serviços de Informação em Ciência e Tecnologia (Rede ANTARES)	1993
Programa de Informação e Comunicação para Ciência e Tecnologia (PROSSIGA)	1995
Scientific Electronic Library Online (ScieLO)	1997
Bibliotecas Digitais/Biblioteca Virtual em Saúde (BVS)	2000
Consórcio Brasileiro de Teses e Dissertações/IBICT	2002
Consórcio de Periódicos Eletrônicos (COPERE)/SENAC	2002
Portal Domínio Público, do MEC/SESU	2004
Portal Iniciativa de Acesso Livre à Informação Científica/IBICT	2005

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Krzyzanowski (2008)

Este desenvolvimento contou com ajuda da evolução tecnologia, especialmente após adoção de padrões de cooperação que se iniciaram, segundo Tomaél (2005), com a troca de registros bibliográficos, passando pelo uso de microfilme e atualmente mediante o formato eletrônico.

Assim, os avanços cooperativos pautaram-se em alguns pressupostos percebidos ao longo da história de desenvolvimento dos serviços informacionais brasileiros, no contexto tecnológico e científico das universidades, e que podem ser elencados, segundo Santos (2006), como:

¹⁸ Cabe lembrar que algumas organizações foram fundamentais na criação e crescimento das redes no Brasil, tais como Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica (IBICT); o Centro Latino-Americano e do Caribe em Ciências da Saúde (BIREME); e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que são atuantes até hoje. (TOMAÉL, 2005)

- ✓ Necessidade de reestruturação das bibliotecas com a criação de Sistema de Bibliotecas para integrar as unidades, serviços, políticas e administração das Bibliotecas em Diretorias Sistêmicas, multicampi, como órgãos executivos e não somente normativos.
- ✓ Imperativo qualificar as bibliotecas dos IES (recursos humanos, estrutura física, acervo, serviços bibliotecários, orçamento, etc) - principalmente das universidades públicas - para responder adequadamente à demanda dos cursos superiores e processos de avaliação do MEC, bem como dos programas de pós-graduação (mestrado e doutorado) avaliados pela CAPES;
- ✓ Necessidade de divulgação e utilização do Portal Periódicos da CAPES como fonte importante de informações científicas junto aos IES.
- ✓ Relevância na adoção de sistemas informatizados de gestão de bibliotecas que permitissem o intercâmbio e a padronização de dados e informações exigidas pela área, a exemplo do formato MARC¹⁹, Protocolo Z39.50²⁰ e o OAI-PMH (Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting)²¹.
- ✓ A dinâmica das atividades dos Grupos de Trabalho da CBBU na integração das bibliotecas universitárias, com a criação de catálogos coletivos e, assim, evitando duplicação de trabalho.

Estes são apenas alguns fatores que transcorrem em torno do movimento e criação de redes de cooperação, que começaram timidamente e foram se desenvolvendo e evoluindo com a ajuda dos recursos tecnológicos.

Atualmente, a cooperação em redes agrega diversos recursos tecnológicos que facilitam o acesso e intercâmbio de informações e acervos, bem como o compartilhamento de serviços com *softwares* e *hardware*, que

¹⁹ MARC é um acrônimo de MACHine-Readable Cataloging: um conjunto de padrões para identificar, armazenar, e comunicar informações bibliográficas em formato legível por máquina, de forma que diferentes computadores e programas possam reconhecer, processar e estabelecer pontos de acesso dos elementos que compõem a descrição bibliográfica. (ALVES e SOUZA, 2007)

²⁰ Este padrão permitiu a integração entre os sistemas referenciais das bibliotecas, incluindo não apenas funções e comandos para recuperação de informações, mas também funções para apoiar operações de empréstimo entre bibliotecas. (RODRIGUES, 2013).

²¹ O *Open Archives Initiative* (OAI) desenvolve e promove padrões de interoperabilidade que visam facilitar a disseminação eficiente de conteúdo. (RODRIGUES, 2013).

agilizam esse acesso para a comunidade científica como: Aleph, Pergamum, Virtual, Informa, Thesaurus, Ortodocs, entre outros. Outro fator que também amplia esta rede cooperativa é a integração mediante a formação de sistema de bibliotecas e da política nacional de bibliotecas universitárias e de instituições de pesquisa, liderada pela Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) com atuação junto aos órgãos oficiais como: CAPES, MEC/SESu, CNPq, FINEP, IBICT. Além disso, existem os consórcios nacionais e internacionais para assinatura e acesso eletrônico a periódicos estrangeiros e para a alimentação de portais - Silverplatter, Periódicos CAPES, Páginas Brasileiras, Ciência Tecnologia Educação, Scielo, Web of Science, Teses Brasileiras, entre outros, e também os programas de capacitação e treinamento de recursos humanos em relação às TIC, promovidos pelas agências de serviços e editoras - CAPES, BIREME, Elsevier, Silverplatter, Ideal, High Wire. (PENA, 2002)

Segundo Tomaél (2005), vários são os termos empregados como sinônimos desses conceitos, tais como: serviços cooperativos, parcerias, compartilhamento e consórcio, sendo que alguns procuraram enfatizar particularidades que justifiquem uma distinção entre eles. Entretanto, ainda de acordo com a autora, todos esses termos têm o mesmo propósito e funções que estão sempre pautados no desenvolvimento de ações que visam à promoção de benefícios comuns aos seus integrantes.

De acordo com essa perspectiva, uma rede ou sistema “[...] é tradicionalmente um grupo de unidades e serviços de informação voltados para um interesse comum, que pode ser a compilação de uma base de dados, um sistema cooperativo de catalogação, entre outras atividades, sendo seu ponto focal o compartilhamento de recursos e a cooperação em serviços e produtos”. (TOMAÉL, 2005, p. 3)

Para Cunha (1977), embora os termos apresentem essa diversidade de conceitos, por conta da imprecisão, existem algumas tentativas de defini-los como:

O conceito de rede abrange o desenvolvimento de sistemas cooperativos de bibliotecas — reunidas geograficamente, ou pelo assunto, ou por qualquer outra característica comum — tendo cada um deles uma espécie de órgão central, que não

somente coordena as atividades internas do sistema como também serve de dispositivo de entrada e saída em relação às centrais de outros sistemas. Esse conceito também é hierárquico, no sentido de que as centrais de sistemas menores são canais de comunicação com redes maiores locais, regionais, nacionais e até internacionais. Vê-se aí, novamente, a alusão à estrutura hierárquica. (SWANK, 1971 apud CUNHA, 1977, p. 36),

Este conceito se ajusta perfeitamente à proposta deste estudo, quando compreende o conceito de redes ou sistemas como compartilhamento de recursos, mediante a gestão centralizada de forma sistêmica. Dessa forma, um sistema de bibliotecas pressupõe uma atividade cooperativa e integrada de todos os tipos de recursos, bem como de atividades e serviços de informação, com o intuito de propiciar uma melhoria na qualidade e acesso à informação e ao conhecimento produzidos no âmbito das universidades, num esforço para eliminar a duplicação de atividades, reduzir tempo e custos, otimizar recursos numa ação planejada e estruturada de todos os seus componentes, objetivando a qualificação e redefinição de serviços informacionais.

O objetivo de um sistema de bibliotecas é o de instituir condições para o funcionamento sistêmico, com a finalidade de dar suporte ao conhecimento desenvolvido nas universidades. Ele deve visar à repartição de tarefas e compartilhamento de recursos a fim de atingir os objetivos propostos. Para tanto, Tomaél (2005, p. 5) apresenta alguns motivos que caracterizam a opção do trabalho cooperativo ou redes, como: o conteúdo informacional, acesso à informação, disponibilidade de registros bibliográficos, redução de custos e esforços, intercâmbio de informações, que devem estar concatenados aos serviços nas bibliotecas, tais como: empréstimo interbibliotecário; organização de eventos; elaboração de produtos cooperativos; reunião de recursos; treinamento e capacitação; catalogação cooperativa; e consórcios para aquisição.

Entretanto, de acordo com Cunha (1977), alguns fatores devem ser considerados na criação da referidas redes como: **política da informação** (formulação e execução de uma política de ação); **compatibilidade e convertibilidade** (normas relativas às formas tradicionais dos suportes

físicos da informação mediante a padronização); **facilidades de telecomunicação** (utilização das TIC, como instrumento de acesso à informação); **recursos humanos adequados** (formação e integração de pessoal qualificado); **redução de custos** (distribuição das despesas entre grande número de componentes funcionais, propiciando a diminuição de custos de produção).

Na esfera pública ainda há de se considerar a burocracia que envolve as estruturas de tutela e, conseqüentemente, lentidão nos processos de tomada de decisão, na autonomia administrativa, no planejamento e gestão de processos produtivos, além da escassez de recursos, dificultando as ações contínuas de reformulação de produtos e serviços, bem como interferência exercida pelas políticas públicas que se refletem na constante mudança na deliberação de regras e normas de conduta.

Guerreiro e Calixto (2010) corroboram essa ideia ao afirmar que, muitas vezes, as causas da falta de cooperação nas instituições públicas devem-se, sobretudo, a questões institucionais e políticas associadas ao funcionamento das autarquias, em consequência da ausência de entendimento entre elas, resultado de questões políticas e partidárias.

Segundo Pasquarelli, Krzyzanowski e Imperatriz (1988), outros problemas que podem dificultar a implantação de sistema são:

[...] tradição histórica, distribuição geográfica, número elevado de bibliotecas, diversificação de estruturas administrativas, diversificação de recursos humanos, físicos e financeiros, diversificação no tratamento técnico da informação, diversificação no atendimento aos usuários, diversificação em procedimentos e metodologias de serviços. (PASQUARELLI; KRZYZANOWSKI; IMPERATRIZ, 1988, p.60).

São unânimes as considerações acerca das vantagens da integração e redes de cooperação no que se refere aos benefícios econômicos, otimização de tempo e recursos, como instrumento facilitador dos processos de aprendizagem, além de fonte de reconhecimento, prestígio e propulsora de inovação e melhoria dos serviços. No entanto, o ponto mais ressaltado converge frequentemente para a ideia de otimização de recursos financeiros,

pois a distribuição de custos permite a estruturação racional e sistêmica da informação, do trabalho, da produção, entre outros.

Segundo Cunha (1977), a cooperação não deve levar em conta apenas as vantagens econômicas, como também analisar e avaliar diretrizes baseadas em estudos preliminares de custo de produção, política de preços, possibilidades de mercado, entre outros, obedecendo a técnicas administrativas de gestão de atividades adequadas a cada tipo de instituição.

É indispensável, porém, fazer ressaltar que a redução dos custos não constitui o único nem o principal motivo, necessariamente, para aglutinar serviços sob uma estrutura sistêmica. Apesar de isso ser, evidentemente, um incentivo direto, na grande maioria dos casos a poupança de recursos financeiros é apenas uma consequência indireta de ações, cujos objetivos se resumem, prioritariamente, em conseguir benefícios intelectuais ou sociais, os quais dificilmente se prestam a uma quantificação. (CUNHA, 1977, p. 39)

A simples formação de sistemas integrados e cooperativos em bibliotecas universitárias não resolverá os problemas que norteiam estas instituições, mas poderá amenizar os problemas inerentes a gestão seus serviços informacionais. Observa-se que a formação desses sistemas ou redes deve ser constituída com base em acordos de cooperação e integração e de esforços com um objetivo comum.

De acordo com Cunha (2008, p.12) as razões que fazem com que as bibliotecas necessitem cooperar são:

1) os recursos humanos devem ter o conhecimento tecnológico demandado por inúmeras organizações; 2) o estabelecimento e laços cooperativos aumentará o poder de barganha das bibliotecas em relação aos seus competidores, 3) a adoção de normas e padrões comuns terá impacto nas atividades de reciclagem dos recursos humanos e na adoção de tecnologias que forçarão ações cooperativas. (CUNHA, 2008, p. 12)

Para tanto, faz-se necessário atentar para a o estudo do ambiente, o planejamento e a organização de processos, a qualificação dos recursos humanos, a adequação do aparato tecnológico, de infraestrutura e especificamente de políticas que norteiem todas as atividades, bem como a renovação e implantação de novos serviços com qualidade.

Todo sistema deve pautar-se em uma política que defina padrões e procedimentos a serem seguidas pelas bibliotecas componentes, além de promover o desenvolvimento de programas de aquisição planejada e cooperativa, permitindo sua interrelação com outros sistemas de informação, universidades e diversos atores envolvidos no universo informacional.

As redes de cooperação devem ser encaradas como uma ferramenta indispensável à gestão das bibliotecas, sendo que a sua atuação deverá ser pautada de acordo com Guerreiro e Calixto (2010), nos seguintes serviços: comunicação entre profissionais; aquisição e gestão de coleções; tratamento documental; empréstimo interbibliotecas; conservação e restauro de coleções; apoio técnico e formação e atividades de promoção do livro e da leitura, assim como análise e elaboração de projetos comuns.

A utilização de normas e padrões na descrição dos materiais informacionais é essencial para os serviços em BU que queiram estar inseridos no contexto da cooperação nacional e internacional, mediante a possibilidade de exportar/importar registros num contexto global, em que se pode considerar parte do todo. (TOMAÉL, 2005)

Sobre a prestação de serviços por meio dos Sistemas de Bibliotecas, de forma integrada e cooperativa, existem algumas considerações que devem ser observadas para que estes desenvolvam suas ações com êxito.

Para criar um sistema que congregue várias bibliotecas é preciso que ele tenha o desenho de uma estrutura administrativa adequada aos novos paradigmas, tomando como base os serviços e produtos já totalmente automatizados. Essa nova estrutura, além de viabilizar a funcionalidade dos serviços, tende a criar novos setores de apoio, principalmente, as atividades de informática, proporcionando suporte técnico computacional a operacionalização sistêmica às Bibliotecas e manutenção dos equipamentos e programas. A filosofia que orienta essa nova estrutura obedece ao princípio lógico do desenvolvimento de coleções com a formação do acervo (seleção, aquisição, manutenção e conservação), o tratamento da informação e indexação (registro bibliográfico e autoridades, indexação e alimentação das redes e serviços cooperativos), acesso à informação e ao documento (referência, acesso eletrônico e intercâmbio de informações), produção da informação (produtos, publicações e bases de dados). (PENNA; SILVA, 2002, p. 4)

Nas palavras de Guerreiro e Calixto (2010, p.1), “[...] as inúmeras possibilidades colocadas pelo trabalho cooperativo, ao nível interno e no âmbito dos serviços, são indutoras de mais-valias, que fazem da cooperação um trilho incontornável no caminho que as bibliotecas públicas têm que fazer”.

Cabe ao gestor de Sistema de Bibliotecas Universitárias a coordenação das atividades relativas ao desenvolvimento institucional, independente de questões de ordem política pessoais que, na esfera pública, devem estar bem atreladas ao aprimoramento das ações sistêmicas e cooperativas com o único objetivo de atender a comunidade a que serve.

As alianças se tornam cada vez mais indispensáveis para o desenvolvimento de práticas comuns que vão facilitar e redimensionar o contexto informacional em que estamos inseridos. Enfim, a participação em redes, mais que uma necessidade, é hoje imprescindível para podermos desenvolver serviços e produtos em sintonia com o ambiente informacional que nos cerca e cresce a cada dia. (TOMAÉL, 2005, p.1)

A prática da cooperação mediante redes de informação vem como resultante de uma sociedade em redes e do movimento colaborativo em todos os níveis da esfera social, cabendo às BU, por meio do engajamento laboral integrado nos Sistemas de Bibliotecas, a formação de redes cooperativas de ação em prol do desenvolvimento e gestão de serviços informacionais, cada dia mais sintonizados com o contexto social em que ela esta inserida.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia é muito mais que técnicas. Ela inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se a teoria, com a realidade empírica e como os pensamentos sobre a realidade. (MINAYO, 2010 p. 15)

O percurso metodológico é o caminho que se percorre para atingir determinado objetivo, sendo o ponto de partida para chegar-se a este objetivo, a dúvida, a pergunta, a interrogação, e o questionamento, que levam à pesquisa, à investigação, e ao estudo. É da inquietação que nasce todo o processo gerador de ações para o desencadeamento da pesquisa científica.

Fundamentados por estudiosos da área, discriminados da seguinte forma: nível da pesquisa, Gil (2008), Braga (2007) e (QUIMELLI, 2009); método de investigação, Gil (2008), Cervo e Bervian (2002) e Calazans (2007); abordagem, Richardson (2008), Minayo e Sanches (1993); Flick (2004); universo da pesquisa (Rudio 2009; CALAZANS, 2007), técnica de coleta de dados (MINAYO, 2010; MARCONI E LAKATOS, 2005) e por fim a técnica de análise de dados (MINAYO, 2000; TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2005).

A busca por resposta para as questões suscitadas pela gestão centralizada dos sistemas de bibliotecas no desenvolvimento dos serviços nas universidades federais brasileiras instigou este estudo.

Como forma de dirimir as dúvidas e partir para o campo científico na busca pela informação, procurou-se a aplicação de um método que permita descrever o conjunto de procedimentos utilizados nesta pesquisa.

Entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade). (MINAYO, 2010, p. 14).

A aplicação do método científico é uma das principais características encontradas no conhecimento científico. Gil (2008, p. 8) define o método como sendo “[...] o caminho para se chegar a determinado fim”. Nas palavras

do autor, o método científico é o “[...] conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Marconi e Lakatos (2005) corroboram este conceito quando afirmam que o método científico é a reunião das atividades sistemáticas e racionais, que possibilitam com segurança e economia alcançar um objetivo, por meio do delineamento de um caminho a ser seguido, constatando erros e ajudando nas decisões do cientista. Os autores ainda ressaltam a importância de direcionar a pesquisa científica para o conhecimento da realidade. “A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. (MARCONI E LAKATOS, 2005, p. 157)

Por existir uma diversidade de métodos e processos que podem ser utilizados na produção da pesquisa científica, a escolha daquele que mais se adapte a um determinado tipo de estudo é muito difícil. Alguns são capazes até de interferir em seus resultados. Para Marconi e Lakatos (2005), a escolha do procedimento metodológico mais adequado está relacionada diretamente ao problema a ser estudado e aos vários fatores associados com a pesquisa, tais como: a natureza do fenômeno, objeto da pesquisa, recursos financeiros, equipe humana, entre outros elementos que possam surgir no transcorrer da investigação.

Outro aspecto importante é que nem sempre um método ou técnica podem ser suficientes na resolução do problema em questão. Existem casos que necessitam a utilização de mais de uma opção, que podem ser combinadas e/ou usadas simultaneamente. O que vem referendado por Braga (2007) quando afirma que o ponto inicial na seleção de uma metodologia dedicada à pesquisa social, deve considerar a variedade, diversidade e ambiguidade das opções disponíveis, e daí procurar adequá-las ao seu projeto de pesquisa.

Inferimos, portanto, que a metodologia é o ponto crucial da investigação científica, uma vez que origina, de certa forma, a cientificidade do conhecimento produzido e reproduzido dentro e fora do campo científico. Ela na verdade é muito mais que um conjunto de técnicas, “[...] inclui as

concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade”. (MINAYO, 2010, p. 15)

A escolha metodológica para a elaboração deste estudo tem por finalidade descrever os procedimentos adotados na pesquisa, com o intuito de amparar e subsidiar as condições necessárias à **análise o avanço do conhecimento sobre a gestão dos órgãos coordenadores mediante a atuação de Sistemas de Bibliotecas e/ou Bibliotecas Centrais e sua contribuição para o desenvolvimento de seus serviços.**

Além de propiciar os instrumentos necessários para o alcance do objetivo central, o arcabouço metodológico selecionado deve também atender aos seguintes objetivos específicos: **identificar as características e vínculo institucional de cada SIBI e/ou BC; Caracterizar os serviços oferecidos pelos SIBI e/ou BC; Analisar os impactos gerados pela gestão centralizada nos órgãos coordenadores mediante atuação de SIBI e/ou BC no desenvolvimento de seus serviços.**

Assim, deverá ser respondida a questão norteadora dessa pesquisa, tendo-a como elemento-chave na seleção do método: **como a gestão do Órgão Coordenador mediante a atuação de Sistemas de Bibliotecas ou Bibliotecas Centrais contribuem no desenvolvimento de seus serviços?**

Portanto, pretende-se neste capítulo, descrever o conjunto de procedimentos metodológicos utilizados, classificar a pesquisa quanto aos objetivos, abordagem e procedimentos técnicos, descrever e delimitar a população estudada e os instrumentos utilizados na coleta de dados.

4.1 NÍVEL DA PESQUISA

Toda investigação possui um objetivo e é ele que determina o nível da pesquisa, que varia de acordo com a finalidade a qual o estudo se propõe. Assim, o nível da pesquisa subdivide-se de acordo com o objetivo e a abordagem a qual se propõe.

4.1.1 Quanto ao objetivo

Para Gil (2008), as pesquisas podem ser classificadas, com base em seus objetivos, em três grandes grupos: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas.

Braga (2007, p.25) considera que a pesquisa descritiva tem o intuito de “[,,] identificar as características de um determinado problema ou questão e descrever o comportamento dos fatos e fenômenos”.

Geralmente, esse tipo de investigação é utilizado no campo das Ciências Sociais devido a seu cunho prático. Nesse tipo de estudo, o investigador identifica como se compõe ou funciona um sistema, método, processo ou fato funcional, ou ainda, a frequência, distribuição e associação de como ocorre um fenômeno. (GIL, 2008).

Assim, esta pesquisa apresenta um caráter descritivo porque, conforme Gil (2008), objetiva especialmente a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Pretende-se analisar os impactos gerados pela gestão dos órgãos coordenadores mediante a atuação de Sistemas de Bibliotecas e/ou Bibliotecas Centrais para o desenvolvimento de seus serviços, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados.

4.1.2 Quanto à abordagem

Adotou-se nesta pesquisa uma abordagem quantitativa e qualitativa, enfatizando a pesquisa qualitativa, por permitir o aprofundamento de fenômenos complexos, como é o caso da gestão centralizada por meio de sistema no desenvolvimento de serviços.

Sobre a pesquisa qualitativa, na perspectiva de Richardson (2008) ela se adapta, principalmente, por ser uma forma apropriada para compreender a natureza de um fenômeno social. Para o autor, a pesquisa sob a ótica da análise qualitativa pode: descrever a complexidade de um determinado problema; analisar a relação de certas variáveis em situações diversas; compreender e classificar procedimentos dinâmicos experimentados por grupos sociais, colaborar no processo de mudança ou entendimento das particularidades do comportamento de um indivíduo ou grupo.

Corroboram com essa ideia Minayo e Sanches (1993), enfatizando que a metodologia qualitativa se ocupa com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões e ajusta-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos, de forma intensa e ampla.

Além dessas prerrogativas, esse tipo de método se aplica ao procurar entender um objeto de estudo no seu contexto, precisa considerar a sua localização dentro de um ambiente complexo, bem como outros aspectos, como o social, político, econômico e dimensões comportamentais que exercem influência sobre o objeto de estudo. (QUIMELLI, 2009, p. 72)

Outros aspectos essenciais a serem ponderados na pesquisa qualitativa são: a escolha certa de métodos e teorias; o entendimento e a análise das diferentes perspectivas dos participantes e de sua diversidade; a reflexão do pesquisador como parte integrante do processo de produção do conhecimento; a diversidade de abordagens e métodos. (FLICK, 2004)

O que justifica o emprego da abordagem quali-quantitativa neste estudo, segundo Cervi (2009, p. 127), é que os métodos quantitativos são adequados para estudar características do objeto, enquanto os qualitativos devem ser

usados quando a pesquisa procura compreender as características do objeto que não se sabe se existe, no entanto “[...] não há pesquisa social produtiva que utilize com exclusividade técnicas quantitativas ou qualitativas”.

Os dois tipos de abordagem e os dados delas advindo[...] não são incompatíveis. Entre eles há uma oposição complementar que, quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riquezas de informações, aprofundamento e maior fidedignidade interpretativa. (MINAYO, 2010, p. 22)

A escolha do método quantitativo-qualitativo nesta pesquisa visa contemplar o entendimento do objetivo de estudo, por meio dos indícios e relatos dos gestores dos sistemas de bibliotecas, sobre processo de gestão centralizada dos serviços biblioteconômicos nas instituições de ensino superior. Neste sentido, foram delineados os métodos de investigação, detalhados a seguir:

4.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Com vista a traçar o caminho que conduza à obtenção de respostas às questões iniciais, buscou-se o delineamento da pesquisa, mediante método e técnicas que possam caracterizá-la.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de "papel" e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post-facto, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso. Esta classificação não pode ser tomada como absolutamente rígida, visto que algumas pesquisas, em função de suas características, não se enquadram facilmente num ou noutro modelo. Entretanto, na maioria dos casos, torna-se possível rotular as pesquisas com base nos títulos redefinidos. (GIL, 2008, p.50)

Nesta perspectiva, foram utilizados três tipos de método de investigação: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso.

4.2.1 Pesquisa bibliográfica

Esta etapa da pesquisa foi realizada em livros, artigos de periódicos, relatórios científicos, anais de congresso, teses, dissertações, bases de dados bibliográficos nacionais e internacionais, revistas eletrônicas e o Portal de Periódicos da CAPES.

[...] qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica, prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 48)

Prevaleceu-se da pesquisa bibliográfica para, além de recolher informações e contribuições de diversos autores acerca da formação de sistema e da gestão de serviços em bibliotecas universitárias, também para analisar o tema sob um novo enfoque, com propostas atuais.

Outro ponto importante a observar, é que a bibliografia sobre o tema SIBI, no enfoque pretendido por este estudo, é restrita ou quase nula, portanto, ressalta-se a importância deste estudo sobre administração e gestão de tais sistemas, nos serviços biblioteconômicos.

Para tanto utilizou-se para embasamento desse estudo alguns autores como descritos no quadro 05 a seguir:

Quadro 05 – Embasamento teórico da pesquisa

TEMA	AUTOR	TÍTULO	ANO
EDUCAÇÃO SUPERIOR E UNIVERSIDADE	ALMEIDA FILHO, Naomar de	Universidade nova no Brasil	2008
	BERNHEIM, Carlos T; CHAUI, Marilena S	Desafios da universidade na sociedade do conhecimento	2008
	CUNHA, Murilo Bastos da	Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira do ano 2000	2000
	FÁVERO, Maria de Lourdes	A universidade no Brasil	2006
	MENEZES, Luís Carlos de	A universidade sitiada	2001
	OLIVEN, Arabela Campos	Histórico da educação superior no Brasil	2002
	SCHWARTZMAN, Simon	Formação da comunidade científica no Brasil	1979
	TRINDADE, Héglio	A república em tempos de reforma universitária	2004
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E GESTÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de	Planejamento de bibliotecas e serviços de informação	2005
	AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês.	Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional	2011
	ARAGÃO, Esmeralda Maria de BARBÊDO, Simone A. Del-Ducca; VERGUEIRO, Waldomiro.	Problemas das bibliotecas universitárias brasileiras	1973
	BORGES, Mônica Erichsen Nassif	O essencial para a gestão de serviços e produtos de informação	2008
	CARVALHO, Isabel Cristina Louzada	A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias	2004
	CARVALHO, Maria Carmen Romcy de	Estabelecimentos de padrões para bibliotecas universitárias	1981
	CUNHA, Murilo Bastos da.	A biblioteca universitária na encruzilhada	2011
	DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos	Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU).	2012
	FERREIRA, Lusimar Silva	Centralização e descentralização das Bibliotecas universitárias brasileiras	1976

Continuação...

TEMA	AUTOR	TÍTULO	ANO		
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA	LANCASTER, F.W.	Avaliação de serviços de bibliotecas	2004		
	LEITÃO, B.J.M	Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária	2005		
	LEMOS, Antonio Agenor Briquet; MACEDO, Vera Amália Amarante	A posição da biblioteca na organização operacional da universidade	1975		
	LIMA, Etelvina	A biblioteca no ensino superior	1977		
	LUBISCO, Nídia ML.	Panorama sobre a organização de serviços em unidades de informação/ Biblioteca universitária	2002/ 2011		
	MACIEL, Alba; MENDONÇA, Marília A. R	Bibliotecas como organização	2000		
	MIRANDA, Antonio	Biblioteca universitária no Brasil / Os conceitos de organização baseada na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários	1978 /1993		
	E	PENNA, C. V.; FOSKETT, D. J. SEWELL, D	Serviços de informação e bibliotecas	1979	
		GESTÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	RAMOS, Paulo A. Baltazar	A gestão na organização de unidades de informação	2014
			RADOS, Gregório J. Varvakis; VALERIM, Patrícia; BLATTMANN, Ursula	Valor agregado a serviços e produtos de informação	1999
			ROZADOS, Helen Beatriz Frota	A informação científica e tecnológica e os serviços de informação	2006
			SANTOS, Fernando Cesar Almada et al.	Tendências de reconfiguração dos serviços de informação de bibliotecas universitárias em função dos novos padrões de gestão	2006
			SANTOS, Luciano Costa; FACHIN, Gleisy Regina Bóries; VARVAKIS, Gregorio	Gerenciando processos de serviços em bibliotecas	2003
			SILVA, Fabiano Couto Corrêa da; SHONS, Claudio Henrique; RADOS, Gregório Jean Varvakis	A gestão de serviços em bibliotecas universitárias:	2006

Continuação...

TEMA	AUTOR	TÍTULO	ANO
	TARGINO, Maria das Graças	A biblioteca do século XXI: novos paradigmas ou meras expectativas?	2010
	TARAPANOFF, Kira	Planejamento de e para bibliotecas universitárias no Brasil	1981
	VERGUEIRO, Waldomiro	Qualidade em serviços de informação	2002
	ZAFALON, Zaira-Regina	Biblioteca em tempo real: o acesso em foco:	2008
TEORIA DOS SISTEMAS E SISTEMA DE BIBLIOTECAS	ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila et al	Correntes teóricas da ciência da informação	2009
	ARAÚJO, Vania Maria Rodrigues Hermes de	Sistemas de informação	1995
	ASSIS, Edvaldo de	A biblioteca universitária e as teorias dos sistemas	1981
	BERTALANFFY, L. (at. al.)	Teoria dos Sistemas	1976
	CHIAVENATO, Idalberto	Introdução à teoria geral da administração	2003
	CHOO, Chun Wei	Gestão da informação para a organização inteligente	2003
	DANTAS, Marcos	Sistemas de informação	1992
	FAVATO, Vânia Aparecida Marques, et al	Projeto de unificação de acervos para a rede de bibliotecas da UNESP – Universidade Estadual Paulista	2004
	FERREIRA, Gilda Pires	A biblioteca universitária em perspectiva sistêmica	1977
	FERREIRA, Luciana Alves; MAIA, Luiz Cláudio Gomes	Gestão da informação em bibliotecas universitárias: as práticas do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (Sibi/UFG)	2013
	FUJITA, Mariângela	Aspectos evolutivos das bibliotecas universitárias em ambiente digital na perspectiva da rede de bibliotecas da UNESP	2005
	MORIM, Edgar	O método I / Introdução ao pensamento complexo	1977 / 2006
	MAXIMIANO, Antonio	Teoria geral da administração	2002

Continuação...

TEMA	AUTOR	TÍTULO	ANO
TEORIA DOS SISTEMAS	PASQUARELLI, Maria Luiza Rigo; KRZYZANOWSKI, Rosaly Favero; IMPERATRIZ, Inês Maria de Moraes	Sistema integrado de bibliotecas da Universidade de São Paulo: implantação e desenvolvimento	1988
	PENA, Maria das Graças da Silva; SILVA, Luiz Otávio Maciel da	Planejando a biblioteca do século XXI	2013
E	OLIVEIRA, Adriana Carla Silva; FREIRE, Gustavo Henrique de Araújo	O paradigma físico da ciência da informação na perspectiva da abordagem sistêmica	2012
SISTEMA DE BIBLIOTECAS	OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de	Teoria geral da administração	1990
	SENGE, Peter M.	A Quinta disciplina	1970
	WIENER, Norbert	Cibernética	1982
	TARAPANOFF, Kira	A biblioteca universitária vista como uma organização social	2001
	TENÓRIO, Fernando G. (org.)	Gestão de ONGS	

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental analisa documentos, sendo semelhante a pesquisa bibliográfica, com a ressalva para a diferença das fontes de informação usadas. Segundo Gil (2008, 51), este tipo de pesquisa utiliza-se de “[...] materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Assim como: planejamentos, relatórios de gestão, regimentos, regulamentos e informações disponibilizadas em sites. No caso do estudo proposto, foram analisados os *sites* das universidades e suas bibliotecas.

Foram utilizados como escopo documental os sites das bibliotecas, assim como fluxogramas, regulamentos e todo e qualquer documento encontrado no site que pudesse fornecer informações relevantes sobre os órgãos coordenadores das bibliotecas universitárias, bem como dos seus produtos e serviços oferecidos por estes.

4.2.3 Estudo de Múltiplos Casos

O método de investigação pautado no estudo de caso tem como objetivo principal apresentar um caso discutido e documentado, que pode ser a base de importante fonte de informação. É uma pesquisa sobre indivíduo, grupo ou comunidade específica.

O Estudo de Caso é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real e onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. O Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. (CALAZANS, 2007, p.40)

Concordando com o pensamento de Minayo (2010, p. 47), o estudo de caso, versa sobre “[...] o ser humano em sociedade, suas relações e instituições, sua história e produções simbólicas relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente concatenadas.”

Trata-se da investigação de um “[...] fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2005, p. 33)

Outros pressupostos que caracterizam o valor decorrente do estudo de caso em relação ao conhecimento é o fato de que esse conhecimento ser mais concreto, contextualizado, voltado para a interpretação do leitor, bem como distinto do abstrato e formal derivado de outros tipos de pesquisa. “Baseado em populações de referência determinadas pelo leitor [...] assim, diferente da pesquisa tradicional o leitor participa ao estender a generalização para população de referência”. (ANDRÉ, 2005, p. 17)

Ao optar-se pelo estudo de caso, devem ser consideradas cinco preocupações, tais como: condução da pesquisa de forma rigorosa, procurar evitar conflitos com casos de ensino, entender como alcançar as conclusões generalizadas quando desejado; administrar cuidadosamente o grau de esforço; e compreender o benefício comparativo da pesquisa. (YIN, 2010)

Assim, o estudo de caso permite o exame detalhado de um ambiente, sujeito ou de uma situação em particular, utilizando diferentes técnicas de pesquisa, com o intuito de compreender a totalidade de um fenômeno no ambiente e as condições em que ele se apresenta. Sobre as diversas técnicas de pesquisa, Yin (2010) ressalta: observação, análise documental, entrevistas, entre outras, que comprovam os benefícios decorrentes do emprego do método. Ainda seguindo a linha de pensamento de Yin (2005), o pesquisador que utiliza o estudo de caso intenciona definir temas abrangentes, pesquisar contexto e dispõe de múltiplas fontes de evidência.

Com base nas premissas elencadas, em vez da utilização de um único caso, optou-se por casos múltiplos, por ser necessário uma análise em mais de um sistema de bibliotecas para assegurar um maior aprofundamento da pesquisa.

O Estudo de Casos Múltiplos são utilizados em mais de uma unidade de análise e as provas resultantes destes estudos são consideradas mais convincentes, pois normalmente são estudos mais robustos e rigorosos e utilizam uma abordagem mais completa. Estudos de Casos Múltiplos utilizam a lógica da replicação e não da amostragem e cada caso deve ser cuidadosamente selecionado para prever resultados semelhantes (uma replicação literal) e produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica). (CALAZANS, 2007, p. 46)

Estes pressupostos vêm balizar as diretrizes de investigação adotadas pelo pesquisador na condução deste estudo, que tem como seguimento o universo da pesquisa.

4.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Na pesquisa científica, para Rudio (2009), o termo universo ou população indica a totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para uma determinada pesquisa.

O universo da pesquisa geralmente é composto por unidades de análise ou elementos distintos, que possuam pelos menos uma característica em comum, podendo ser um conjunto de pessoas, objetos ou fenômenos.

É um conjunto de elementos com as mesmas características que nutrem o pesquisador de informações para tomada de decisão em relação ao estudo do todo ou apenas de parte significativa e representativa desse todo.

[...] a unidade de análise pode ser individual, um evento (processo, mudança organizacional) ou uma organização ou uma área organizacional. A escolha e identificação da unidade de análise está associada ao problema ou questão da pesquisa. Nesta etapa algumas questões devem ser analisadas, como por exemplo: a amostra escolhida é relevante para o quadro referencial e para as questões de pesquisa, o fenômeno analisado pode ser identificado na amostra, as unidades de análise escolhidas permitem comparação e algum grau de generalização, os casos selecionados são considerados viáveis (no sentido de acesso aos dados, custo envolvido, tempo para a coleta de dados) e os casos escolhidos atendem a princípios éticos, e outros o pontos como esses. (CALAZANS, 2007 p.48)

Dessa forma, para identificar a população a ser estudada e posterior delimitação da amostra, foi realizado um levantamento das instituições de ensino superior brasileiras dentre as quais apenas as universidades federais foram contempladas, por constituírem um universo com características de relações institucionais administrativas e econômicas similares relevantes para o estudo.

No período de maio de 2014, realizou-se um levantamento nos *sites* do MEC e da ANDIFES, onde se constatou a existência de 62²² Universidades Federais no Brasil. O quadro 2 possibilita uma visão da distribuição das universidades por região do país.

²² Este total deverá ser de 63 universidades a partir do ano de 2015, por conta da institucionalização da Universidade Federal do Sul da Bahia no ano de 2014. Até o período maio de 2014, ela ainda não figurava como parte integrante da lista das citadas instituições.

Quadro 06 - Universidades federais brasileiras.

Item	Região	Unidade federativa	Nome	Sigla
01	Centro-oeste	<u>Distrito Federal</u>	<u>Universidade de Brasília</u>	UNB
02	Centro-oeste	<u>Goiás</u>	<u>Universidade Federal de Goiás</u>	UFG
03	Centro-oeste	<u>Mato Grosso</u>	<u>Universidade Federal de Mato Grosso</u>	UFMT
04	Centro-Oeste	<u>Mato Grosso do Sul</u>	<u>Universidade Federal de Mato Grosso do Sul</u>	UFMS
05	Centro-Oeste	<u>Mato Grosso do Sul</u>	<u>Universidade Federal de Mato Grosso do Sul</u>	UFGD
06	Nordeste	<u>Alagoas</u>	<u>Universidade Federal de Alagoas</u>	UFAL
07	Nordeste	<u>Bahia</u>	<u>Universidade Federal da Bahia</u>	UFBA
08	Nordeste	<u>Bahia</u>	<u>Universidade Federal do Recôncavo da Bahia</u>	UFRB
09	Nordeste	<u>Bahia</u>	<u>Universidade Federal do Oeste da Bahia</u>	UFOB
10	Nordeste	<u>Ceará</u>	<u>Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira</u>	UNILAB
11	Nordeste	<u>Ceará</u>	<u>Universidade Federal do Cariri</u>	UFCA
12	Nordeste	<u>Ceará</u>	<u>Universidade Federal do Ceará</u>	UFC
13	Nordeste	<u>Maranhão</u>	<u>Universidade Federal do Maranhão</u>	UFMA
14	Nordeste	<u>Paraíba</u>	<u>Universidade Federal da Paraíba</u>	UFPB
15	Nordeste	<u>Paraíba</u>	<u>Universidade Federal de Campina Grande</u>	UFCG
16	Nordeste	<u>Pernambuco</u>	<u>Universidade Federal de Pernambuco</u>	UFPE
17	Nordeste	<u>Pernambuco</u>	<u>Universidade Federal Rural de Pernambuco</u>	UFRPE
18	Nordeste	Pernambuco Bahia Piauí	<u>Universidade Federal do Vale do São Francisco</u>	UNIVASF
19	Nordeste	<u>Piauí</u>	<u>Universidade Federal do Piauí</u>	UFPI

Continuação....

Item	Região	Unidade federativa	Nome	Sigla
20	Nordeste	<u>Rio Grande do Norte</u>	<u>Universidade Federal do Rio Grande do Norte</u>	UFRN
21	Nordeste	<u>Rio Grande do Norte</u>	<u>Universidade Federal Rural do Semi-Árido</u>	UFERSA
22	Nordeste	<u>Sergipe</u>	<u>Universidade Federal de Sergipe</u>	UFS
23	Norte	<u>Acre</u>	<u>Universidade Federal do Acre</u>	UFAC
24	Norte	<u>Amapá</u>	<u>Universidade Federal do Amapá</u>	UNIFAP
25	Norte	<u>Amazonas</u>	<u>Universidade Federal do Amazonas</u>	UFAM
26	Norte	<u>Pará</u>	<u>Universidade Federal do Oeste do Pará</u>	UFOPA
27	Norte	<u>Pará</u>	<u>Universidade Federal do Pará</u>	UFPA
28	Norte	<u>Pará</u>	<u>Universidade Federal Rural da Amazônia</u>	UFRA
29	Norte	<u>Pará</u>	<u>Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará</u>	UNIFESSPA
30	Norte	<u>Rondônia</u>	<u>Universidade Federal de Rondônia</u>	UNIR
31	Norte	<u>Roraima</u>	<u>Universidade Federal de Roraima</u>	UFRR
32	Norte	<u>Tocantins</u>	<u>Universidade Federal do Tocantins</u>	UFT
33	Sudeste	<u>Espírito Santo</u>	<u>Universidade Federal do Espírito Santo</u>	UFES
34	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal de Alfenas</u>	UNIFAL
35	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal de Itajubá</u>	UNIFEI
36	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal de Juiz de Fora</u>	UFJF
37	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal de Lavras</u>	UFLA
38	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal de Minas Gerais</u>	UFMG
39	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal de Ouro Preto</u>	UFOP

Continuação...

Item	Região	Unidade federativa	Nome	Sigla
40	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal de São João del-Rei</u>	UFSJ
41	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal de Uberlândia</u>	UFU
42	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal de Viçosa</u>	UFV
43	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal do Triângulo Mineiro</u>	UFTM
44	Sudeste	<u>Minas Gerais</u>	<u>Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri</u>	UFVJM
45	Sudeste	<u>Rio de Janeiro</u>	<u>Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro</u>	UNIRIO
46	Sudeste	<u>Rio de Janeiro</u>	<u>Universidade Federal do Rio de Janeiro</u>	UFRJ
47	Sudeste	<u>Rio de Janeiro</u>	<u>Universidade Federal Fluminense</u>	UFF
48	Sudeste	<u>Rio de Janeiro</u>	<u>Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro</u>	UFRRJ
49	Sudeste	<u>São Paulo</u>	<u>Universidade Federal de São Carlos</u>	UFSCar
50	Sudeste	<u>São Paulo</u>	<u>Universidade Federal de São Paulo</u>	UNIFESP
51	Sudeste	<u>São Paulo</u>	<u>Universidade Federal do ABC</u>	UFABC
52	Sul	<u>Paraná</u>	<u>Universidade Federal da Integração Latino-Americana</u>	UNILA
53	Sul	<u>Paraná</u>	<u>Universidade Federal do Paraná</u>	UFPR
54	Sul	<u>Paraná</u>	<u>Universidade Tecnológica Federal do Paraná</u>	UTFPR
55	Sul	<u>Rio Grande do Sul</u>	<u>Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre</u>	UFCSPA
56	Sul	<u>Rio Grande do Sul</u>	<u>Universidade Federal de Pelotas</u>	UFPEL
57	Sul	<u>Rio Grande do Sul</u>	<u>Universidade Federal de Santa Maria</u>	UFSM
58	Sul	<u>Rio Grande do Sul</u>	<u>Universidade Federal do Pampa</u>	UNIPAMPA
59	Sul	<u>Rio Grande do Sul</u>	<u>Universidade Federal do Rio Grande</u>	FURG

Continuação...

Item	Região	Unidade federativa	Nome	Sigla
60	Sul	<u>Rio Grande do Sul</u>	<u>Universidade Federal do Rio Grande do Sul</u>	UFRGS
61	Sul	<u>Santa Catarina</u>	<u>Universidade Federal de Santa Catarina</u>	UFSC
62	Sul	Santa Catarina Paraná Rio Grande do Sul	<u>Universidade Federal da Fronteira Sul</u>	UFFS

Fonte: Elaborado pela autora.

De posse dos dados quantitativo de universidades federais existentes no Brasil – 62 – passou-se ao exame, por meio de critérios pré-determinados, dos respectivos *sites* das bibliotecas com o intuito de fazer uma delimitação da amostra da pesquisa.

4.3.1 Critérios de Seleção

Um sistema ou uma rede de bibliotecas universitárias normalmente desmembram-se em diversas bibliotecas setoriais, na perspectiva sistêmica é comum haver um órgão coordenador que pode ou não ser uma biblioteca central que, por sua vez, é responsável pela administração das unidades componentes. Partindo-se desse pressuposto, o critério usado para a seleção da amostra foi destacar aquelas bibliotecas que se apresentam ou demonstram claramente sua inserção em um órgão coordenador, seja uma instância designada Sistema de Bibliotecas ou Biblioteca Central. Portanto, as instituições com apenas uma unidade ou que não possibilitaram a identificação em seu *site* de uma composição estrutural múltipla não foram consideradas para este estudo.

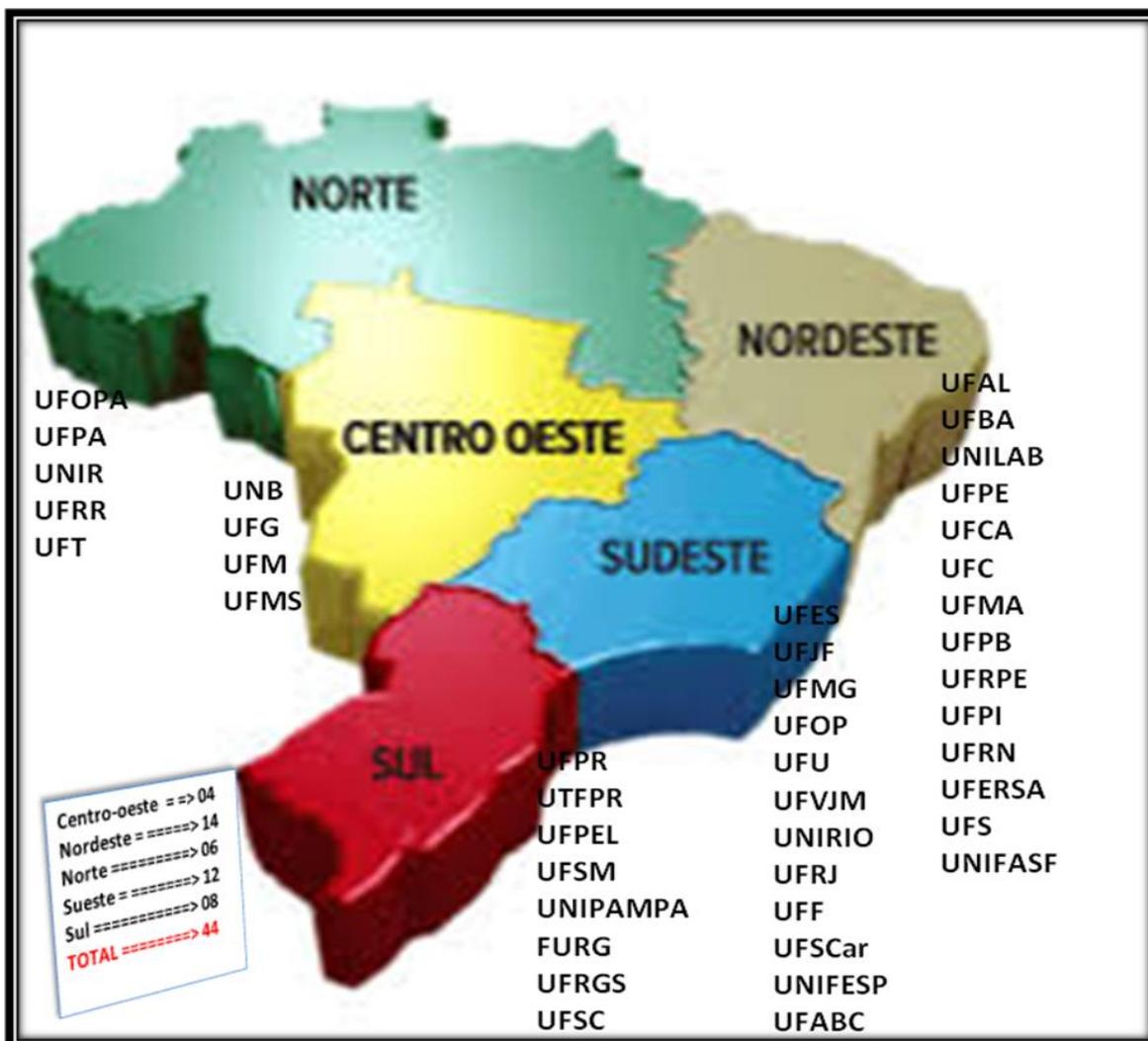
4.3.2 Amostra da pesquisa

Segundo Gil (2008), as pesquisas sociais frequentemente costumam abranger um universo de elementos muito grande, por essa razão, é recorrente nesse tipo de pesquisa o recorte de uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Portanto, ao selecionar uma pequena parte de um universo de pesquisa o pesquisador tem como intenção instituir uma parte representativa de um todo muito extenso.

O mapeamento nos *sites* das universidades ocorreu em dois períodos sendo o primeiro no mês de maio de 2014 e, o segundo, no mês de março de 2015, para que fosse feita a ratificação dos dados encontrados. No primeiro momento, identificaram-se 43 bibliotecas. Já, no segundo período foi encontrada mais uma, institucionalizada em 2014.

Assim, o delineamento da amostra conta com 44 bibliotecas, considerando como população-alvo os 44 gestores dos órgãos coordenadores – sejam os chamados Sistemas de Bibliotecas ou bibliotecas centrais – das universidades federais brasileiras que atenderam aos critérios estabelecidos neste estudo. O mapa das BU selecionadas por área pode ser visualizado na figura 21 a seguir.

Figura 21 - Universidades selecionadas



Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha da população-alvo foi intencional, visto que os gestores dos Sistemas de Bibliotecas ou Bibliotecas Centrais, *a priori*, são os sujeitos responsáveis pela gestão dos serviços bibliotecários desenvolvidos nas unidades objeto de interesse deste estudo.

4.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Ao definir os instrumentos de coleta de dados, o pesquisador pretende atender aos objetivos traçados conforme o universo que foi delimitado para a pesquisa, pois eles devem atender as condições para a efetiva execução da investigação. A seleção desses instrumentos deverá propiciar a interação entre o pesquisador e os elementos de pesquisa.

O trabalho de campo permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta, mas também estabelece uma interação com os “atores” que conformam a realidade e, assim, constrói um conhecimento empírico importantíssimo para quem faz pesquisa social. É claro que a riqueza desta etapa vai depender da qualidade da fase exploratória. Ou seja, depende da clareza da questão colocada, do levantamento bibliográfico bem feito que permita ao pesquisador partir do conhecimento já existente e não repetir o nível primário da “descoberta da pólvora”, dos conceitos bem trabalhados que viabilizem sua operacionalização no campo e das hipóteses formuladas. (MINAYO, 2010, p. 61)

Portanto, levando em conta os aspectos geográficos e temporais para a referida pesquisa, foram selecionadas como instrumento de coleta de dados as técnicas de observação dos *sites* das instituições e a aplicação de questionário junto aos 44 gestores.

4.4.1 Observação/Identificação

Segundo Gil (2008), a técnica de observação é uma das mais utilizadas, porque possibilita o mais elevado grau de precisão nas Ciências Sociais.

Assim, observaram-se nos *sites* das BU informações relevantes sobre a constituição dos sistemas, organograma, regimento, produtos e serviços oferecidos, entre outros dados.

4.1.2 Questionário

É um conjunto ordenado de perguntas que frequentemente são propostas por escrito para os respondentes; deve vir acompanhado de instruções sobre a forma de preenchimento, o propósito de sua aplicação, bem como a importância da participação do respondente.

As vantagens e desvantagens em se adotar essa técnica podem ser observadas no quadro abaixo.

Quadro 07 - Vantagens e desvantagens do questionário como instrumento de coleta de dados

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ economia de tempo ✓ atinge um grande número de pessoas ✓ respostas mais rápidas e precisas ✓ maior liberdade nas respostas ✓ assegura o anonimato do respondente ✓ menor risco de distorções ✓ uniformidade na avaliação ✓ obtenção de informações que de outra forma seriam improváveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ risco de evasão ✓ exclui pessoas analfabetas ✓ impede o auxílio no caso de dúvidas ✓ dificuldades no preenchimento levam à uniformidade aparente ✓ demora no retorno das respostas ✓ falta de certeza quanto à identidade do respondente ✓ exige um universo mais homogêneo.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marconi e Lakatos (2005) e Gil (2005)

Cabe observar que apesar de todas as desvantagens da técnica, ainda assim ela permite que amplo universo da pesquisa seja alcançado. Entretanto, mesmo com os avanços tecnológicos, o sucesso na aplicação dos questionários, com um índice de retorno satisfatório, dependerá da persistência do pesquisado, pois sempre caberá ao respondente a decisão de participar ou não do estudo.

Para Gil (2008, p. 121), a elaboração de “[...] um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa”. Aspectos estéticos,

didáticos e funcionais devem ser observados, quando da elaboração desse instrumento de pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005), ele pode ser composto por três categorias de questões: fechadas (escolhe-se entre duas opções); múltipla escolha (abrange uma série de possíveis respostas sobre mesmo assunto); de fato (correspondem a questões concretas, tangíveis, fáceis de precisar); e abertas (permite a emissão de opiniões e respostas livres).

Com base nesses pressupostos, para o alcance dos objetivos geral e específicos propostos neste estudo, além da observação dos *sites*, foi encaminhado questionário por meio do e-mail institucional aos 44 gestores identificados, entre março e maio de 2015; este composto de 32 questões sendo 1 aberta, 2 de múltipla escolha, 29 fechadas. (Apêndices B e C)

Em relação ao questionário e aos objetivos específicos propostos na pesquisa, resultou-se na seguinte composição:

Quadro 08 - Relação entre os objetivos da pesquisa e o questionário

Objetivos	Questões
1 - Identificar as características e vínculo institucional de cada SIBI e/ou BC	1-16
2 - Caracterizar os serviços oferecidos pelos SIBI e/ou BC;	18-32
3 - Analisar os impactos gerados pela gestão centralizada nos órgãos coordenadores mediante atuação de SIBI e/ou BC no desenvolvimento dos serviços das bibliotecas universitárias, segundo seus gestores.	17

Fonte: Elaborado pela autora.

Do total de questionários aplicados 44 (100%), 30 (68%) responderam e 14 (32%) não responderam.

A ferramenta utilizada para a criação do referido questionário foi Google Docs²³, por permitir uma maior facilidade no processo de análise de dados.

²³ Google Docs - é um processador de textos, planilhas e apresentações, baseado na web. A ferramenta permite que os usuários criem e editem documentos *online* ao mesmo tempo, colaborando em tempo real com outros usuários.

4.1.3 Pré-teste

O pré-teste é considerado um elemento de importante na validação e avaliação do instrumento de coleta de dados, com o intuito de corrigir problemas antes da sua efetiva utilização. Conforme reforça Gil (2008), é indispensável o pré-teste do instrumento antes da sua aplicação efetiva, com vistas de captar qualquer falha que deverá ser detectada, para validar e dar precisão ao instrumento. Ainda de acordo com o autor, o pré-teste deve, ainda, garantir que o questionário esteja bem elaborado, principalmente no que se refere a: clareza e precisão dos termos, desmembramento e ordenamento das questões, além da parte introdutória.

Conforme as recomendações de Marconi e Lakatos (2005), o pré-teste deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo da pesquisa; ante o exposto, aplicou-se o referido questionário de pré-teste com cinco bibliotecários gestores de bibliotecas universitárias da UFBA, com a finalidade de verificar as facilidades ou dificuldades do instrumento. As observações realizadas pelos respondentes, determinaram alguns ajustes. Os dados após o pré-teste foram excluídos da base de dados. Assim, com esta etapa finalizada, chega-se à última parte do percurso metodológico: a aplicação, análise e interpretação de dados.

4.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa do processo metodológico que são classificados e categorizados os dados e todas as informações coletados durante a pesquisa.

[...] a análise do material possui três finalidades complementares dentro da proposta de investigação social: a) a primeira é heurística. Isto é, insere-se no contexto de descoberta das pesquisas. b) a segunda é de “administração de provas”. Parte de hipóteses provisórias, informa-as ou as confirma e levanta outras; c) a terceira é a de ampliar a compreensão de contextos culturais com significações que ultrapassam o nível espontâneo das mensagens. (MINAYO, 2000, p. 198).

Os critérios para analisar e interpretar dados são considerados por Yin (2001) como o exame, a categorização, a tabulação, a avaliação ou recombinação quantitativa e qualitativa de evidências para o alcance das teorias iniciais do estudo.

Segundo Triviños (1987), é importante enfatizar que a pesquisa qualitativa não estabelece uma divisão específica para a análise e interpretação dos resultados. A coleta e análise dos dados não são divisões estanques, sendo que a qualquer momento podem surgir novas buscas de dados. Como resultado disso, em todas as etapas do processo, acrescentam-se novas ideias; que em um apanhado geral podem confirmar ou, até mesmo, surpreender o investigador na conclusão do estudo.

Com base no presente arcabouço teórico, adotou-se uma análise quantitativa e qualitativa para a interpretação dos dados e informações obtidas: em primeiro lugar, quantificaram-se e tabularam-se os dados brutos; em segundo lugar, analisaram-se e interpretaram-se todo o conjunto informativo acumulado. Para tanto, utilizou-se o Microsoft Office Excel, programa que permite filtrar e cruzar dados, exibir percentuais e elaborar gráficos a partir das respostas recebidas.

Após o encerramento do coletor de dados no Google Docs, o passo seguinte implicou na análise detalhada das respostas considerando as diretrizes apresentadas por Miranda (1993) sobre gestão de bibliotecas universitárias, dividindo o questionário em 3 blocos: técnico, social e administrativo como mencionado no escopo teórico (Capítulo 3) anteriormente citado, de acordo com o quadro a seguir.

Quadro 09 – Bases de análise para o questionário

Descrição	Questões
Caracterização da BU	1-5
Escopo Administrativo	6-16
Escopo Social	18-24
Escopo Técnico	25-32
Pontos Positivos e Negativos	17

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim postos, os critérios utilizados no tratamento dos dados desta pesquisa consideraram que:

[..] durante todas as etapas da pesquisa, tudo merece ser entendido como fenômeno social e historicamente condicionado: o objetivo investigado, as pessoas concretas implicadas na atividade, o pesquisador e seu sistema de representações teórico-ideológicas, as técnicas de pesquisa e todo o conjunto de relações interpretativas e de comunicação simbólica. (MINAYO, 2010, p. 75)

É importante ressaltar que todas essas etapas permitiram, por meio de seus indicadores, englobar os elementos representativos da base teórica e empírica deste estudo; isto porque qualquer escolha sobre uma trajetória metodológica deverá levar em conta o conhecimento acerca dos procedimentos sistemáticos de pesquisa, tendo em vista a descrição e a explicação de uma situação específica, bem como identificar quais as estratégias mais adequadas à investigação a ser realizada. Portanto, a seguir apresentaremos a discussão sobre os resultados obtidos com o presente estudo, levando-se em consideração aos seus objetivos.

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Partindo da constatação de que o desenvolvimento de serviços nas bibliotecas universitárias deve ser uma prática sistemática e coordenada de forma colaborativa para que seu produto final se apresente da melhor forma possível e levando em consideração as particularidades inerentes ao serviço público e à importância social dessas instituições, é que se procurou coletar o máximo de informações de modo a consubstanciar futuras discussões sobre o tema, bem como contribuir de alguma forma para uma reflexão mais minuciosa sobre como está sendo feita a gestão de serviços no âmbito das bibliotecas universitárias federais brasileiras.

Como base inicial de análise, tomou-se as reflexões de Miranda (1978), quando observa que em relação aos aspectos administrativos estruturais da BU, devem existir critérios, ou seja, diretrizes comuns ajustáveis às diferentes situações e estágios de seu desenvolvimento, que por premissa postula a existência de uma biblioteca central ou um núcleo de coordenação de bibliotecas em cada universidade, com autonomia para cumprir seus objetivos.

Assim, neste capítulo são apresentados os resultados decorrentes da pesquisa, realizada de acordo com as diretrizes elencadas na metodologia, com o intuito de examinar a atuação dos OC na gestão centralizada para o desenvolvimento dos serviços das BU nas universidades federais brasileiras, sem ter, no entanto, a pretensão de esgotar todas as possibilidades de investigação sobre o tema deste estudo.

Para tanto, conforme especificado nos itens 4.2.2 (pesquisa documental) e 4.3.2 (delineamento da amostra), inicialmente, realizou-se o mapeamento dessas universidades públicas federais nos *sites* para identificar alguns aspectos que caracterizassem suas bibliotecas como Sistemas de Bibliotecas ou Bibliotecas Centrais, procurando localizar: 1 – A existência de um *site* específico do sistema de bibliotecas ou da biblioteca central; 2 – O *e-mail* institucional do órgão coordenador para envio do questionário; 3 – Levantamento do vínculo institucional mediante organograma e/ou portaria, resoluções ou qualquer outro documento que

contivesse a informação desejada. 4 – Existência de link em que se pudesse obter informações acerca de produtos e serviços das referidas bibliotecas.

De posse dessas informações, em princípio pode-se constatar que das 61 universidades pesquisadas, 44 apresentam indícios que caracterizam a existência de um Sistema de Bibliotecas ou Biblioteca Central, o que pressupõem a existência de um Órgão Coordenador. Em todas as 44 universidades foram encontradas as páginas ou *sites* destinados às bibliotecas e os respectivos e-mails institucionais dos responsáveis pela coordenação dessas unidades. Foi possível o envio do questionário para todas, no entanto, só se obteve retorno de 30 delas, o que corresponde a 68% do total da amostra, como pode ser constatado na Tabela a seguir:

Tabela 1 - Participação das BU na pesquisa

Discriminação	Nº	%
Número total de questionários aplicados	44	100%
Número de questionários respondidos	30	68%
Número de questionários não respondidos	14	38%

Fonte: Elaborado pela autora

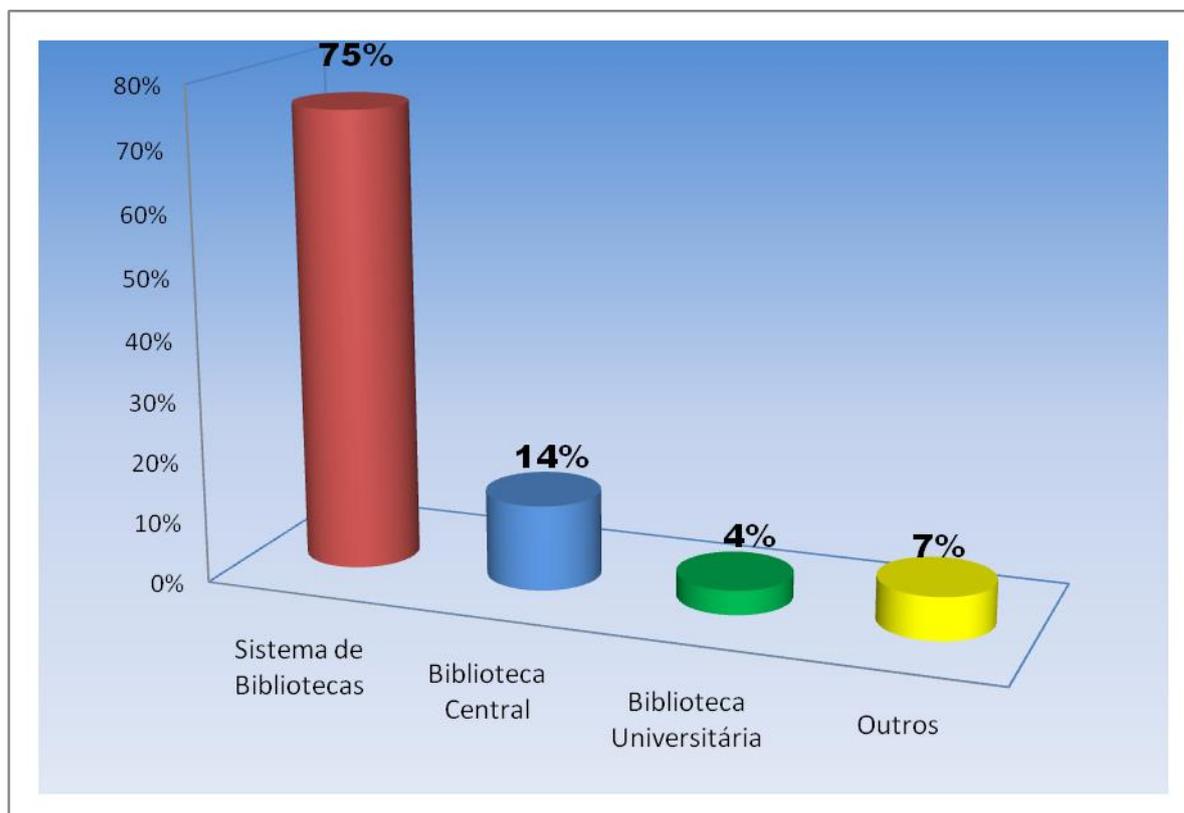
Em relação ao perfil das BU quanto à instituição a que pertencem, a Tabela 2 e Gráfico 1 apresentam e corroboram a pesquisa realizada por Mercadante, em 1990, na qual foi constatada a prevalência de estruturas organizadas a partir de Sistemas de Bibliotecas e Bibliotecas Centrais. Cabe lembrar, que esta assertiva serviu como base para a análise dos *sites* das 44 bibliotecas já previamente selecionadas.

Tabela 2 - Identificação das bibliotecas de acordo com a apresentação em seus sites

Discriminação	Nº	%
Sistema de Bibliotecas	33	75%
Biblioteca Central	6	14%
Biblioteca Universitária	2	4%
Outros	3	7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 1 - Identificação das bibliotecas de acordo com a apresentação em seus sites



Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere ao vínculo institucional e a estrutura de dependência administrativa das BU's estudadas, mediante a relação hierárquica apresentada por algumas em seus organogramas e confirmadas no questionário (respondido por 30 consulentes), foram verificadas que a maioria dos Órgãos Coordenadores encontram-se vinculados a instância

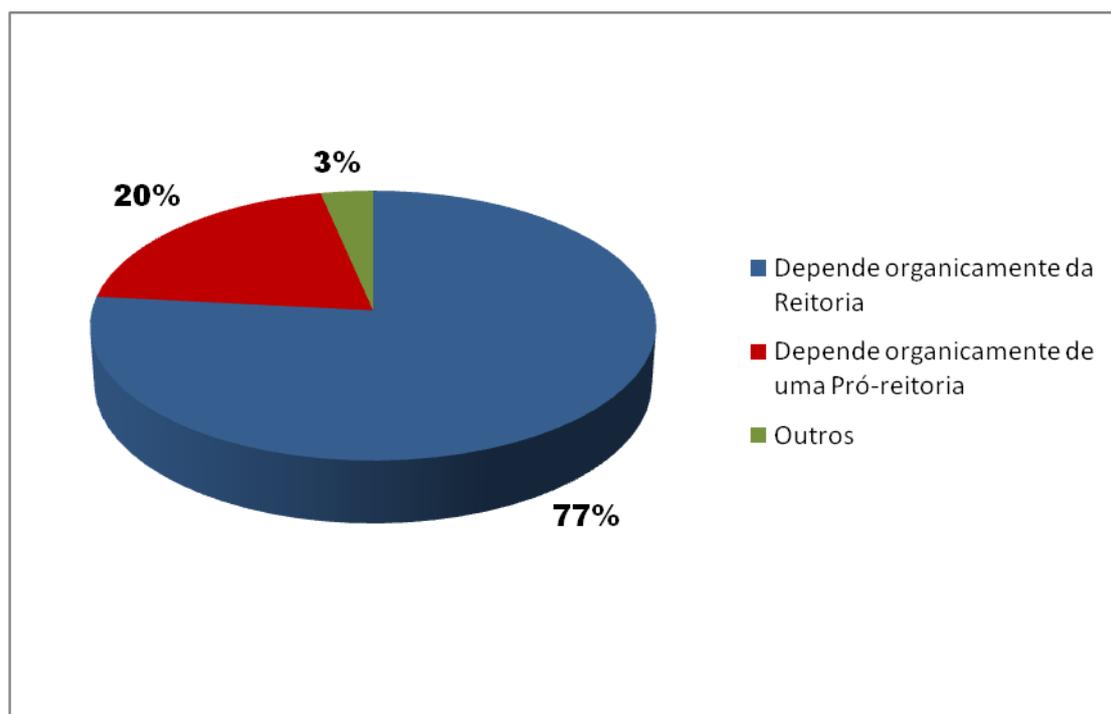
maior da universidade que é a reitoria com 78%, e somente 20% ligados a pró-reitorias, conforme tabela e gráfico abaixo:

Tabela 3 - Vínculo institucional do órgão coordenador de bibliotecas

Qual o vínculo institucional do órgão coordenador de bibliotecas em sua universidade?		
Resposta	Número	Percentual
Depende organicamente da Reitoria	23	76.7%
Depende organicamente de uma Pró-reitoria	6	20%
Outros	1	3.3%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2 - Vínculo institucional do órgão coordenador de bibliotecas



Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se a existência de outros tipos de vínculo em 3% das bibliotecas, mas de forma geral, a relação de integração e subordinação no sistema geral das universidades é direta, de acordo com as recomendações feitas por Lemos e Macedo (1975, p. 48-49):

- 3) A biblioteca central, seja única ou seja uma unidade de coordenação de uma rede de bibliotecas da universidade, deverá ocupar posição administrativa em nível mais elevado possível na hierarquia, diretamente subordinada ao reitor ou ao vice-reitor.

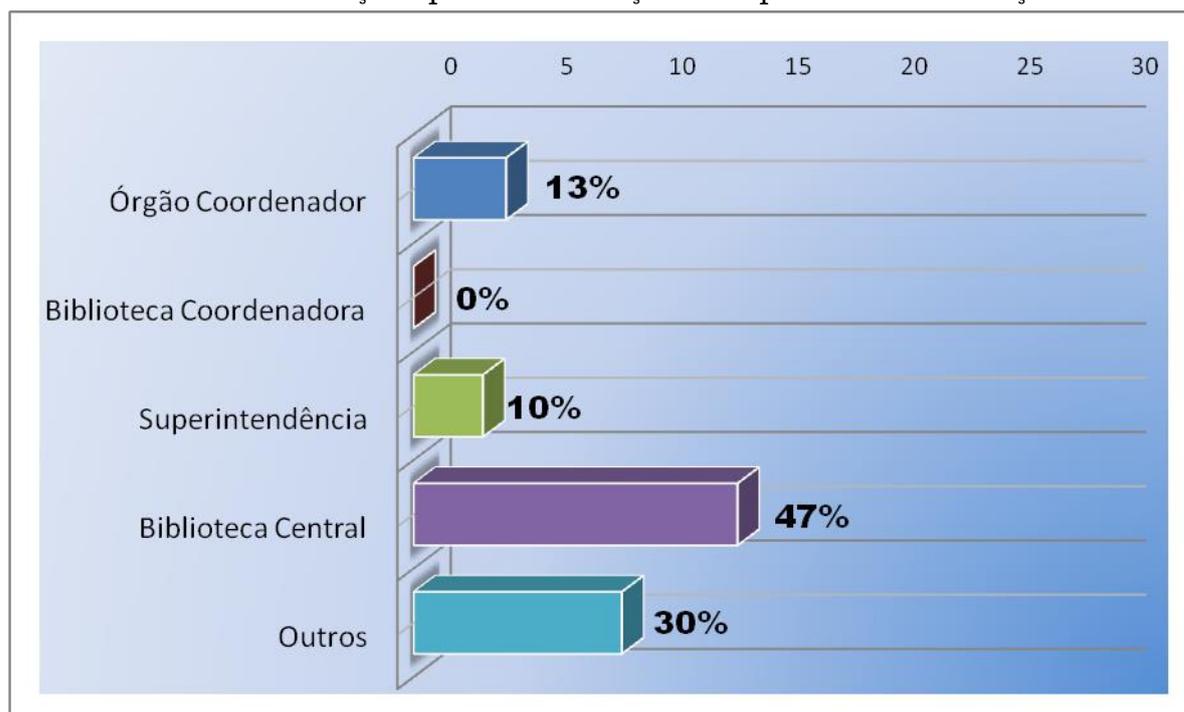
Conforme o contexto histórico relatado sobre a BU, fica comprovada a reminiscência da formação de Bibliotecas Centrais, na prevalência da nomenclatura que designa o órgão coordenador, fato que pode ser verificado na Tabela 4 e Gráfico 3 sobre a denominação empregada.

Tabela 04 - Denominação que a instituição usa para a coordenação das BU

Qual a denominação que a instituição usa para a instância que coordena as bibliotecas em sua Universidade?		
Resposta	Número	Percentual
Órgão Coordenador	4	13.3%
Biblioteca Coordenadora	0	0%
Superintendência	3	10%
Biblioteca Central	14	46.7%
Outros	9	30%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 3 - Denominação que a instituição usa para a coordenação das BU



Fonte: Elaborado pela autora

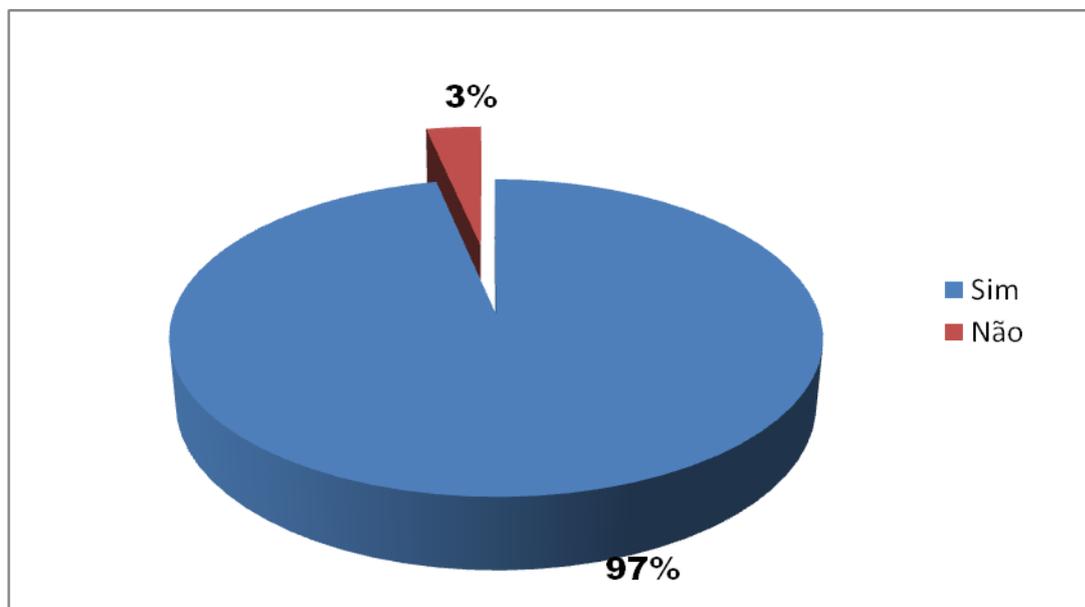
Observou-se que 47% dos OC são denominados e reconhecidos pelo público acadêmico como Biblioteca Central; outras designações foram citadas como diretoria de sistema de bibliotecas, bibliotecas universitárias, além de departamento, núcleo e coordenação de bibliotecas.

Independentemente da nomenclatura utilizada para definir o OC, este deve estar regimentado para que obtenha o reconhecimento perante as diversas instâncias universitárias. Segundo Ferreira (1976), com a reforma de 1968, o Governo começou a se preocupar com a racionalização de recursos; para tanto, incentivou a criação de coordenações centrais, fato confirmado por Gico (1990), citado por Silva (2010), que nas recomendações da citada reforma preconiza a atuação e institucionalização de bibliotecas centrais como órgão suplementar. Fica evidente, portanto, a necessidade de se verificar o grau de institucionalização, tornando-se necessário constatar, se esta institucionalização aconteceu efetivamente ou ainda existem bibliotecas sem regulamentação, conforme tabela e gráfico subsequente.

Tabela 5 - Institucionalização do Órgão Coordenador

Este órgão coordenador encontra-se institucionalizado?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	29	96.7%
Não	1	3.3%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 04 - Institucionalização do Órgão Coordenador

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser notado, apenas 3% dos OC se encontra sem institucionalização, o que denota que a regimentação desses órgãos foi sendo efetuada ao longo do tempo em quase sua totalidade na esfera das bibliotecas universitárias federais.

Dando sequência às questões que objetivavam caracterizar essas instituições, no que se refere ao tempo de institucionalização, quantidade de bibliotecas componentes e forma como se encontram distribuídas, demonstra-se a situação a seguir:

Tabela 6 - Tempo de institucionalização do Órgão Coordenador

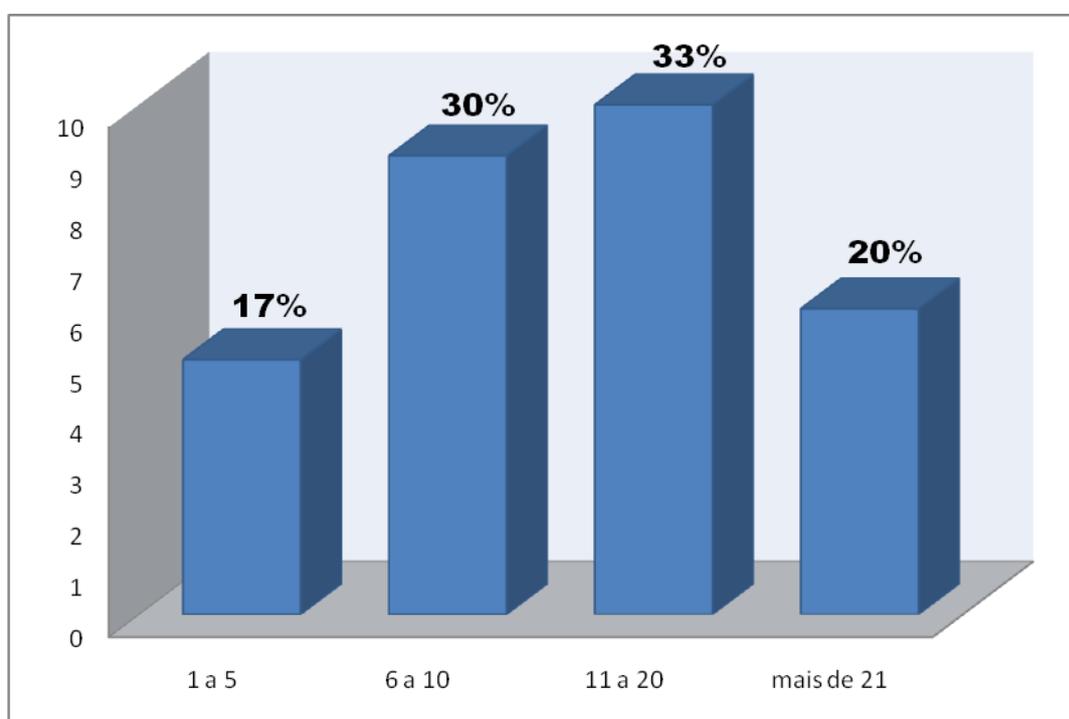
Há quanto tempo?		
Resposta	Número	Percentual
menos de 1 ano	4	13.3%
entre 1 a 5 anos	5	16.7%
entre 6 e 10 anos	4	13.3%
mais de 10 anos	17	56.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 7 - Número de bibliotecas universitárias da instituição

Quantas bibliotecas universitárias existem em sua instituição?		
Resposta	Número	Percentual
1 a 5	5	16.7%
6 a 10	9	30%
11 a 20	10	33.3%
mais de 21	6	20%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 5 - Número de bibliotecas universitárias da instituição

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 8 - Distribuição das bibliotecas da instituição

Como estão distribuídas?		
Resposta	Número	Percentual
Geograficamente concentradas num mesmo campo	0	0%
Dispersas em campos diferentes num mesmo município	4	13.3%
Dispersas em diferentes municípios	26	86.7%

Fonte: Elaborado pela autora

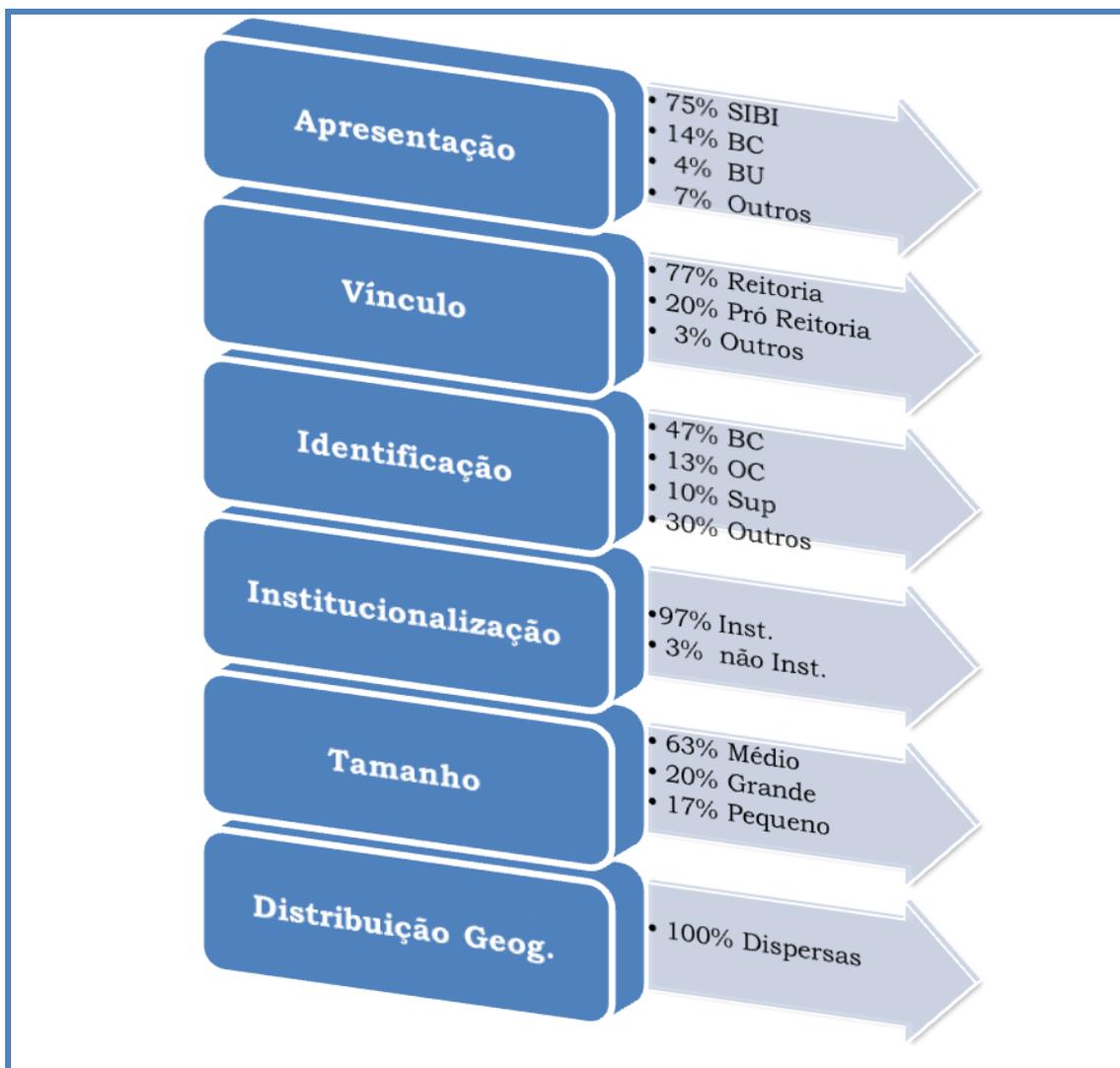
Conforme as tabelas e o gráfico anteriores infere-se que: a institucionalização do OC na maioria dos casos remonta a mais de 10 anos, correspondendo a 57%, sendo apenas 13% recentes; o número de bibliotecas componentes do sistema varia entre 6 a 20 unidades configurando sistemas de médio porte e 17% de pequeno porte e, por fim, 20% de grande porte²⁴. Sobre a distribuição das bibliotecas, a dispersão em diferentes municípios observada em 86% das respostas é uma das características que dificultam a gestão centralizada dos serviços, pois evidenciam o caráter de maior custo operacional por conta a distância entre as linhas de comunicação mesmo com o auxílio tecnológico. A dispersão geográfica verificada em 100% das respondentes pode ser relacionada à ampliação da educação superior propiciado pelo REUNI, no qual houve a descentralização das capitais para os municípios.

Conforme o exposto, as questões de 1 a 5.1 visam contribuir na caracterização inicial dos Sistemas de Bibliotecas e/ou Bibliotecas Centrais, visto que de acordo com Ferreira (1976) a decisão de centralizar ou descentralizar só pode ser tomada após ser considerada uma série de fatores, como: tipo, tamanho, objetivos da organização, localização geográfica, recursos humanos e materiais disponíveis. Deste modo, segue-se

²⁴ A classificação utilizada no dimensionamento do sistema de bibliotecas utilizado neste trabalho pautou-se numa definição própria, como segue: 1-5 unidades (pequeno porte); 6-10 (médio porte); acima de 21 (grande porte).

o resumo das primeiras impressões sobre a caracterização do sujeito desta pesquisa.

Figura 22 – Resumo dos dados obtidos para caracterizar as BU



Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que, mediante os resultados obtidos, as bibliotecas se caracterizam em grande parte por: sistemas, vinculados à Reitoria, institucionalizados, de tamanho médio e dispersos geograficamente, mas que, no entanto, seus núcleos coordenadores são identificados e reconhecidos dentro da instituição como Biblioteca Central ou Órgão Coordenador.

A formação de sistemas de bibliotecas denota, segundo Penna e Silva (2002), que se tem uma estrutura administrativa concernente com as mudanças sociais vigentes, baseada em produtos e serviços automatizados e em funcionamento, com setores de apoio, bem como adequado processo de: desenvolvimento de coleções, tratamento, indexação, acesso e mediação da informação.

O que pode dificultar este processo, de acordo com Pasquarelli, Krzyzanowski e Imperatriz (1988), são elementos como: a reminiscência histórica, a forma de distribuição geográfica, o número elevado de bibliotecas, a diversificação de estruturas administrativas e recursos humanos, físicos e financeiros, bem como a variação encontrada na forma de tratamento técnico da informação e no atendimento aos usuários mediante diversificação em procedimentos e metodologias de serviços.

Assim, para que se possa ter uma perspectiva adequada do panorama resultante da coleta dos dados desta pesquisa, as questões apresentadas subseqüentemente serão divididas em três blocos de análise, como previsto na metodologia, de acordo com os critérios postulados por Miranda (1993) para delinear os serviços executados nas BU, a partir de três macrofunções ou setores, a saber: administrativo, social e técnico.

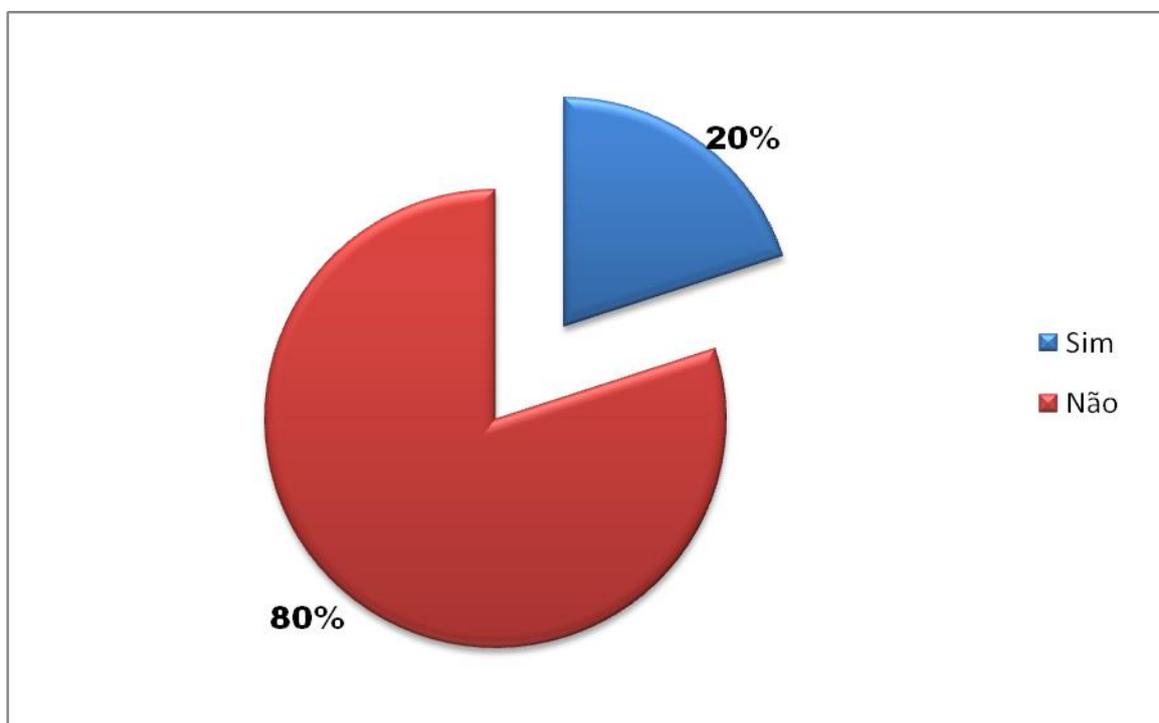
5.1 ESCOPO ADMINISTRATIVO

A primeira questão deste bloco, designado “escopo administrativo”, está formado pelas questões de 6 a 16; procurou delinear aspectos representativos da instituição, aspectos administrativos, orçamentários e de gestão de recursos. O primeiro configura o nível de participação do OC junto às instâncias decisórias das universidades.

Tabela 9 - Representação do Órgão Coordenador no Conselho Universitário

O órgão coordenador possui representação no Conselho Universitário?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	6	20%
Não	24	80%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 6 - Representação do Órgão Coordenador no Conselho Universitário?

Fonte: Elaborado pela autora

Entre os participantes da pesquisa, somente 20% possuem representação junto ao Conselho Universitário e 80% não têm, o que caracteriza a falta de visibilidade e reconhecimento dos OC por parte da administração superior. Segundo Lemos e Macedo (1975), essa participação do OC nas instâncias decisórias das universidades contribuem para uma melhor integração dos planos da biblioteca com o planejamento e funcionamento global da universidade, sendo o ideal que o

representante/dirigente da BU tenha “status acadêmico” e participação nos órgãos colegiados.

Sobre a visibilidade dos SIBI e/ou BC, procurou-se, mediante as questões de 9 e 9.1, saber como o OC divulga seus procedimentos, normas e serviços, ou seja, como se processa a informação no contexto interno e externo.

Tabela 10 - Existência de canais de divulgação do Órgão Coordenador

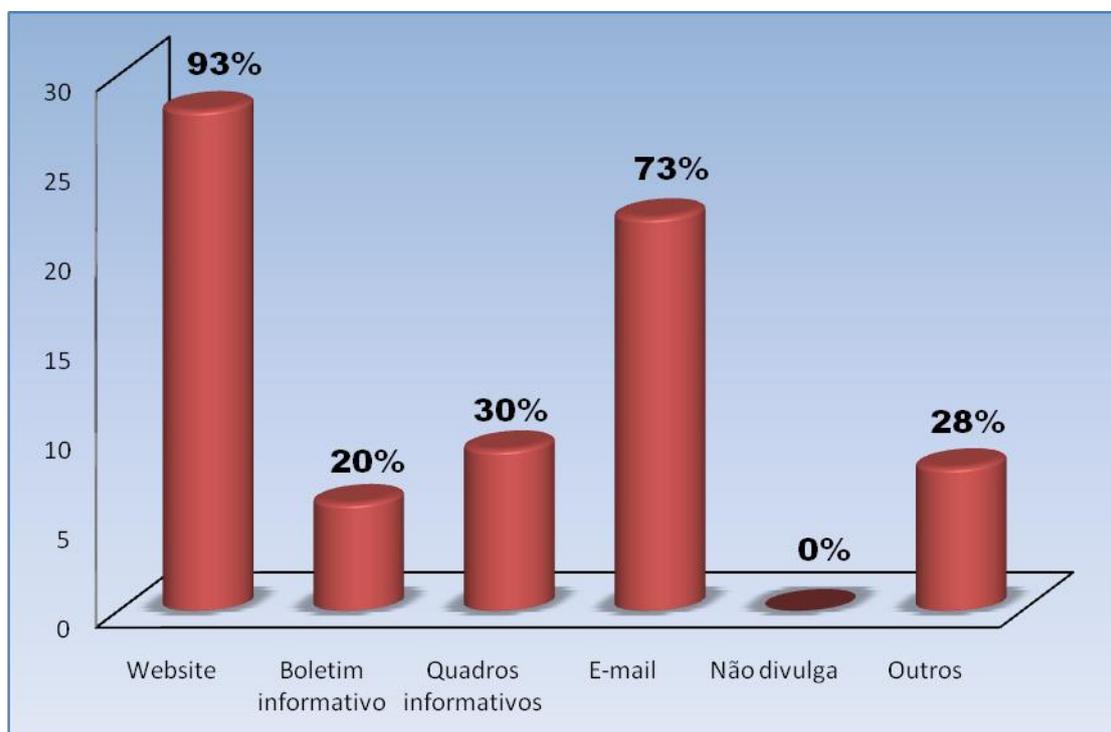
O SIBI conta com canais de divulgação de procedimentos, normas, e serviços?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	30	100%
Não	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 11 - Canais de divulgação do Órgão Coordenador

Quais os canais de divulgação utilizados pelo órgão coordenador?		
Resposta	Número	Percentual
Website	28	93.3%
Boletim informativo	6	20%
Quadros informativos	9	30%
E-mail	22	73.3%
Não divulga	0	0%
Outros	8	26.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 7 - Canais de divulgação do Órgão Coordenador

Fonte: Elaborado pela autora

O *website*, como notado na observação direta dos *sites* e gráfico apresentado, é o canal de maior divulgação dos produtos e serviços das bibliotecas, sendo que quase 100% apresentam *link* direto para o acesso às informações relacionadas a seus serviços. Apesar de as redes sociais fazerem parte da vida cotidiana do indivíduo, ela ainda é muito pouco utilizada, sendo o *e-mail* usado por 73%. Quanto aos boletins, 20% os adotam; e quadros informativos, 30%, sendo ambos elaborados em formato eletrônico e em processo de expansão, principalmente no que tange à divulgação de informações no ambiente interno.

Percebe-se que o uso das TIC esta sendo empregado pelas bibliotecas como forma de divulgação de seus serviços e informações proporcionando maior celeridade no atendimento, pois como afirmado por Silva, Shons e Rados (2006), este procedimento permite a realização do marketing do trabalho e serviços das bibliotecas, bem como serve de instrumento de capacitação de seus usuários fazendo com que estes possam ter maior conhecimento e autonômica na utilização dos recursos ofertados por elas.

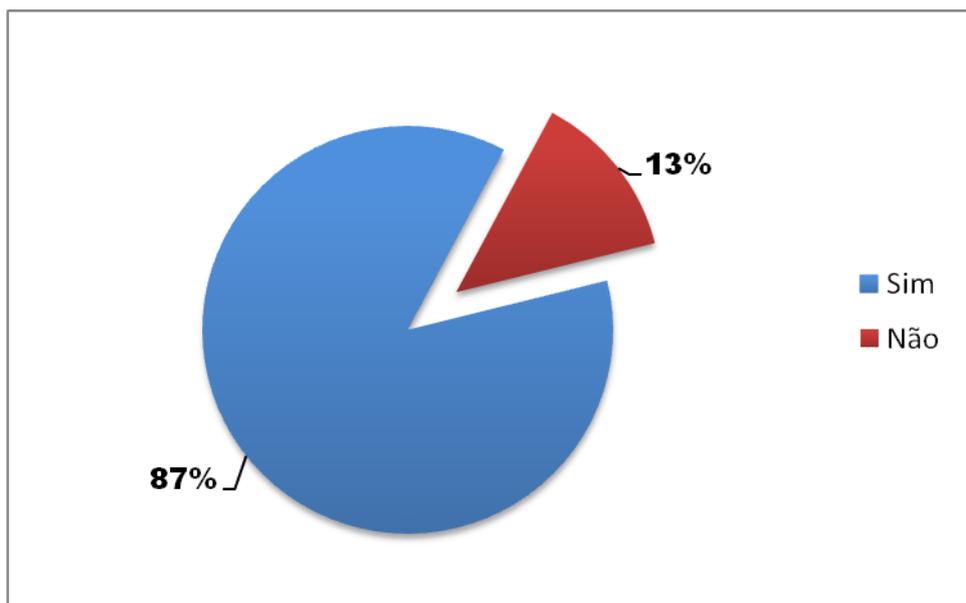
Na sequência, buscou-se identificar como são realizados o planejamento e a gestão de recursos nas BU mediante a atuação centralizada dos OC.

Tabela 12 - Formação de Plano Anual de trabalho nas BU

O órgão coordenador possui um Plano Anual de trabalho?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	26	87.7%
Não	4	13.3%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 8 - Formação de Plano Anual de trabalho nas BU



Fonte: Elaborado pela autora

Apesar das dificuldades encontradas pelos processos burocráticos existentes na administração pública, a pesquisa detectou que há um planejamento prévio, demonstrado por 87% de respostas positivas em relação aos OC que declararam ter um Plano Anual de trabalho, sendo a minoria (13%) a não utilizar essa importante ferramenta para gestão. Esta assertiva é confirmada por Carvalho (1981) e Miranda (1978) quando falam da necessidade e urgência de estabelecer padrões que contemplassem as reais necessidades das bibliotecas universitárias brasileiras, com o intuito de

permitir que ferramentas administrativas de gestão e planejamento pudessem balizar a qualidade dos serviços prestados por essas instituições.

Tabela 13 - Participação das bibliotecas na elaboração do Plano Anual

O órgão coordenador possui um Plano Anual de trabalho?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	20	74.1%
Não	7	25.9%

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 87% dos respondentes que afirmaram possuir um Plano Anual de trabalho, 74% contaram com a participação das bibliotecas componentes na sua elaboração, o que significa o trabalho integrado, com gestão participativa embora o poder decisório esteja centralizado no OC.

Nas tabelas e gráficos subsequentes observam-se os resultados obtidos relacionados a gestão de recursos.

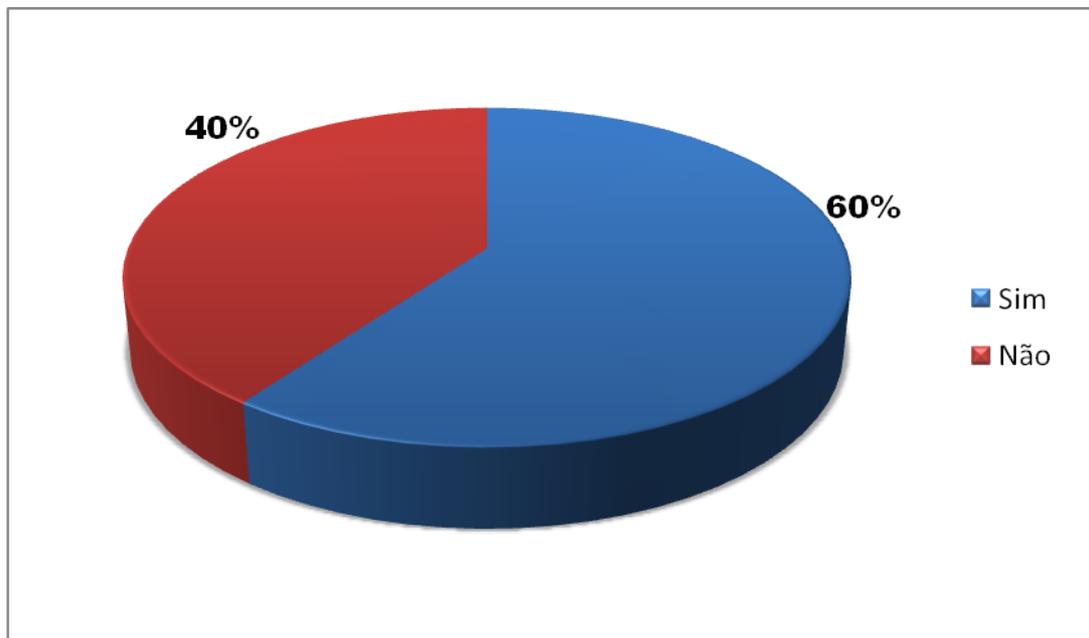
Quanto à existência de recursos financeiros específicos, teoricamente o OC deveria ter o mesmo *status* acadêmico de outras instâncias universitárias, mas, na prática a realidade se mostra diferente, conforme a Tabela 14 e o Gráfico 9.

Tabela 14 - Existência de dotação orçamentária específica para Órgão Coordenador

O órgão coordenador possui dotação orçamentária específica?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	18	60%
Não	12	40%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 9 - Existência de dotação orçamentária específica para Órgão Coordenador



Fonte: Elaborado pela autora

Ainda é bastante alto o índice de OC que não possuem dotação orçamentária específica 40%, o que dificulta o fluxo dos demais processos gerenciais nas BU, assim como sua autonomia visto que ausência de recursos financeiros destinados às necessidades das bibliotecas engessa sua atuação. A relevância de orçamento próprio pré-definido no planejamento orçamentário da universidade para funcionamento adequado do OC é preconizado por Miranda (1993), como essencial no desenvolvimento de seus serviços.

Tabela 15 - Outros recursos financeiros administrados pelo Órgão Coordenador

Que outros recursos financeiros são administrados pelo órgão coordenador?		
Resposta	Número	Percentual
Recebimento de multas	10	45.5%
Verbas oriundas de projetos	14	63.6%
Doações	2	9.1%
Outros	4	18.2%

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos 60% que responderam ter recursos financeiros próprios, todos afirmaram possuir um ou mais recursos advindos de outras fontes como: verba de projetos (64%), prática comum já que os materiais bibliográficos adquiridos para esses projetos precisam ser consultados e armazenados para uso do público acadêmico envolvido; recebimento de multas (46%) que geralmente são recursos recolhidos e repassados diretamente para as BU; no caso das doações (9%), podem ser oriundas de parcerias públicas e privadas; e outros (18%) contabilizados como eventos esporádicos.

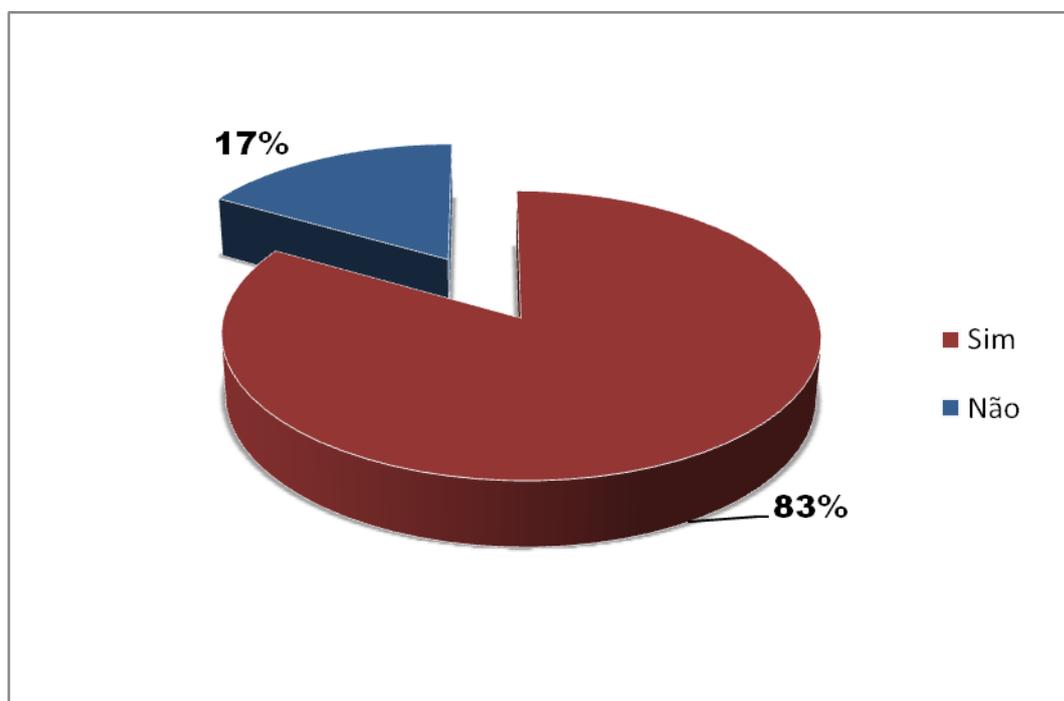
Para Lemos e Macedo (1975, p. 48-49), a administração desses recursos orçamentários devem estar sempre a cargo do OC, mesmo quando estes sejam “[...] provenientes de fundos especiais, doações de terceiros ou convênios estabelecidos por outras unidades”.

Tabela 16 - Compra de material bibliográfico centralizada pelo Órgão Coordenador

A compra de material bibliográfico é feita de forma centralizada pelo órgão coordenador?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	25	83.3%
Não	5	16.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 10 - Compra de material bibliográfico centralizada pelo Órgão Coordenador

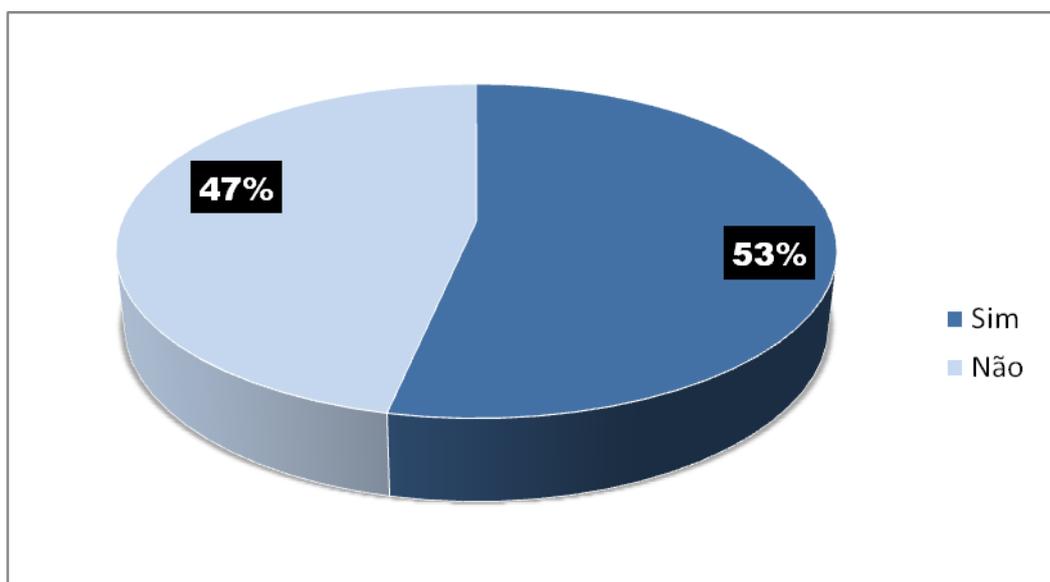


Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 17 - Compra de outros materiais pelo órgão coordenador

A compra de material de escritório, mobiliários e outros itens de infraestrutura é feita pelo órgão coordenador?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	16	53.3%
Não	14	46.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 11 - Compra de outros materiais pelo órgão coordenador

Fonte: Elaborado pela autora

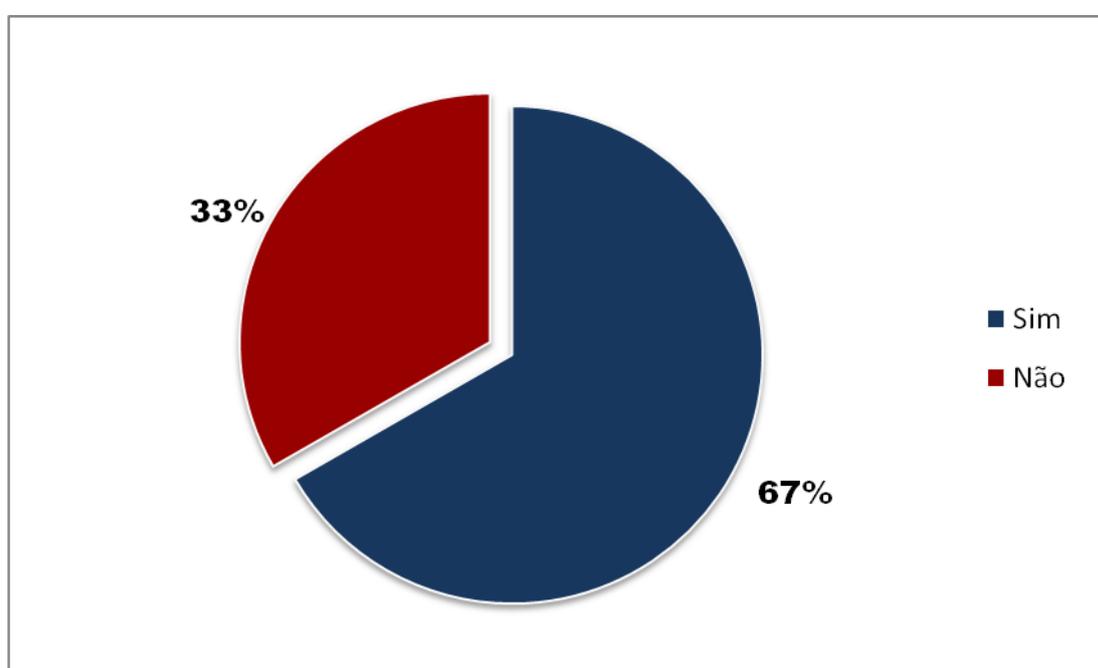
O processo de compra, dentro das instituições públicas, é bastante complexo; nas BU, a compra de material bibliográfico está sendo feita em 83% dos casos pelos OC sendo que, dentre estes, 53% de outros materiais de consumo e infraestrutura também são diretamente comprados por eles, demonstrando que a gestão dos recursos financeiros está cada vez mais centrada. Apesar da importância da gestão desses recursos pelos OC, ainda existem 17% que não o fazem, nem mesmo a compra de material bibliográfico, o que vai em desacordo com a diretrizes precípuas de planejamento e gestão de bibliotecas universitárias previsto no PNBUS, no qual previa a existência de recursos financeiros específicos e suficientes à prestação de seus serviços.

Além das questões financeiras, outro ponto bastante delicado na administração das referidas instituições é a gestão de recursos humanos, apontado como um dos pontos que dificultam a gestão centralizada dos serviços, na visão dos gestores pesquisados.

Tabela 18 - Gerência dos recursos humanos pelo Órgão Coordenador

Os recursos humanos são gerenciados pelo órgão coordenador?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	20	66.7%
Não	10	33.3%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 12 - Gerência dos recursos humanos pelo Órgão Coordenador

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que 67% dos OC gerenciam os seus recursos humanos, o que é, de acordo com Cunha (1977), um dos fatores relevantes na construção de sistemas colaborativos, bem como na formação, integração e qualificação desse pessoal.

Para Lima (1997, p. 51), a gestão destes recursos é um ponto de estrangulamento verificado na administração de bibliotecas, porquanto da limitação quantitativa e qualitativos destes. Nas palavras do autor as bibliotecas carecem de “[...] profissionais habilitados para realmente transformarem as coleções bibliográficas em fontes de informação para o

desenvolvimento das atividades da universidade”. No entanto, isto pode estar mudando segundo o resultado obtido, como segue:

Tabela 19 - Existência de prática regular de reuniões com as bibliotecas

O órgão coordenador proporciona reuniões regulares para tratar dos assuntos de interesse das bibliotecas?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	26	86.7%
Não	4	13.3%

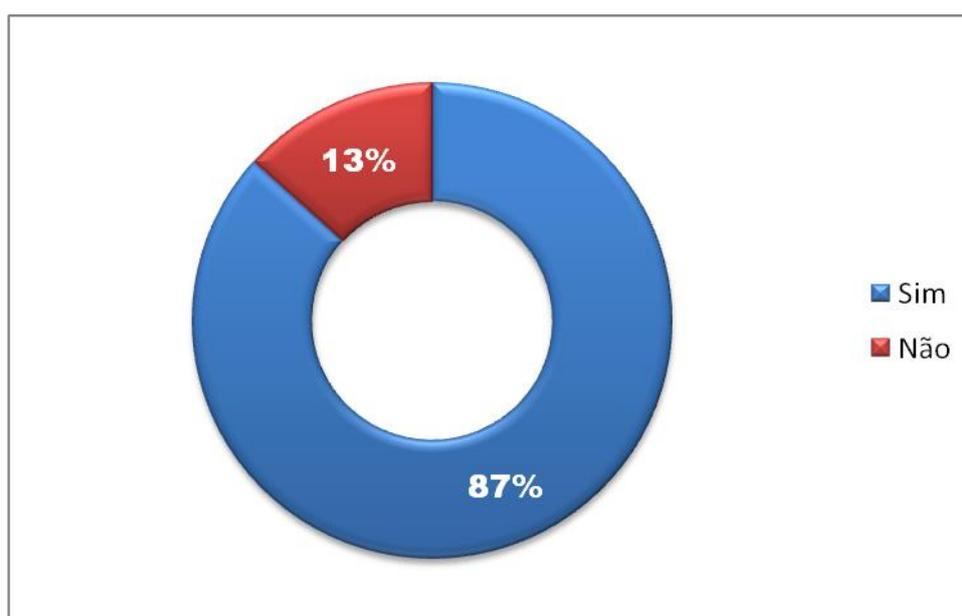
Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 20 - Existência da prática regular de treinamentos para bibliotecários e auxiliares

O órgão coordenador proporciona treinamentos regulares para aperfeiçoamento de bibliotecários e auxiliares?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	26	86.7%
Não	4	13.3%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 13 - Existência da prática regular de reuniões com as bibliotecas e de treinamentos para bibliotecários e auxiliares



Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que existe a prática de reuniões em 87% dos respondentes, promovidas pelos OC, bem como na mesma proporção de treinamentos regulares para aperfeiçoamento de bibliotecários e auxiliares, o que indica busca de aprimoramento das ações que norteiam a prática nos serviços das BU.

A capacitação dos recursos humanos e educação continuada encontradas na Proposta de ações para a integração no desenvolvimento gerencial das BU reforçam a constante necessidade de aprimoramento de atividades específicas, dentro de cada categoria funcional, oportunizando sua participação em cursos/atividades dirigidas, e de especialização dos profissionais que trabalham nas BU.

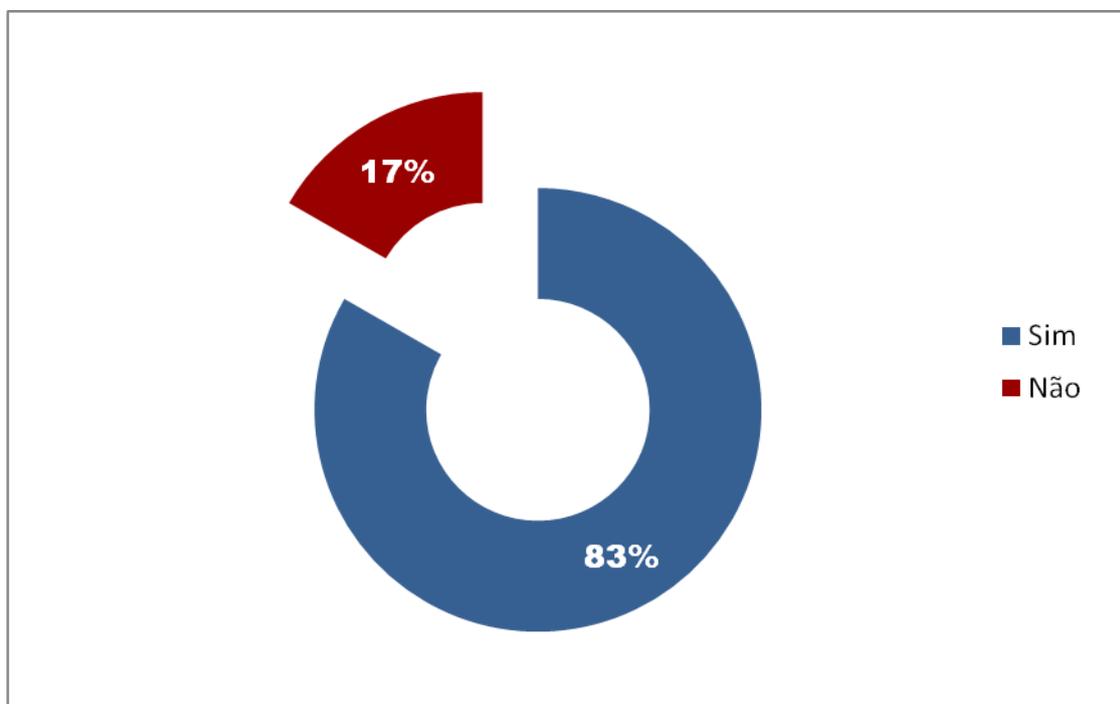
Além do aprimoramento, é importante a integração das pessoas que fazem parte do sistema, que devem conhecer seus componentes, pois é de pessoas que se constituem as instituições. Barbedo e Vergueiro (2006) enfatizam a importância da comunicação e da integração entre o líder e sua equipe, porquanto este entrosamento pode ser um fator positivo na busca da excelência na prestação de serviços.

Tabela 21 - Índice de promoção de eventos para integração entre bibliotecários e auxiliares

O órgão coordenador proporciona eventos para promover a integração entre bibliotecários e auxiliares?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	25	83.3%
Não	5	16.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 14 - Índice de promoção de eventos para integração entre bibliotecários e auxiliares

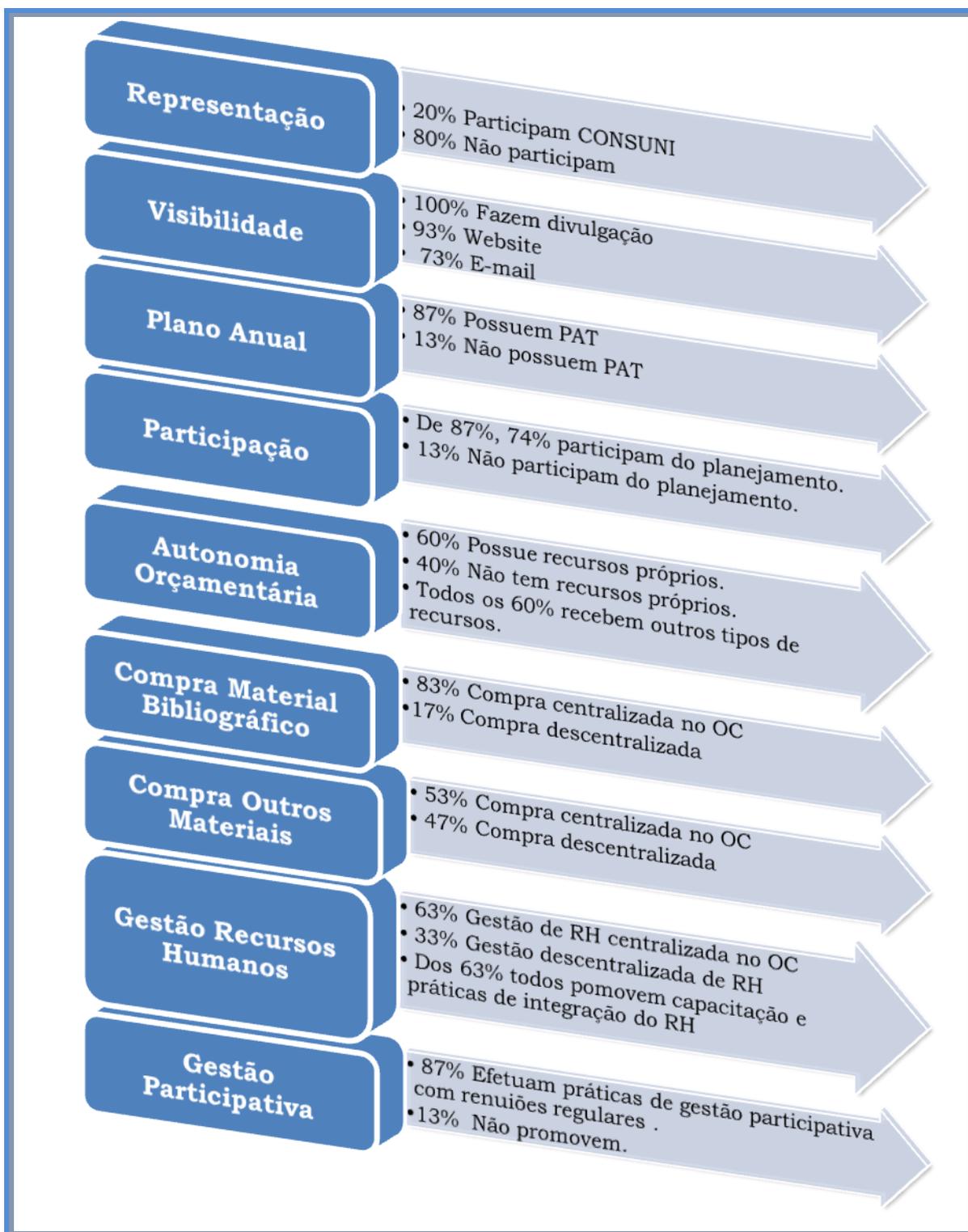


Fonte: Elaborado pela autora

Os 83% de repostas positivas demonstram que existe um investimento na gestão de recursos humanos, tanto na comunicação, como no aprimoramento e integração.

Os dados que caracterizam os aspectos administrativos mediante a atuação do OC apresentam-se resumidos na figura a seguir:

Figura 23 – Resumo dos dados obtidos para caracterizar os aspectos administrativos das BU's



Fonte: Elaborado pela autora

Conclui-se que: há falta expressiva de representação no nível decisório da universidade através da participação no Conselho Superior; quase todos os OC procuram divulgar seus procedimentos, normas e serviços principalmente por meio da internet, propiciando sua visibilidade no contexto acadêmico e fora dele; a maioria possui um plano anual de trabalho, embora não contem com 100% de participação das bibliotecas na sua elaboração; somente 60% dos OC possuem e gerenciam dotações orçamentárias próprias, além de outros tipos de recursos advindos de projetos e multas, entretanto, há uma parcela que afirmou não possuir recursos próprios, mas que, mesmo assim, gerenciam a compra de material bibliográfico, sendo esta centralizada em 83% no OC; a compra de outro tipo de material de escritório, tecnológico, de infraestrutura entre outros, com base nos 60% que afirmaram possuir recursos financeiros próprios, é centralizado no OC em quase 60% dos casos, ficando de fora apenas 6% desse montante; a gestão de recursos humanos, incluindo capacitação e integração de pessoal é centralizada com 63% através da atuação do OC; e por fim, 87% dos resultados apontam para a prática da gestão participativa por meio da discussão dos problemas cotidianos das bibliotecas, com reuniões regulares ou outros meios de troca de informações, com o intuito de integrar o OC a realidade de suas bibliotecas componentes.

5.2 ESCOPO TÉCNICO

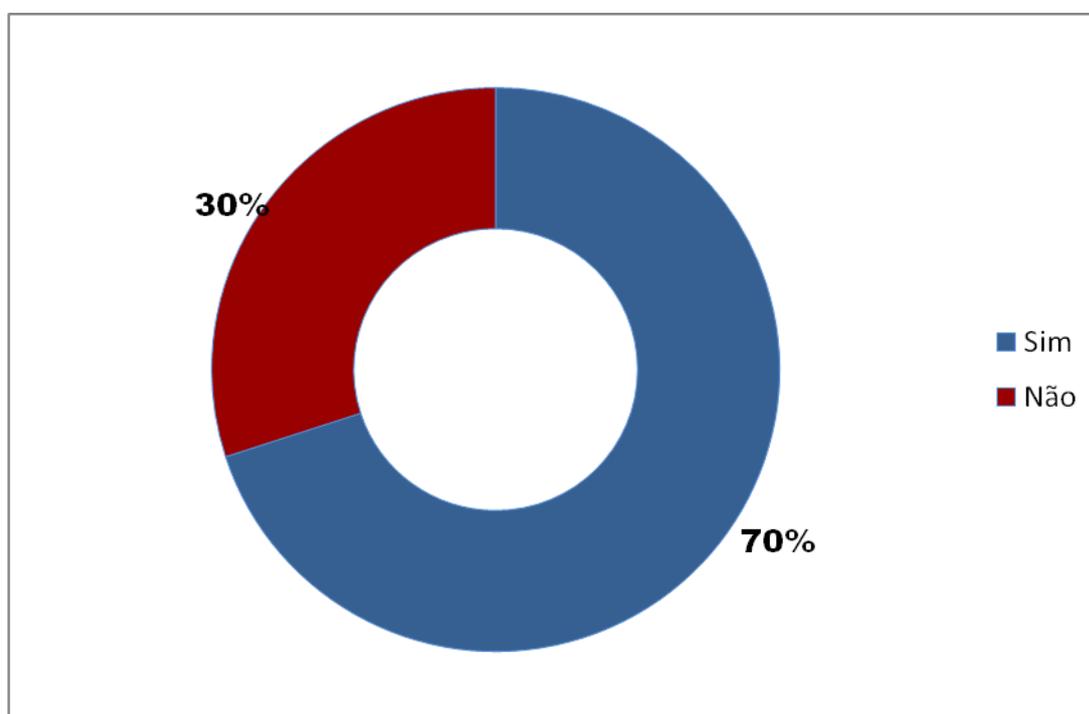
Esta etapa contempla as questões de 25 a 32, e fica responsável pelos procedimentos técnicos e atividades profissionais específicas executadas nas BU.

O primeiro passo na padronização de qualquer serviço é a elaboração de um manual que determine padrões ou normas a serem consideradas quando de sua prática. Logo, a questão inicial desse bloco versa sobre a existência desses padrões, como pode ser observado na Tabela 22 e no Gráfico 15.

Tabela 22 - Existência de guia de procedimentos técnicos

O SIBI possui e/ou disponibiliza algum guia de procedimento técnico para padronização dos serviços técnicos?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	21	70%
Não	9	30%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 15 - Existência de guia de procedimentos técnicos

Fonte: Elaborado pela autora

A falta de um manual ou guia de procedimentos percebida em 30% dos casos prejudica a padronização das atividades, bem como a cooperação de dados e informações num contexto sistêmico de trabalho, porquanto sua existência (70%) unifica as ações das rotinas bibliotecárias num efetivo compartilhamento de seus serviços. Segundo Cunha (1977) entre as condições necessárias para a consolidação de sistemas, é fato imprescindível à existência de uma política da informação que deve nortear as práticas de

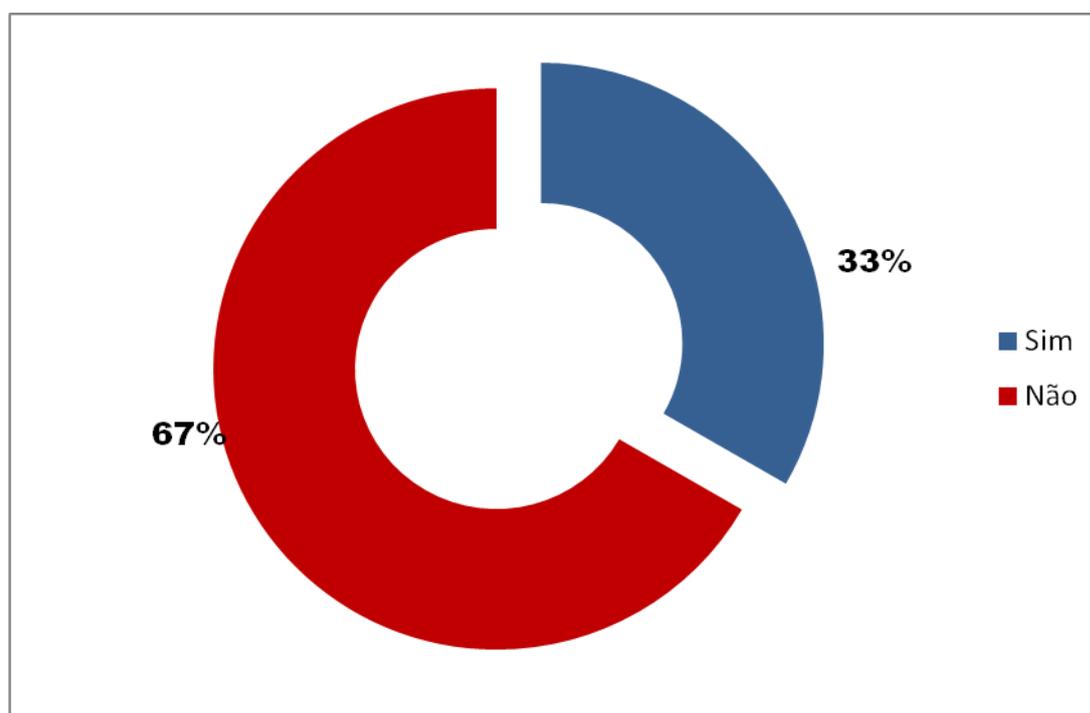
trabalho, assim como a compatibilidade e convertibilidade refletida em normas relativas às formas tradicionais dos suportes físicos da informação mediante a padronização que figura entre as vantagens da centralização por meio de um OC. Sobre isto, Ferreira (1976) aponta a padronização dos processos técnicos como facilitador na troca de informações e crescimento das possibilidades de aquisição e catalogação cooperativa.

Tabela 23 - Centralização no Órgão Coordenador do processamento técnico do material bibliográfico adquirido por compra

O processamento técnico do material bibliográfico adquirido por COMPRA é feito de forma centralizada pelo órgão coordenador?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	10	33.3%
Não	20	66.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 16 - Centralização no Órgão Coordenador do processamento técnico do material bibliográfico adquirido por compra



Fonte: Elaborado pela autora

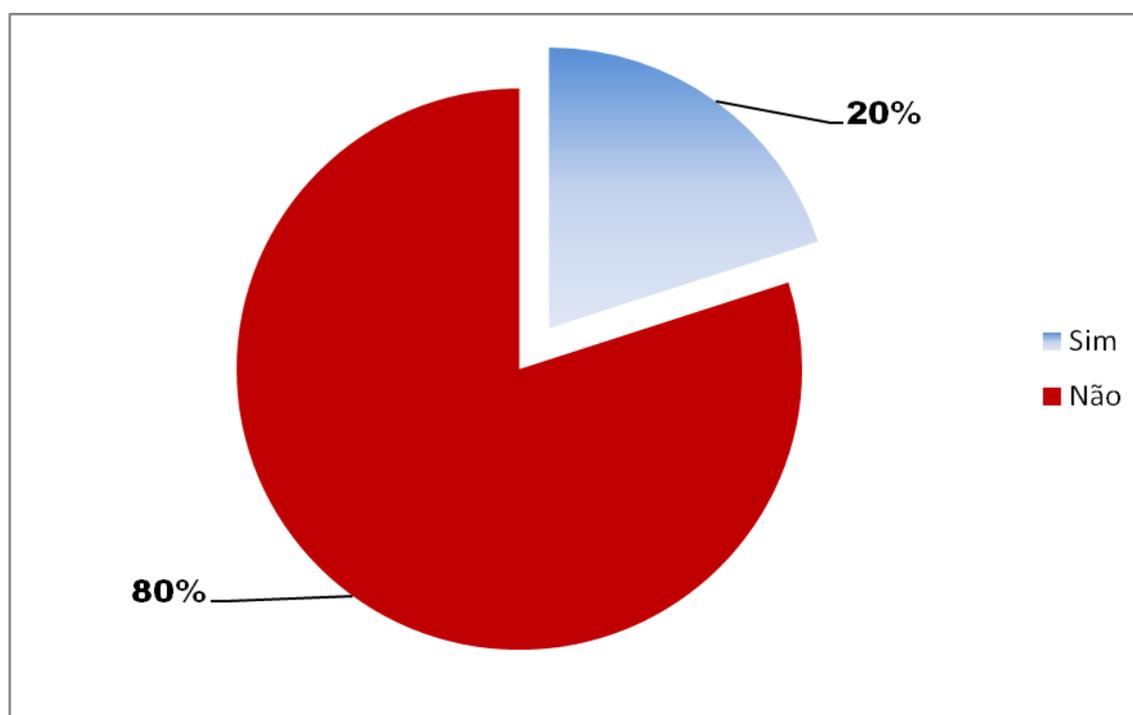
Os procedimentos técnicos do material bibliográfico adquirido por compra resultaram em 33% de respostas referentes à centralização no OC, enquanto 67% delegam essa atividade para as bibliotecas setoriais, mediante a distribuição da compra sem nenhum tipo de tratamento, já que esta é feita de forma centralizada com foi constado anteriormente.

Tabela 24 - Centralização no Órgão Coordenador do processamento técnico do material bibliográfico adquirido por doação e permuta

O processamento técnico do material bibliográfico adquirido por DOAÇÃO e PERMUTA é feito de forma centralizada pelo órgão coordenador?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	6	20%
Não	24	80%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 17 - Centralização no Órgão Coordenador do processamento técnico do material bibliográfico adquirido por doação e permuta



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao processamento do material adquirido através de doações e/ou permuta, 80% dos respondentes afirmam que o trabalho não é executado pelo OC de forma centralizada, ou seja, ficam a cargo das bibliotecas componentes ou setoriais sua efetivação.

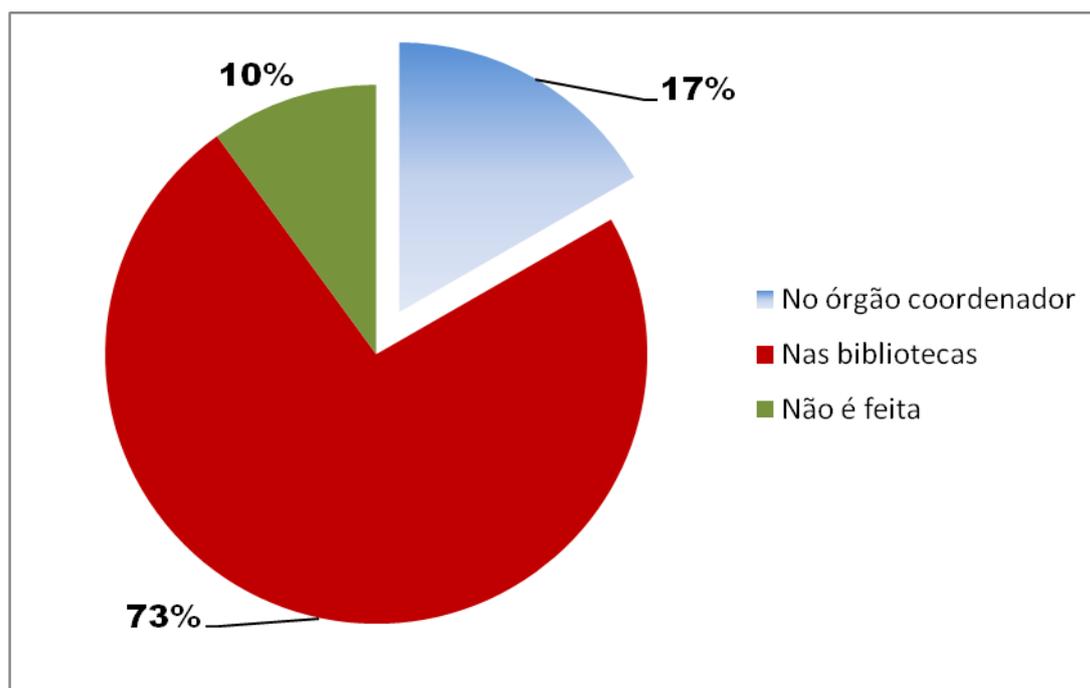
Como forma de caracterizar os serviços técnicos convencionais realizados nas bibliotecas, em seguida buscou-se levantar informações sobre outros serviços profissionais específicos como: ficha catalográfica, normalização, preservação e restauro, levantamento bibliográfico, que serão aparentados nas tabelas e gráficos abaixo.

Tabela 25 - Elaboração da ficha catalográfica

A FICHA CATALOGRÁFICA é feita:		
Resposta	Número	Percentual
No órgão coordenador	5	16.7%
Nas bibliotecas	22	73.3%
Não é feita	3	10%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 18 - Forma de elaboração da ficha catalográfica



Fonte: Elaborado pela autora

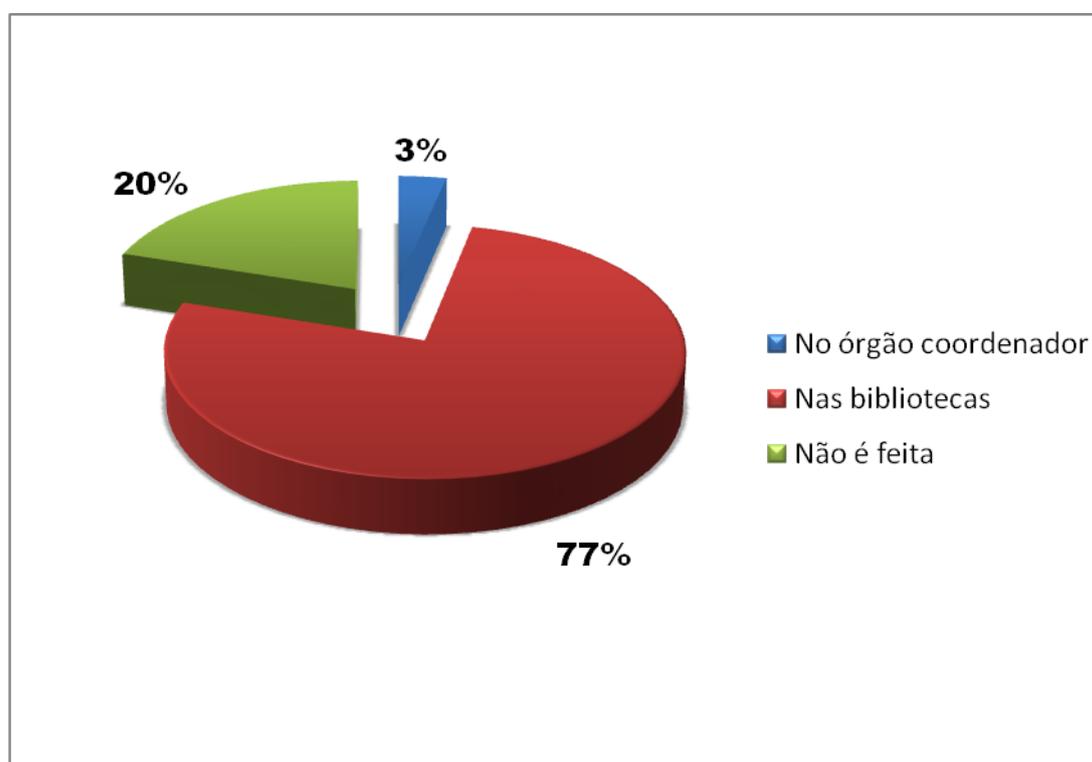
Embora seja bem relevante o número de fichas catalográficas elaboradas pelas bibliotecas setoriais, há de se considerar o percentual de 17% que são elaboradas no OC e de 10% das bibliotecas que não fazem mais este tipo de trabalho.

Tabela 26 - Forma de realização da normalização de trabalhos acadêmicos

A NORMALIZAÇÃO de trabalhos acadêmicos é feita:		
Resposta	Número	Percentual
No órgão coordenador	1	3.3%
Nas bibliotecas	23	76.7%
Não é feita	6	20%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 19 - Normalização de trabalhos acadêmicos



Fonte: Elaborado pela autora

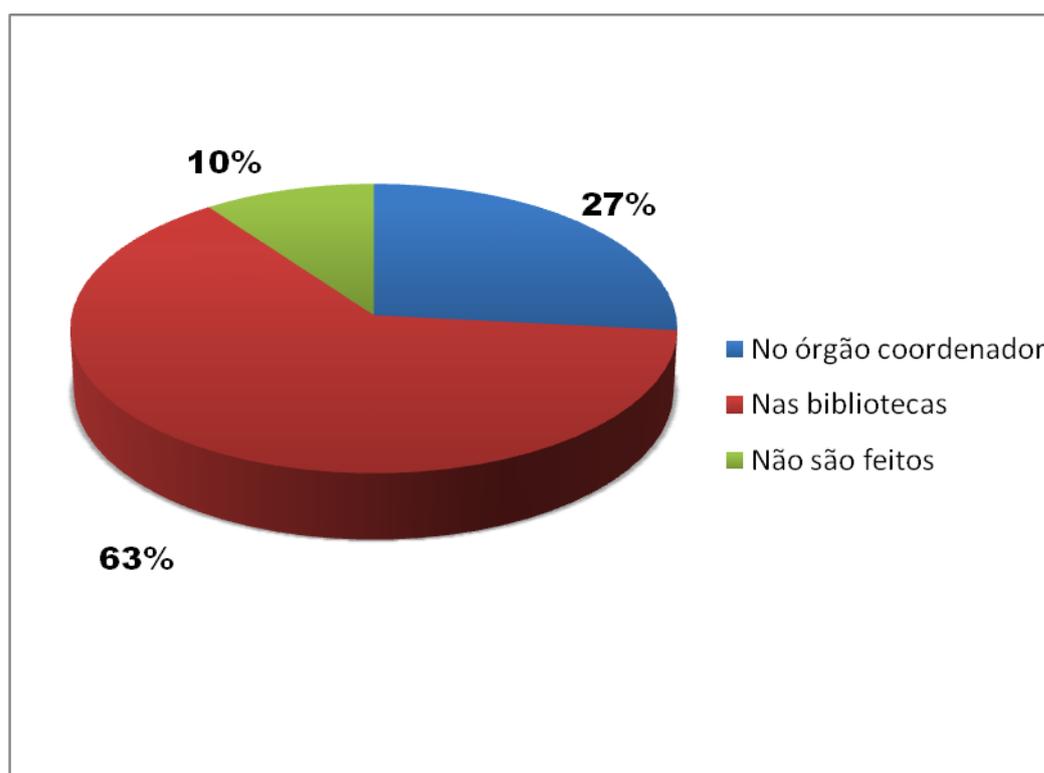
Observe-se em relação ao levantamento bibliográfico um percentual de 20% de não realização desse serviço, enquanto sua descentralização com 77% fica evidente; em contrapartida, há apenas 3% de centralização.

Tabela 27 - Preservação e restauro de obras

A PRESERVAÇÃO E RESTAURO de obras é feita		
Resposta	Número	Percentual
No órgão coordenador	8	26.7%
Nas bibliotecas	19	63.3%
Não são feitos	3	10%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 20 - Preservação e restauro de obras



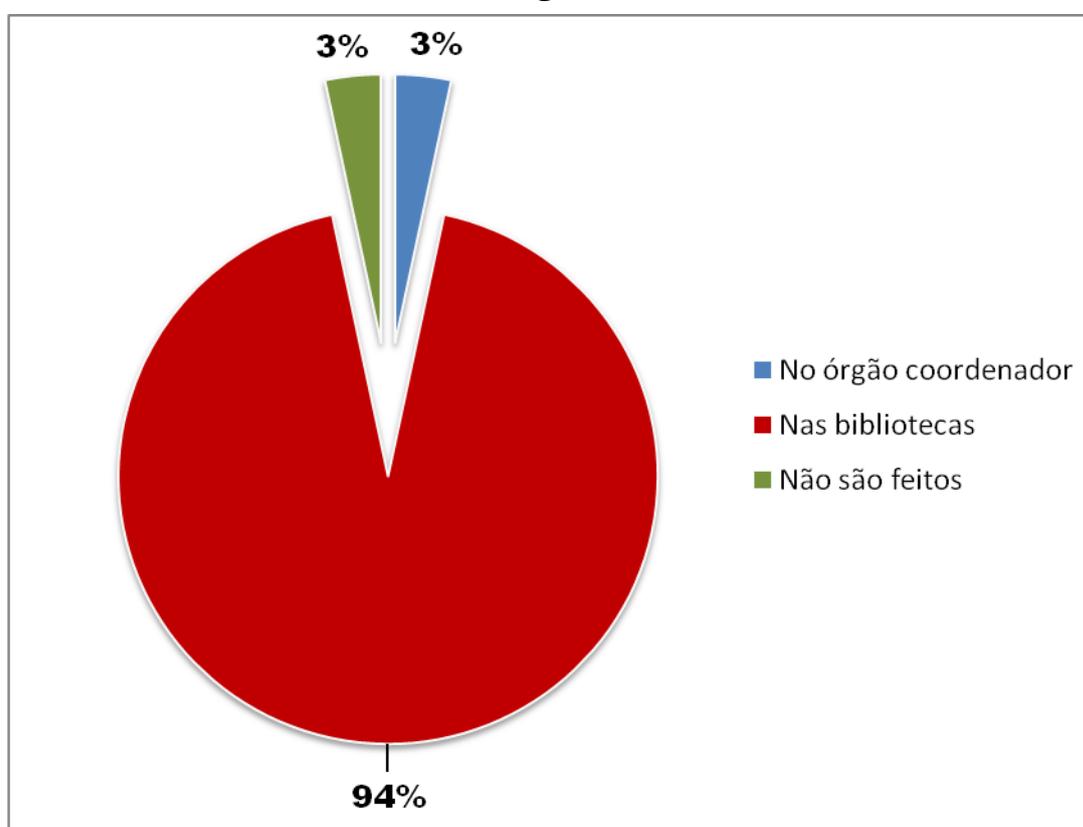
Fonte: Elaborado pela autora

No caso da preservação e restauração de obras, encontra-se bem balanceado em relação aos outros serviços: 63% de descentralização, 27% de centralização e, como nas fichas catalográficas, 10% que não são realizadas.

Tabela 28 - Levantamento bibliográfico

O LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO de obras é feita por:		
Resposta	Número	Percentual
No órgão coordenador	1	3.3%
Nas bibliotecas	28	93.3%
Não são feitos	1	3.3%

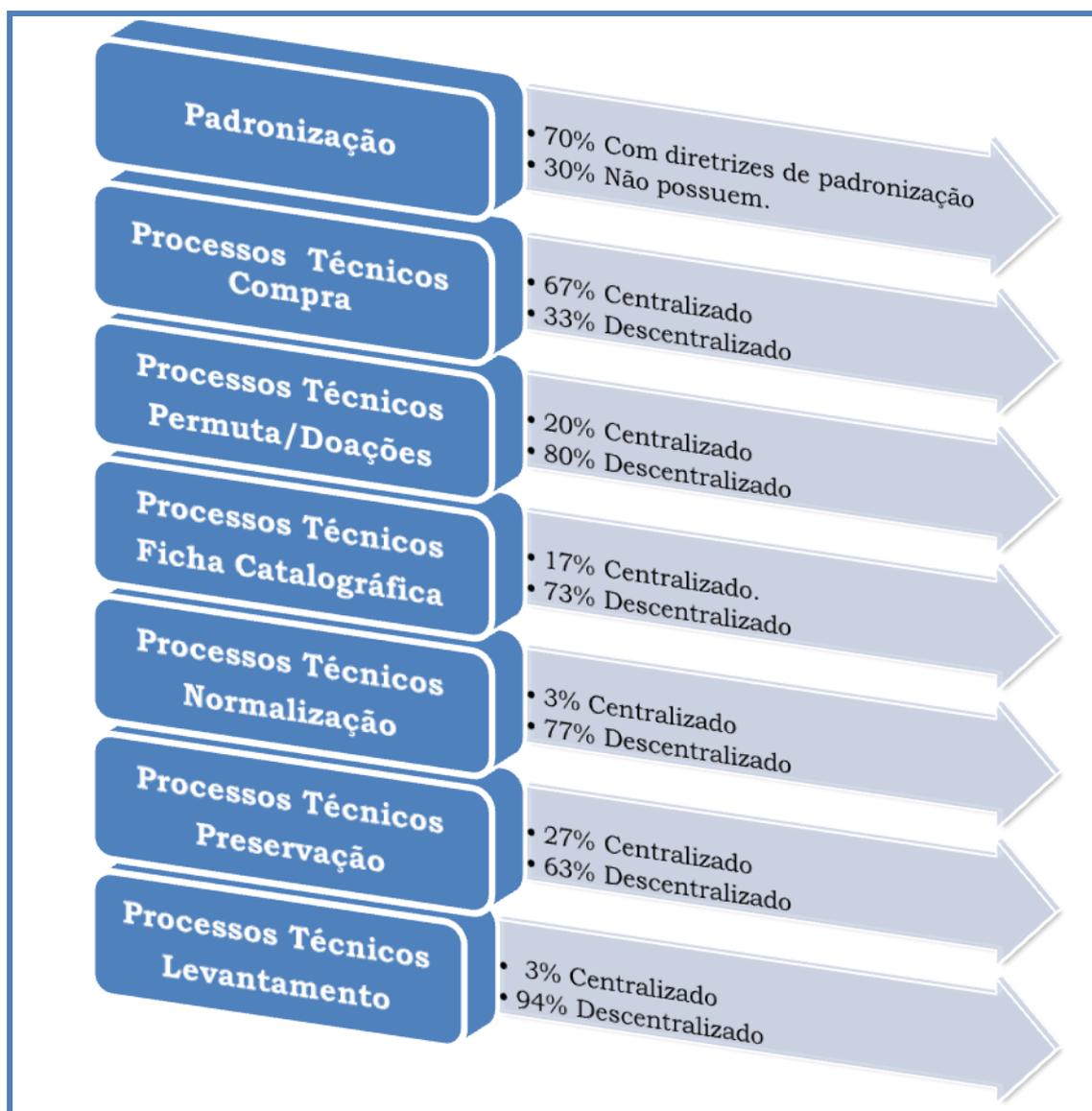
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 21 - Levantamento bibliográfico

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao levantamento bibliográfico, é quase totalmente descentralizado, com 94%, ficando paralelo à centralização; a não execução do serviço que é de 3%. Para um panorama geral dessa etapa, segue-se a figura abaixo:

Figura 24 – Resumo dos dados obtidos para caracterizar os aspectos técnicos das BU



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme as informações reunidas nesta etapa, compreende-se que os serviços de processamento técnico encontram-se em sua maioria distribuídos nas bibliotecas setoriais, ou seja, de forma descentralizada, com a ressalva de que alguns serviços não são desenvolvidos e outros parcialmente centralizados no OC.

De acordo com o cruzamento dos dados anteriores é possível verificar que apesar de 83% da compra do material bibliográfico ser centralizada, apenas 33% deste material é processado tecnicamente no OC antes de ser

destinados as suas respectivas bibliotecas, o que confere dizer que não existe uma centralização nem parcial dos serviços técnicos, pois para que haja este tipo de centralização, segundo Lemos e Macedo (1975), as atividades de aquisição, processamento técnico dos materiais bibliográficos e os aspectos normativos e executivos devem estar centrados no OC, que delega às unidades componentes o encargo de guarda e conservação dos acervos e atendimento dos usuários.

5.3 ESCOPO SOCIAL

Nesta última etapa, procurou-se reunir os dados e informações referentes à prestação de serviços ao público interno e externo, mediante as perguntas 18 a 24 com o intuito de analisar a atuação do OC no desenvolvimento dos serviços finalísticos da BU.

Inicialmente, buscou-se identificar os produtos e serviços oferecidos diretamente pelos OC, objetivando conhecer os que são prestados de forma centralizada.

Tabela 29 - Produtos e serviços oferecidos pelo órgão coordenador

Quais os produtos e serviços oferecidos pelo órgão coordenador?		
Resposta	Número	Percentual
Acesso livre à internet para usuários	20	66.7%
Capacitação de usuários	19	63.3%
Catálogo de trabalhos produzidos pela universidade	22	73.3%
Comutação bibliográfica	19	63.3%
Consulta local a obras de referência	19	63.3%
Consulta local ao acervo	20	66.7%
Disponibilização de serviços via web	22	73.3%
Empréstimo domiciliar, reserva, devolução	20	66.7%
Empréstimo entre bibliotecas	17	56.7%
Levantamento bibliográfico	17	56.7%
Orientação p/normalização de trabalhos acadêmicos	18	60%
Outros	6	20%
Pesquisa orientada	21	70%
Serviços de alerta	9	30%
Serviços de fotocópia	12	40%
Serviços específicos para pessoas especiais	12	40%
Serviços para usuários de cursos a distância	13	43.3%
Tradução de resumos	0	0%
Visita guiada	17	56.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 22 - Produtos e serviços oferecidos pelo órgão coordenador

Fonte: Elaborado pela autora

O resultado deste levantamento leva à seguinte análise: com maior percentual na faixa de 70% estão os serviços de catalogação de trabalhos produzidos pela universidade, disponibilização de serviços via web e pesquisa orientada; seguidos dos serviços em torno de 60% conferidos ao acesso livre à internet para usuários, capacitação de usuários, comutação bibliográfica, consulta local a obras de referência, consulta local ao acervo, empréstimo domiciliar, reserva, devolução, orientação para normalização de trabalhos acadêmicos; e na média de 50% o empréstimo entre bibliotecas, levantamento bibliográfico e a visita guiada. E importante lembrar que o serviço de fotocópia, específicos para pessoas especiais e de cursos à distância com 40%, demonstram como algumas OC procuram estender seu leque de serviços.

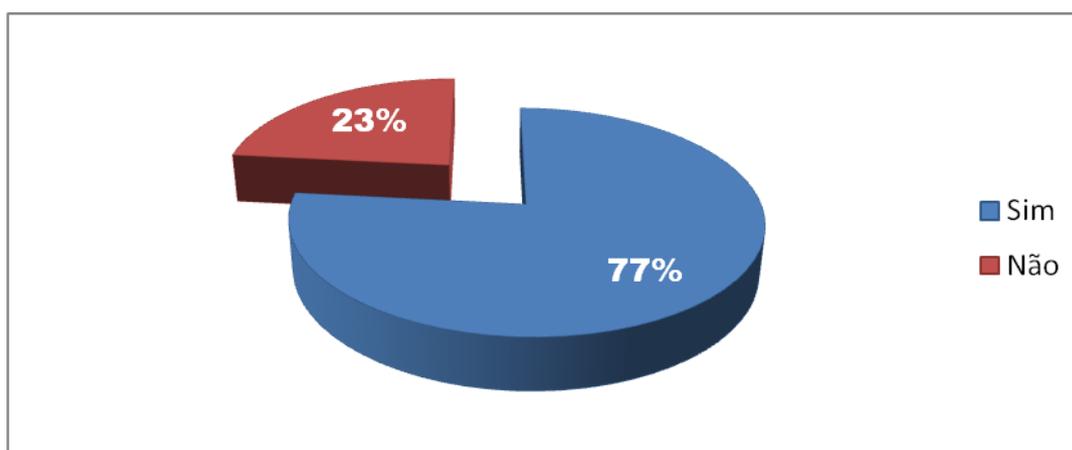
Basicamente, a prestação de serviços pelos OC se confunde com os serviços oferecidos por suas bibliotecas componentes, entretanto, o que é relevante é a forma como estes serviços estão sendo prestados. Para Rados, Valerim e Blatmann (1999), a forma de prestar os serviços informacionais deve ser uma combinação de recursos e atividades executadas por bibliotecários e/ou profissionais da informação que compreendem de forma diferenciada o valor agregado dessa informação. Este valor foi potencializado pelas TIC e deve ser aproveitado no incremento e ampliação das possibilidades de prestação de serviços nas bibliotecas, bem como da integração delas com o sistema acadêmico das universidades, aos quais a tabela e gráfico subsequentes se referem.

Tabela 30 - Automatização e integração do sistema das bibliotecas

Os serviços são automatizados e se integram ao sistema acadêmico da universidade?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	23	76.7%
Não	7	23.3%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 23 - Automatização e integração do sistema das bibliotecas



Fonte: Elaborado pela autora

A importância da automação e integração dos serviços das bibliotecas com o sistema acadêmico é indiscutível, pois, como muito bem observado por Oliveira (1994, p. 35), “[...] as fases da automação são definidas não somente pela tecnologia utilizada, mas, principalmente, pelos métodos de trabalho decorrentes do emprego desta tecnologia”, ou seja, assim como automação é necessária para que as bibliotecas acompanhem o processo evolutivo social, é também relevante a maneira que esta tecnologia é implantada e integrada aos processos de trabalho das bibliotecas em relação aos outros componentes acadêmicos. É surpreendente notar que ainda exista um percentual tão significativo de 20% de bibliotecas afastadas desta realidade, visto que as universidades são o centro de desenvolvimento tecnológico, ou seja, se elas proporcionam a geração de conhecimento para criação de aparatos tecnológicos em todas as áreas de conhecimento, suas bibliotecas deveriam estar pautadas neste contexto.

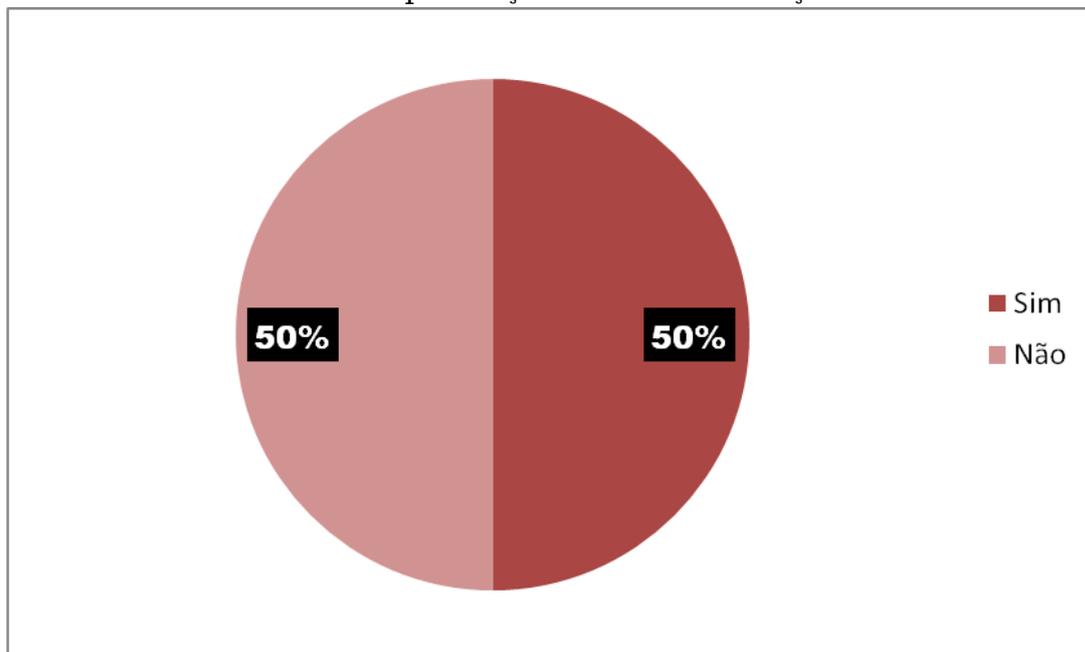
Como elencado na proposta de ações para integração no desenvolvimento gerencial das BU, a automação faz parte do processo que auxilia na promoção da biblioteca como recurso didático, mediante a integração que ela promove com o corpo docente na troca de informações relevante a formação de acervo e do conhecimento das necessidades informacionais do público acadêmico.

Neste contexto, a inovação e renovação desses serviços é relevante na projeção e reconhecimento social da BU e foi o mote da questão 20, cujos resultados se apresentam na Tabela e no Gráfico a seguir:

Tabela 31 - Índice de implantação de novos serviços

Existe algum serviços que tenha sido implantado recentemente?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	15	50%
Não	15	50%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 24 - Índice de implantação de novos serviços

Fonte: Elaborado pela autora

O paralelo encontrado nas respostas desta questão faz com que se possa inferir que a implantação de novos serviços está acontecendo de forma gradual e motivada pelo incremento de recursos tecnológicos nas BU, como pode ser comprovado na relação elencada pelos respondentes:

Figura 25 – Lista dos serviços implantados recentemente pelas BU

- Elaboração de ficha catalográfica via Sistema SIGAA.
- Repositório institucional.
- Apoio a disciplinas de letramento informacional e iniciação científica
- Empréstimo de tablets e netbooks.
- Agendamento, via sistema, da visita programada e de treinamento do Portal de Periódicos da Capes.
- Chat através do Skipe
- Avaliação dos projetos pedagógicos em parceria com os cursos. Oferta de sistemas de autogestão no empréstimo e devolução de material informacional.
- Ficha catalográfica on line; nada consta on line para emissão de diplomas.
- Digitalização de documentos; disponibilização de serviços via web; empréstimo de notebooks; recebimento de monografias de graduação digitais.
- Serviços de circulação via terminal web.
- Programa de rádio em parceria com a rádio local.
- Reformulação do catalogo de acesso com a implementação de vários serviços específicos para atendimento online aos usuários dentro do meu espaço (acesso restrito).
- Implantação da solicitação on line de serviços como: solicitação da ficha catalográfica, comut, reserva de espaços para atividades acadêmicas e culturais.
- Serviços para pessoas especiais
- Empréstimo entre bibliotecas.

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se a ocorrência de serviços tradicionais repaginados com ajuda dos recursos tecnológicos, ou seja, cabe ao bibliotecário se “reinventar” em função das mudanças impostas pelas TIC, adaptando seus serviços a essa nova realidade. Como Cunha (2011, p. 18) reforça,

[...] ao explorar as possibilidades do século XXI, os bibliotecários podem assegurar a relevância e o valor dos serviços que eles e suas instituições fornecem. No entanto, mesmo que seja alterada a natureza da biblioteca universitária e do trabalho do bibliotecário, este profissional continuará a desempenhar um papel essencial na prestação desses serviços. A natureza do ambiente pode mudar, mas a necessidade de um navegante experiente e bem preparado permanecerá.

Nota-se que isso vem sendo feito pelo menos em 50% das bibliotecas pesquisadas, o que não quer dizer que nas outras não tenham sido realizado.

Entre os novos serviços apresentados pelos consulentes, alguns como: *apoio a disciplinas de letramento informacional e iniciação científica* e *chat através do Skipe*, podem ser vistos como inovadores de acordo Cunha (2010) no apanhados de serviços desta natureza elencados pelo autor, no qual a correlação efetiva-se da seguinte forma: **ensino do letramento informacional** = *apoio a disciplinas de letramento informacional e iniciação científica*; **serviços de referência digital** = *Chat através do Skipe*. Outros serviços como a *avaliação dos projetos pedagógicos em parceria com os cursos* mostra uma forma de apresentar a biblioteca como ferramenta de auxílio pedagógico; e a *oferta de sistemas de autogestão no empréstimo e devolução de material informacional* demonstra uma tendência na busca por meios para ampliação da autonomia do usuário.

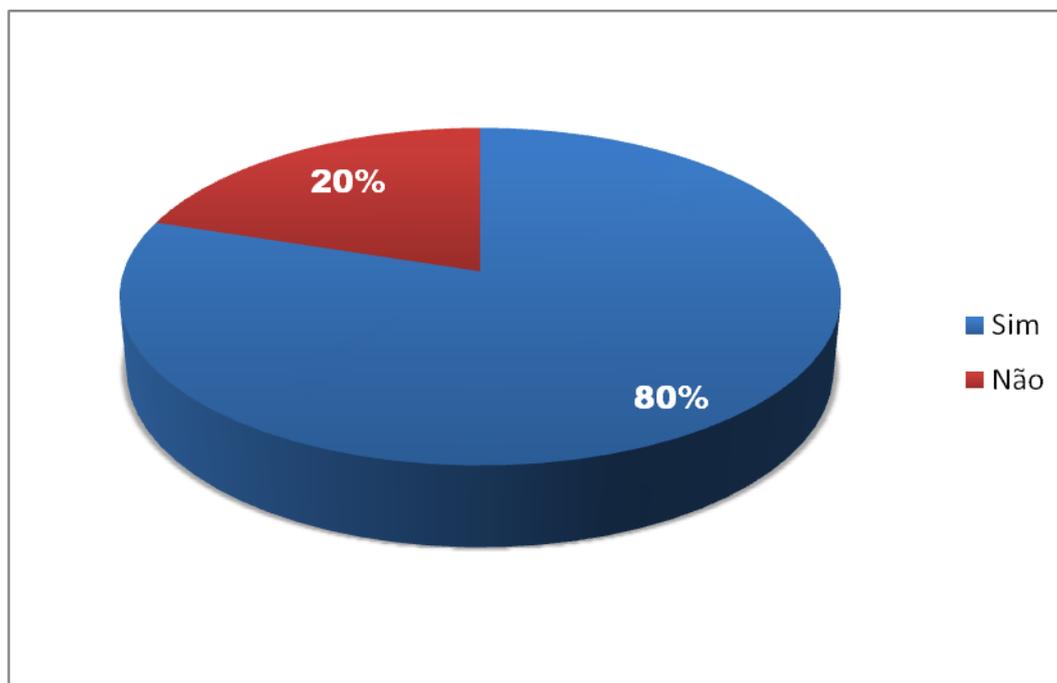
A implantação de novos serviços requer também o treinamento, tanto dos funcionários como dos usuários, para que haja sua adequada utilização; neste contexto, a questão 23 procurou identificar a existência de manuais ou guias de instruções específicos para os usuários dos serviços, conforme a Tabela e o Gráfico apresentam.

Tabela 32 - Existência e disponibilização de manuais ou guias de instrução sobre os serviços aos usuários

O órgão coordenador possui e/ou disponibiliza algum guia de procedimentos técnicos p/padronização dos serviços aos usuários?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	24	80%
Não	6	20%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 25 - Existência e disponibilização de manuais ou guias de instrução sobre os serviços aos usuários



Fonte: Elaborado pela autora

Como resultado, pode-se perceber que 80% dos respondentes asseguram ter e disponibilizar manuais ou guias de instrução para os usuários, o que facilita o atendimento e, até mesmo, a autogestão nos casos dos serviços que apresentam essa possibilidade, além de servir como meio de divulgação de políticas, normas, procedimentos, marketing, entre outras informações de interesse da BU para com a sua comunidade.

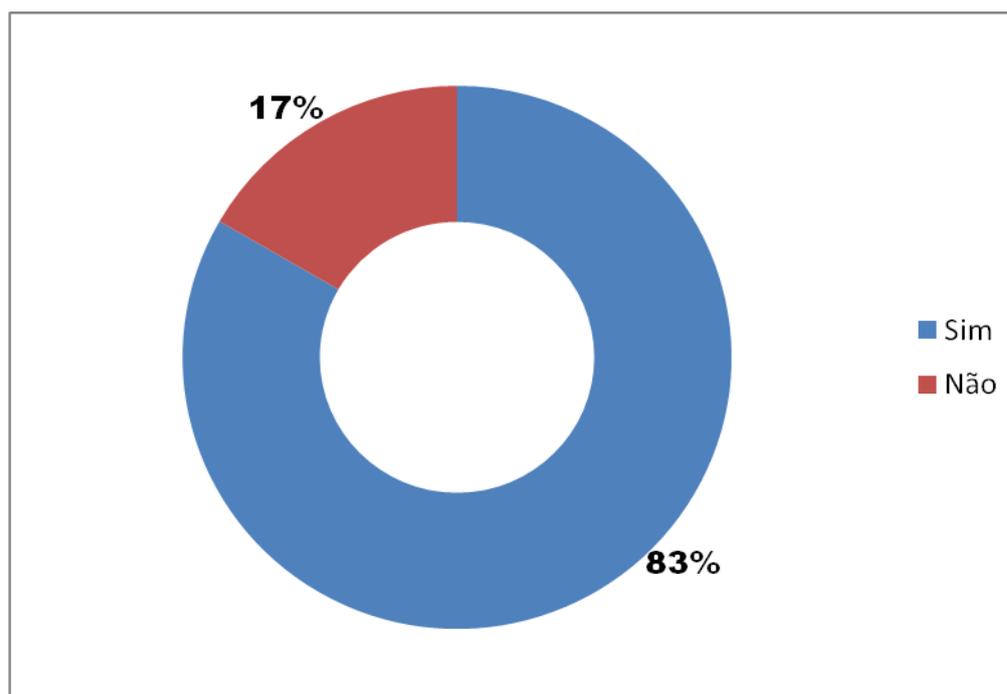
Sobre a forma de percepção do andamento e desenvolvimento de um serviço, cabe destacar que ele pode ser feito mediante instrumentos de controle e avaliação, portanto as perguntas de 21 a 22 e 24 cuidaram das informações inerentes a este tema e serão representadas na sequência.

Tabela 33 - Existência de controle estatístico dos serviços

Existe controle estatístico destes serviços?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	25	83.3%
Não	5	16.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 26 - Existência de controle estatístico dos serviços



Fonte: Elaborado pela autora

O controle estatístico dos serviços é peça fundamental para a gestão, pois não se pode corrigir falhas se não houver dados e informações que respaldem essas correções, muitas vezes, necessárias. Ele faz parte da administração de qualquer serviço, como observado por Barbosa e Franklin (2011), precisando ser efetivado como parte de um processo cíclico contínuo e interdependente, de monitoramento dos objetivos traçados e de avaliação

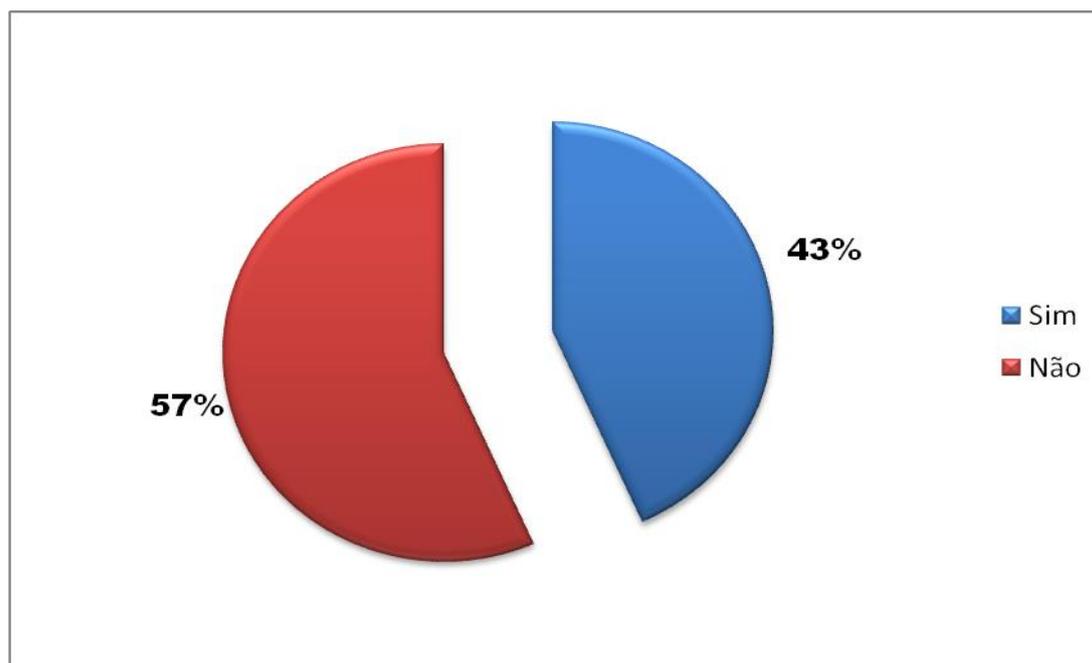
do alcance dos resultados pretendidos. É importante saber que 83% dos OC realizam o controle estatístico de seus serviços, por outro lado é preocupante compreender que um percentual de 17% não faz este tipo de controle. O que não se sabe é se os dados estatísticos coletados na prática são usados como insumo para planejamento, segundo preconiza a teoria. Como a experiência de gestão é uma prática bastante nova nas bibliotecas, a utilização de instrumento de controle como o levantamento estatístico geralmente é feito sem maiores expectativas futuras.

Tabela 34 - Existência de controle das solicitações não atendidas por parte das bibliotecas

Existe algum controle das solicitações não atendidas por parte das bibliotecas?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	13	43.3%
Não	17	56.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 27 - Existência de controle das solicitações não atendidas por parte das bibliotecas



Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere às solicitações não atendidas, elas quase sempre são esquecidas ou negligenciadas, entretanto muitos esquecem que estas são fonte de informações importantes para aprimoramento dos serviços e precisam ser monitoradas. Infelizmente, esta situação foi ratificada quando da proporção negativa de 57% revelada pelos resultados da pesquisa, mas que em contrapartida, é seguida por 43% de iniciativas de controle desse relevante conhecimento gerado no processo de trabalho nas BU.

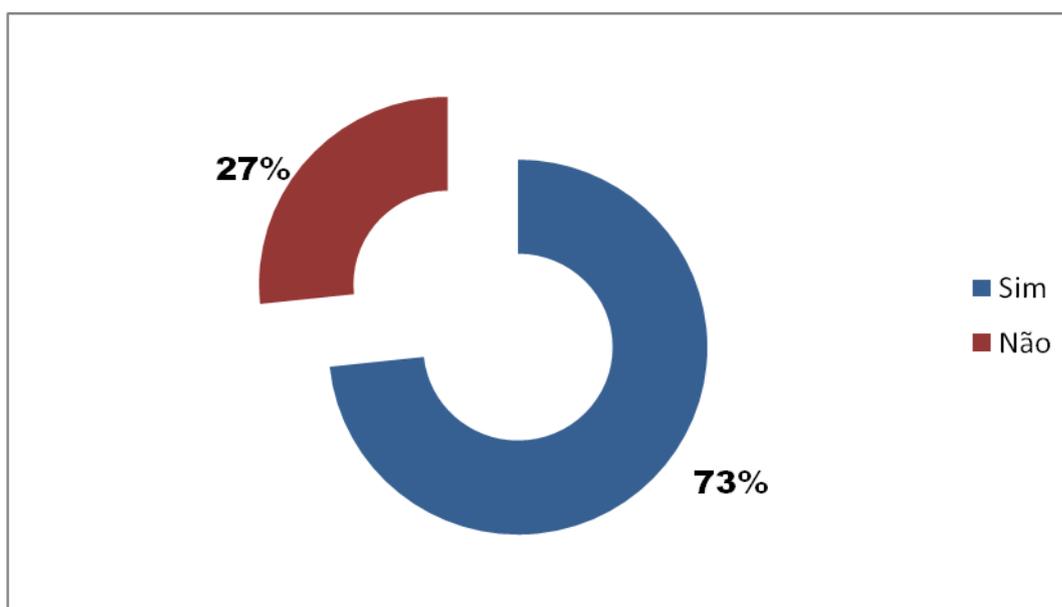
Tanto como o controle, a avaliação desses dados e informações é impar no gerenciamento de serviços, como se verifica na análise da tabela e gráfico subsequente.

Tabela 35 - Aplicação de avaliações sobre a qualidade dos serviços pelas bibliotecas

O órgão coordenador realiza avaliações sobre a qualidade dos serviços prestados pelas suas bibliotecas?		
Resposta	Número	Percentual
Sim	22	73.3%
Não	8	26.7%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 28 - Aplicação de avaliações sobre a qualidade dos serviços pelas bibliotecas



Fonte: Elaborado pela autora.

Como parte do processo de controle, a avaliação deve ser uma atividade contínua do grau de satisfação dos serviços que estão sendo oferecidos, e não apenas a reunião de levantamentos estatísticos sem nenhuma utilidade. Como demonstra Rozados (2006, p. 59), quando diz que “[...] a simples coleta de dados estatísticos é insuficiente como ferramenta de uma efetiva avaliação das atividades de uma unidade de informação ou de um serviço de informação”, a utilização de indicadores adequados proporcionará avaliar e qualificar o funcionamento e a gestão dos serviços, mediante a compreensão da opinião dos usuários, bem como no auxílio à tomada de decisões pelo profissional da informação.

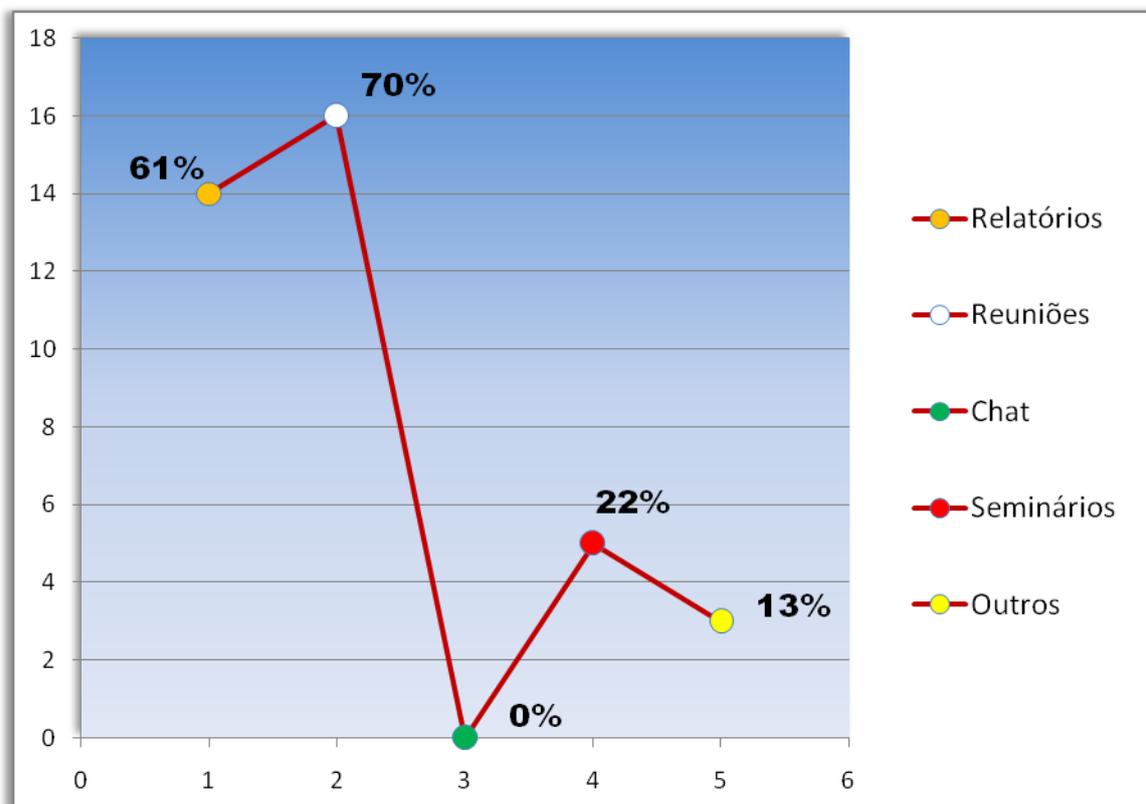
Com o cruzamento dos dados fica evidente que dos 85% que responderam ter controle estatístico dos serviços, apenas 75% utilizam estas informações agrupadas como instrumento para avaliar os serviços, o que denota que 10% simplesmente reúnem estes dados com outras finalidades ou sem finalidade alguma.

Tabela 36 - Instrumentos de divulgação de avaliação da qualidade dos serviços nas bibliotecas

Através de quais instrumentos?		
Resposta	Número	Percentual
Relatórios	14	60.9%
Reuniões	16	69.6%
Chat	0	0%
Seminários	5	21.7%
Outros	3	13%

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 29 - Instrumentos de divulgação avaliação da qualidade dos serviços nas bibliotecas



Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos 75% dos respondentes que fazem algum tipo de avaliação, procurou-se saber como são divulgados estes resultados, pois entende-se a necessidade da divulgação e debate destas informações pelo OC, no intuito de conscientizar as suas unidades componentes sobre os pontos que precisam ser corrigidos ou melhorados na prestação dos serviços. Partindo desse pressuposto, verificou-se que as reuniões (70%) e os relatórios (61%) são os principais meios de comunicação e debate destas avaliações, acompanhados de seminários 22% e de outros meios com 13%.

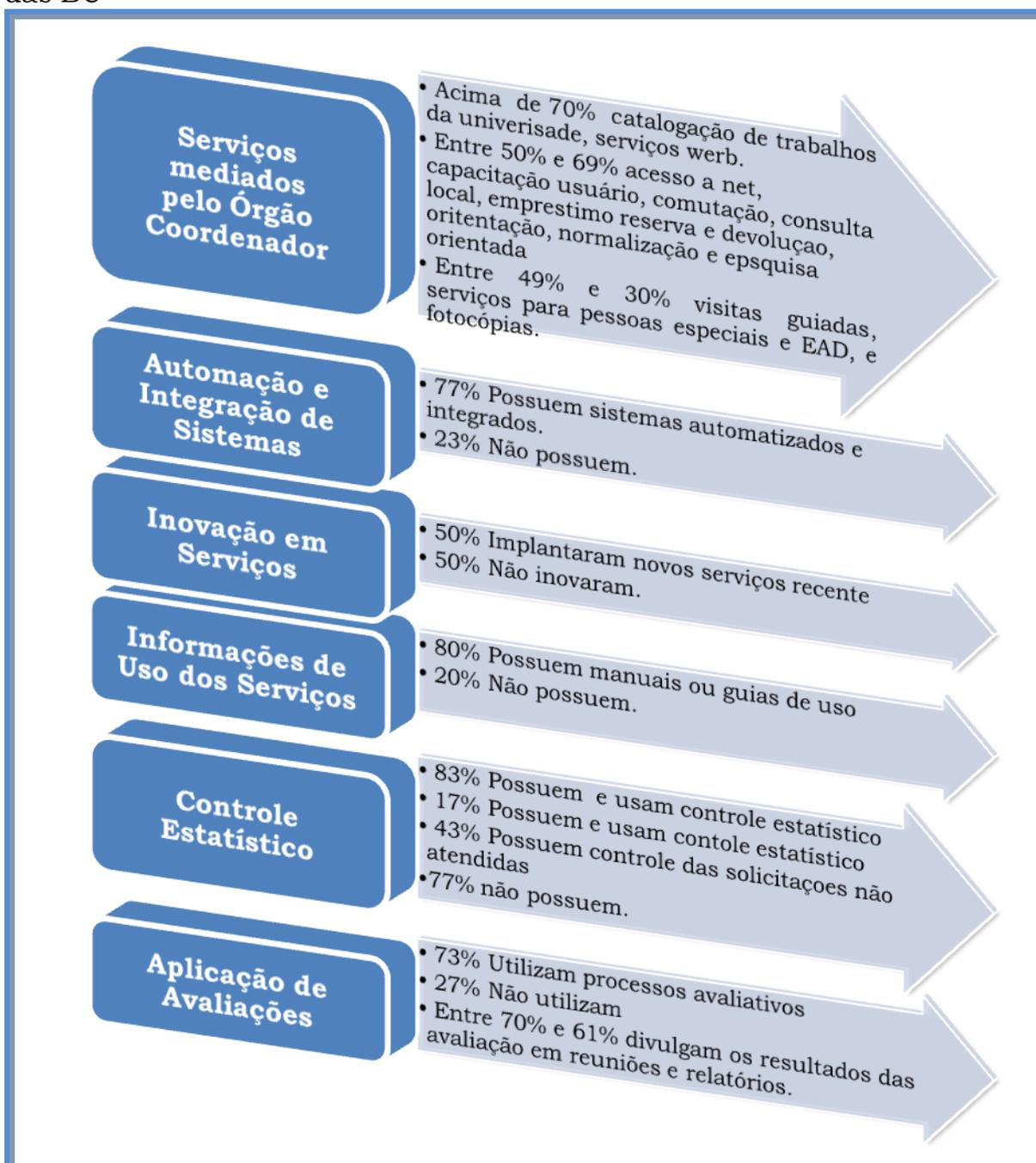
Desta forma, o emprego de um sistema de gestão da qualidade mediante o controle e avaliação nos processos das bibliotecas colabora, segundo Barbedo e Vegueiro (2006, p. 4) para uma

[...] melhor organização interna; definição clara e documentada das atividades e responsabilidades; melhor fortalecimento da competência e qualidade do trabalho; melhor imagem da biblioteca, motivação e valorização dos recursos humanos

envolvidos e maior dedicação e desenvolvimento de atividades, atendendo as necessidades de seus usuários.

Por fim, a reunião de todos os dados e informações deste bloco, encontra-se compiladas na figura 26.

Figura 26 – Resumo dos dados obtidos para caracterizar os aspectos sociais das BU



Fonte: Elaborado pela autora

Ao fim desta etapa, conclui-se que a prestação de produtos e serviços oferecidos por intermédios do OC não se diferencia das suas bibliotecas componentes, concentrando alguns serviços mais que outros, como é o caso da catalogação de trabalhos produzidos pela universidade e disponibilização de serviços na web. Quanto à automação e integração dos serviços ao sistema académico é uma realidade na maioria das pesquisadas. No que se refere à existência de novos serviços com 50% e de guias e/ou manuais de instruções para usuários 80%, os indicadores encontrados são satisfatórios. No quesito controle estatístico e avaliação, as informações encontradas indicam a necessidade de maiores avanços na utilização de ferramentas, assim como nos processos avaliativos.

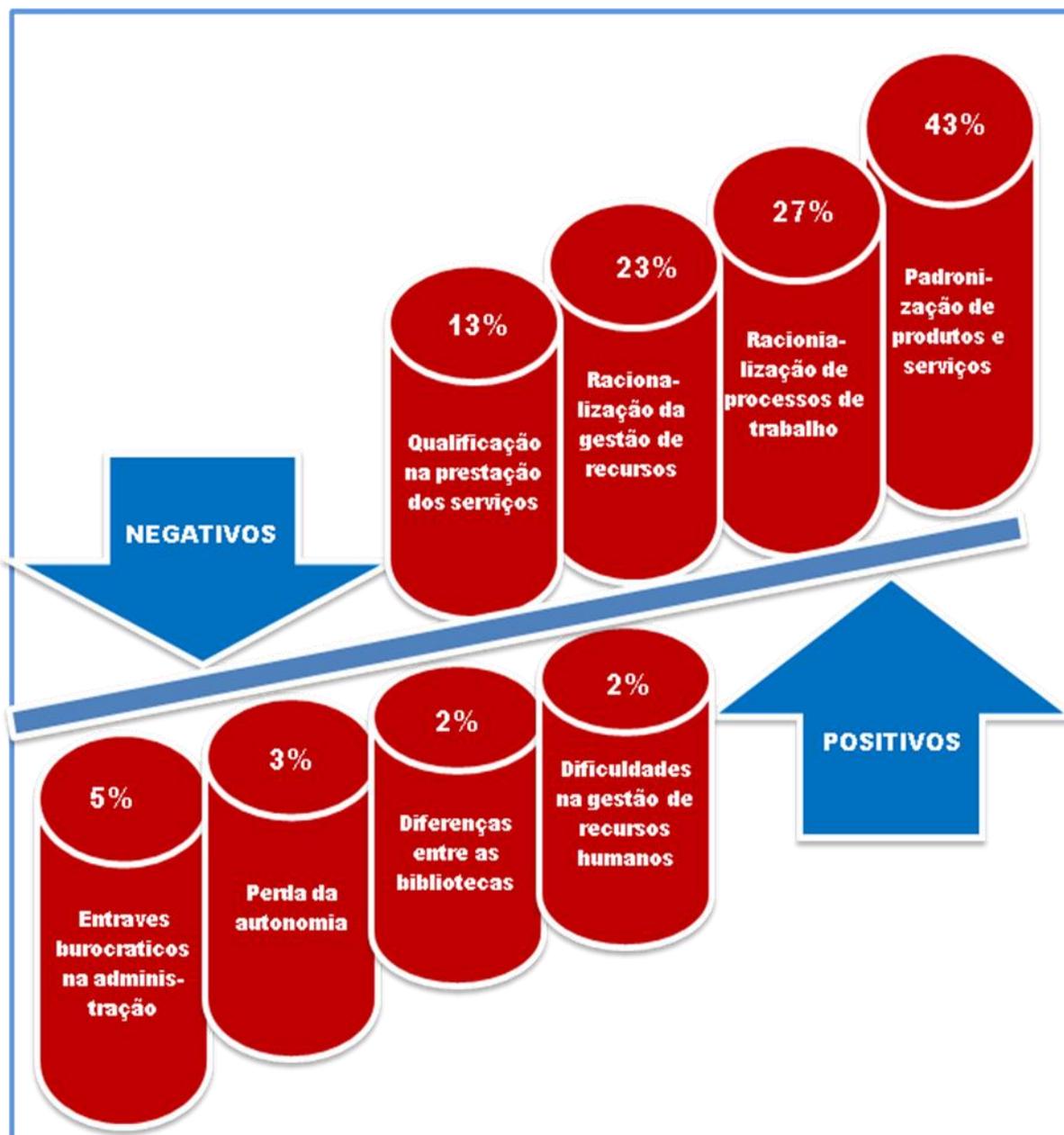
Como forma de alcançar todos os objetivos desta pesquisa e de concluir a análise dos dados, com o cruzamento das informações anteriormente citadas, procurou-se identificar os principais pontos positivos e negativos relativos a gestão centralizada no OC no desenvolvimento dos serviços nas BU mediante a opinião dos seus gestores, cujos dados foram tabulados e encontram-se apresentados na seqüência.

Tabela 37 - Opinião dos gestores sobre os aspectos positivos e negativos da gestão centralizada pelo OC no desenvolvimento dos serviços nas BU.

Na sua opinião, quais os aspectos positivos e negativos da gestão centralizada das bibliotecas pelo órgão coordenador, no que se refere ao desenvolvimento de serviços?			
Pontos	Resumo das Resposta	Número	Percentual
Positivos	Padronização de produtos e serviços	13	43.33%
	Racionalização de processos de trabalho	8	26.67%
	Racionalização da gestão de recursos	7	23.33%
	Qualificação na prestação dos serviços	4	13.33%
Negativos	Perda da autonomia	3	10%
	Entraves burocráticos na administração	5	16.67%
	Diferenças entre as bibliotecas	2	6.67%
	Dificuldades na gestão de recursos humanos	2	6.67%

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 27 - Opinião dos gestores sobre os aspectos positivos e negativos da gestão centralizada pelo OC no desenvolvimento dos serviços nas BU's.



Fonte: Elaborado pela autora

Da análise das respostas, foram identificados os seguintes pontos: inicialmente, como aspecto positivo, a padronização e a qualificação dos produtos e serviços, além da racionalização de recursos e processos de trabalho; negativamente, foram citados os entraves burocráticos na administração, a perda da autonomia e diferenças das bibliotecas componentes do sistema, e as dificuldades na gestão dos recursos humanos

compreensível pelas questões geográficas que envolvem grande parte das bibliotecas.

Os resultados encontrados reforçam a ideia de que a centralização da gestão motiva a padronização e a qualificação dos produtos e serviços, além de propiciar a racionalização de recursos de forma geral. Como ressalta Tarapanoff (1981), quando observa que a centralização é um instrumento de racionalidade administrativa, elencando elementos que pontuam positivamente essa assertiva, tais como: criação de legislação bibliotecária, ou seja, normas e procedimentos para padronização da atuação profissional; levantamento de estatísticas adequadas, pois o contexto sistêmico permite uma visão macro, respeitando a singularidade de suas componentes; estudo e avaliação de necessidades e recursos, bem como do ambiente interno e externo da instituição; educação profissional e treinamento em serviços, pois a gestão nuclear dos recursos humanos propicia equidade na distribuição, capacitação e integração destes recursos; e desenvolvimento da consciência do público para a importância e necessidade de serviços bibliotecários, pois amplia a visibilidade e permite a reunião de esforços com objetivo comum.

Sobre os pontos negativos citados, eles são administrados de acordo com a forma de gerir de cada um, pois alguns gestores afirmaram que não enxergavam pontos negativos na gestão centralizada, o que nos permite inferir a existência de mais benefícios do que prejuízos, especialmente em relação ao desenvolvimento de serviços de forma qualificada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação superior brasileira tardou a acontecer, talvez por conta de sua colonização, mas esta realidade, ainda hoje, se reflete no desenvolvimento de suas unidades de educação superior. As universidades parte integrantes deste sistema, guardam resquícios deste processo, com o atraso na implantação de diretrizes e política que colaborem para o crescimento técnico científico do país.

O desenvolvimento das universidades vem caminhando juntamente com o despontar do país para a necessidade de formação profissional qualificada e de avanços em ciência e tecnologia demandado pela sociedade. Isto vem sendo notado na criação de políticas voltadas para a educação superior, bem como do investimento financeiro em pesquisa, na expansão do ensino por meio da EAD, na internacionalização através das redes de intercambio, e no aprimoramento das formas de avaliação e diversificação da educação.

No arcabouço destas mudanças encontram-se as bibliotecas universitárias, que apesar de todas as dificuldades, conseguiram manter sua função de apoio às atividades e objetivos universitários. Para tanto, sempre buscaram a melhor forma de servir a seu público, o que pode ser percebido no protagonismo em adotar as tecnologias mais avançadas para seus processos, na busca constante por mais autonomia, na tentativa de integração e participação administrativa na conjuntura acadêmica.

Ao longo de sua trajetória estas instituições sempre procuraram o reconhecimento, mediante a realização de encontros e debates para formação de políticas norteadoras de suas ações, e de órgãos representativos que pudessem mostrar para a sociedade a sua relevância como mediadora da informação e do conhecimento científico. A importância da reforma de 68 serviu como pontapé inicial na estruturação das universidades e conseqüentemente de suas bibliotecas, assim como o PNBU um dos grandes marcos na busca por soluções para as problemáticas da BU. Recentemente não podemos deixar de citar o REUNI como motivador de uma nova etapa de reestruturação das universidades federais.

Apesar das dificuldades geradas pela escassez de recursos suficientes para suprir suas necessidades, as BU ainda despontam como a principal fonte de pesquisas em ciência e tecnologia, bem como base elementar de informações científicas acerca da organização, preservação e disseminação de conteúdos.

Assim, impulsionada pela tecnologia da informação, elas tiveram que adequar seus processos produtivos, procurando aprimorar seus serviços para torná-los mais atrativos frente à concorrência gerada com o advento da internet. Com isso, novos serviços foram criados e outros reformulados, propiciando o desenvolvimento de formas de gestão mais pró-ativas e efetivas para continuar exercendo seu papel.

Isso exige também uma mudança na postura dos profissionais que trabalham nestas instituições, com o intuito de propiciar sua inserção num panorama, no qual a palavra de ordem é a cooperação e colaboração, assim como para permitir sua participação de maneira mais enfática na democratização do conhecimento, reforçando seu papel como agente social numa transposição dos seus objetivos acadêmicos.

Assim, a especificidade dos serviços de acesso e uso da informação, prestados pelas bibliotecas universitárias - especialmente as públicas, cujos recursos sempre foram limitados - requer formas de gestão que assegurem o maior êxito possível na sua execução. Para tanto, a demanda mais adequada é o planejamento de ações com base em informações estratégicas para desenvolvimento e inovação dos serviços oferecidos.

Nesta perspectiva, a missão da BU de contribuir na formação de indivíduos, tornando-os agentes autônomos no uso da informação e na promoção do desenvolvimento social, corrobora com a busca por diretrizes que apontem o melhor caminho para sua atuação, balizada em estudos que visem identificar as complexidades de sua gestão.

A complexidade e necessidade de especialização e renovação da provisão de seus serviços se adequada perfeitamente ao pensamento sistêmico, pois faz com que possamos repensar o tralho dentro das bibliotecas, observando o ambiente interno e externo de sua atuação, assim como considerando as individualidades dos seus agentes componentes e

especificidades inerentes a seu contexto de forma particular, mas que, no entanto, visam o todo.

O trabalho sistêmico com a centralização da tomada de decisão em um órgão coordenador na BU, de acordo com o que foi apresentado, pode proporcionar benefícios como a racionalização de recursos e processos de trabalho mediante planejamento e gestão mais equânime de fatores internos e externo, colaborando na redefinição de estruturas e procedimentos.

Assim, conforme a diretrizes traçadas pelo PNBUS, pode-se observar que houve vários avanços no desenvolvimento das BU, tais como: a implantação de sistemas de bibliotecas; o estabelecimento de recursos financeiros; a gestão desses recursos e de recursos humanos; a adequação das coleções que tiveram uma ajuda dos avanços tecnológicos; a automação e integração de processos técnicos e administrativos; a cooperação e padronização de documentos; o intercâmbio de informações; e o planejamento de produtos e serviços.

A institucionalização de sistemas de bibliotecas em cada universidade foi uma das principais diretrizes do PNBUS e de outros estudos em torno da problemática de se criar um OC com o intuito de integrar unidades, serviços, políticas e administração na BU, que infelizmente ainda não foi alcançado por todas as bibliotecas das universidades federais brasileiras. Este fato averiguado nos *sites* das referidas bibliotecas, onde das 61 somente 31 se apresentam como sistema de bibliotecas, motivo pelo qual esta pesquisa teve que se restringir, além desta, a outras 13 que são coordenadas por suas bibliotecas centrais ou bibliotecas universitárias.

Das 44 pesquisadas, como já foi dito, somente 30 responderem o questionário e 26 confirmam a existência de Sistema de Bibliotecas. Cabe lembrar que se esperava, ao longo do tempo transcorrido desde a implantação e extinção do PNBUS, que ao menos, 90% das BU estivessem funcionando dentro da modalidade de gestão de sistema de bibliotecas, o que denota a existência de resquícios dos problemas que norteiam esta bibliotecas tais como: reminiscência histórica, dispersão geográfica, diversidade nas estruturas administrativas, físicas, financeiras, humanas,

no processamento técnico da informação e na unificação de procedimento e métodos na prestação de serviços.

Isto denota, que o trabalho sistêmico preconizado pelo PNBUS e nos diversos debates em torno de proposta para a integração e desenvolvimento gerencial das BU, precisa ser aperfeiçoado.

É precisa haver mais integração e cooperação no desenvolvimento dos serviços para que se possa evitar a duplicidade desnecessária de ações, bem como a padronização não só dos dados bibliográficos, mais também no alinhamento do trabalho com vista a execução de serviços comuns a todas.

A diversidade de frentes de atuação das BU faz com que o trabalho isolado não dê conta da multidisciplinariedade existente nesse ambiente. Logo, o trabalho cooperativo agrega e gera a integração das diferenças na formação de um todo, que trabalha para o alcance de um objetivo comum.

A gestão das bibliotecas sob a coordenação de um Órgão Coordenador é indiscutível; seja como sistema de bibliotecas ou biblioteca central, ele deve trabalhar sistemicamente, pois como foi apresentado, o trabalho de forma sistêmica - apesar de ter alguns pontos negativos - só vem a somar benefícios em qualquer processo de gestão, conquanto seja respeitado o contexto e as individualidades dos elementos envolvidos.

A definição de metas e objetivos exequíveis é elemento importante no planejamento adequado de sistemas de bibliotecas, assegurado pelo estudo de sua realidade, o que permite uma gestão de recursos escassos, num tempo reduzido, com ampliação e otimização das oportunidades, sendo as premissas básicas para a atuação plena desses órgãos coordenadores, segundo Miranda (1993) e consubstanciados nos resultados desta pesquisa, são:

- ✓ Representação com direito a voto no Conselho Universitário. Este item, ainda não foi alçado pela maioria dos sistemas de bibliotecas ou biblioteca centrais.
- ✓ Orçamento próprio pré-definido no planejamento orçamentário da universidade. Recursos financeiros próprios ainda precisam ser ampliados para aqueles sistemas que não o possuem, pois como parte

integrante do sistema universitário elas precisam ser reconhecidas como unidades orçamentárias.

- ✓ Critérios comuns de padronização que unifique as ações das bibliotecas, para um efetivo compartilhamento de seus serviços. Um percentual grande de gestores acredita que a padronização seja um ponto positivo na gestão centralizada, mais este é um item que precisa ser aperfeiçoado num esforço maior com a criação de mecanismos mais efetivos de padronização de serviços entre as BU. Cabe lembrar, que existe o modelo teórico de Lubisco e uma ferramenta eletrônica, em fase de revisão final, sendo desenvolvida para este fim.
- ✓ Avaliações periódicas de suas coleções com intuito de adequá-las, em termos de pertinência, relevância, quantidade e atualidade, aos conteúdos programáticos dos cursos oferecidos pela universidade. Como já foi dito, o controle e a avaliação, não só das coleções, mais também dos processos de trabalho é um dos elementos fundamentais para qualificação dos serviços nas BU e, conforme os resultados desta pesquisa, ainda encontram-se em segundo plano.

No que se refere às dificuldades encontradas para plena atuação do OC, as principais foram: entraves burocráticos impostos pela administração pública; perda da autonomia; diferenças entre as bibliotecas e dificuldades na gestão dos recursos humanos. Entretanto, para a gestão centralizada exitosa do OC, fazem-se necessários, além dos aspectos citados, alguns pontos observados na pesquisa e que são de extrema relevância, tais como: tamanho dos sistemas de bibliotecas, relações de poder, dispersão geográfica, intercâmbio de informações com ambiente interno e externo, gestão de recursos e atenção às especificidades culturais, políticas e sociais, identificadas em cada instituição.

A questão relacionada à inovação dos serviços mostra perfeitamente o que vem acontecendo nas BU: metade delas acompanhou as premissas históricas que reclamam a modernização cultural das bibliotecas impostas pelas tecnologias e pelas mudanças sociais. Entretanto, a outra parte ainda continua resistente ou indiferente as estas mudanças.

Entretanto, no contexto universitário o que se espera é que as BU estejam sempre conectas com as inovações, já que é a universidade a porta principal para o desenvolvimento social.

Assim, o que se pode destacar como pontos positivos encontrados em mais de 50% das unidades pesquisadas, foram os seguintes avanços:

1. Estrutura e gestão mediadas por um Órgão Coordenador, bem como institucionalização e vinculação à instância mais alta de poder, que são as Reitorias;
2. Tomada da consciência administrativa mediante a elaboração de um sistema de planejamento com o Plano de Anual de Trabalho;
3. Verificação da existência e gestão de orçamentos próprios, e da centralização de recursos humanos com participação das unidades componentes.
4. Modernização e participação no contexto acadêmico mediante automação e integração de seus sistemas.
5. Vestígios de um sistema de padronização de trabalho, produtos e serviços.
6. Utilização de controles estatísticos e sistemas de avaliação de seus produtos e serviços.

Por outro lado, existem pontos nos quais são necessários avanços em médio prazo, como:

1. Participação nos Conselhos Superiores das Universidades com direito a voto, para que se possa promover efetiva atuação das bibliotecas no contexto acadêmico.
2. Extensão do número de bibliotecas com orçamentos próprios e autonomia para gerir estes recursos.
3. Sistematização de uma rede mais concreta de padronização e centralização dos serviços técnicos.
4. Integração de todas as bibliotecas ao sistema acadêmico, bem como de sua comunicação interna como externa com implementação de canais de comunicação adequados.

5. Criação e efetivação de um modelo único, mais flexível e adaptável, de padronização de produtos e serviços.
6. Aprimoramento dos instrumentos de controle e avaliação, fundamentais na adequação de serviços qualificados.

Partindo desses princípios, compreendeu-se que a centralização dos serviços nos Sistemas de Bibliotecas e/ou Bibliotecas Centrais, confere uma concentração parcial dos serviços administrativos e sociais, enquanto os serviços técnicos encontram-se descentralizados, sendo esta configuração mais positiva do que negativa no desenvolvimento de seus serviços.

Face ao apresentado, a questão problematizadora do presente estudo buscou identificar como a gestão centralizada de Sistemas de Bibliotecas contribui no desenvolvimento dos serviços em suas unidades componentes, ficando explícita a importância da estruturação das bibliotecas mediante a gestão centrada num OC, porque possibilita a racionalização dos processos de trabalho e gestão de recursos, bem como a padronização e qualificação dos serviços prestados.

Neste contexto, a pesquisa teve como objetivo geral analisar os impactos gerados pela gestão centralizada dos Sistemas de Bibliotecas no desenvolvimento dos serviços das suas unidades componentes; e como objetivos específicos: identificar as características e vínculo institucional, levantar e caracterizar os serviços oferecidos e identificar os impactos gerados pela gestão centralizada dos SIBI para o desenvolvimento dos serviços bibliotecários oferecidos, segundo seus gestores.

Assim, o que caracteriza o SIBI e/ou Biblioteca Central é: a) a estrutura sistêmica com atuação de OC que centraliza parcialmente a gestão administrativa e social, ficando a técnica descentralizada; b) a dispersão geográfica; c) o vínculo institucional com a mais alta hierarquia acadêmica. No que se refere aos serviços, existe a mesma prática que é executada nas bibliotecas setoriais e no OC, com a concentração de diretrizes, políticas, controle e avaliação no OC. Quanto à atuação do OC no desenvolvimento dos serviços, ficou evidente os pontos positivos e o avanço qualitativo para a prestação de serviços.

Com isto, pretende-se contribuir para uma gestão mais propositiva e adequada, no sentido de cumprir objetivos e impactar diretamente nos serviços disponibilizados aos usuários, frente a uma realidade que exige bibliotecas mais integradas numa comunhão de esforços que possibilitem o cumprimento de seu papel, de provedoras de informações especializadas e relevantes.

Diante do exposto e com base nos avanços e fragilidades detectados neste estudo, bem como na perspectiva de que ele possa contribuir de alguma forma para a reflexão sobre a atuação centralizada do OC no desenvolvimento dos serviços das bibliotecas universitárias, é que seguem algumas recomendações:

1. Ampliação, nos eventos da área, de debate sobre a gestão sistêmica e centralizada de serviços em bibliotecas universitárias;
2. Aplicação de um sistema de gestão flexível e mais adequado para padronização das ações em todas as BU brasileiras, que, no entanto possa ser adaptado à realidade de cada biblioteca.
3. Criação de um sistema integrado de informações entre as BU, uma rede, na qual pudessem ser discutidos todos os problemas e soluções que norteiam o cotidiano dessas unidades.
4. Criação de um prêmio pelos órgãos competentes com apoio das instituições governamentais de educação, de incentivo a projetos inovadores voltados especificamente para as BU.
5. Desenvolvimento de programas de integração de todos os níveis da comunidade acadêmica com as bibliotecas.
6. Ampliação do espaço das bibliotecas no contexto administrativo-financeiro das universidades.
7. Desenvolvimento de políticas específicas para as BU, de modo que possam traçar diretrizes balizadoras da sua atuação.
8. Maior centralização dos processos técnicos para que as bibliotecas possam focar em atividades de atendimento personalizado entre outros.
9. Ampliação da infraestrutura dos Órgãos Coordenadores para que possam dar maior suporte administrativo e técnico às bibliotecas componentes.

10. Desenvolvimento de uma rede de capacitação específica para todo pessoal que trabalhar em BU.
11. Criação de uma entidade governamental de articulação política administrativa, como foi o PNBUS, para que se possa captar mais investimento para BU, fazendo com que ela possa alcançar maior reconhecimento social.

Assim, a pretensão deste estudo foi cumprida, já que o seu propósito não era uma cobertura exaustiva do tema, mas fornecer uma visão panorâmica, para uma primeira abordagem. Pode-se considerar, por parte dos gestores, que a atuação dos OC na gestão centralizada dos serviços efetivamente contribuem para o desenvolvimento sistêmico das BU, bem como promovem a integração, cooperação, padronização e racionalização de modo geral dos processos produtivos das bibliotecas.

A contribuição que se espera oferecer com esta pesquisa é a de ressaltar os benefícios da gestão centralizada de forma sistêmica no aprimoramento dos processos de trabalho e na oferta dos serviços, destacando as desvantagens do isolamento, visto que o conceito de sistema integra em si mesmo o sentido de compartilhamento, colaboração e cooperação entre as partes. Contudo, não se pretende apresentar soluções, mas provocar reflexões e discussões sobre o tema, com o intuito de promover um diálogo nos foros e âmbito interno das bibliotecas universitárias, visando à convergência de ideias e ações que sirvam como subsídios aos gestores dessas instituições, para apoio à gestão pautada em padrões que qualifiquem cada vez mais os serviços dessas unidades.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Universidade Nova no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A Universidade no séc. XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: Almedina, 2008.

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

ALVARENGA, Thais Castro Caldeira et al. **Sistemas organizacionais de bibliotecas universitárias do Estado do Rio de Janeiro: um breve estudo de suas gestões frente às novas tecnologias de informação**. [2004?].

Disponível em:

<<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/139.a.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2014.

ALVES, Maria das Dores Rosa; SOUZA, Marcia Izabel Fugisawa. Estudo de correspondência de elementos metadados: DUBLIN CORE e MARC 21 Study of the correspondence of metadata elements: DUBLIN CORE and MARC 21 p. 20-38. **RDBCI**, v. 4, n. 2, 2007.

AMANTE, Maria João. Bibliotecas universitárias: semear hoje para colher amanhã. In: **Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**. 2007.

AMARAL, Sueli Angelica do. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações e orientação de marketing**. 2008. Disponível em:

<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12990/1/ARTIGO_GestaoInformacaoConhecimento.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2014.

_____. Web sites: uso de tecnologias no cumprimento das funções da biblioteca, **Inf. & Soc. João Pessoa**, v. 15, n. 2, p. 15-40. jul./dez, 2005.

AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos Information management and knowledge management in the organizational practice: cases' studies analysis. **RDBCI**, v. 8, n. 2, 2011.

ANDRE, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivros, 2005.

ARAGÃO, Esmeralda Maria de. Problemas das bibliotecas universitárias brasileiras. **Revista de Biblioteconomia e Documentação**, v. 1, n. 1/3, p. 41-43, jan./mar. 1973.

ARAGÃO, Esmeralda Maria de. Problemas das bibliotecas universitárias brasileiras. **Revista de Biblioteconomia e Documentação**, v. 1, n. 1/3, p. 41-43, jan./mar. 1973.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila et al. Correntes teóricas da ciência da informação. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 3, p. 192-204, 2009.

ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. A biblioteca universitária no contexto de reestruturação do ensino superior no Brasil. In: ENCONTRO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA REGIÃO CENTRO-OESTE, EBUCO, 1., 2010, Goiânia. **Anais eletrônicos...** Goiânia: UFG, 2010. Disponível em: <<http://ebuco.bc.ufg.br/pages/29880>>. Acesso em: 10 out. 2011.

ARAÚJO, Vania Maria Rodrigues Hermes de. Sistemas de informação: nova abordagem teórico conceitual, **Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, 1995.

ASSIS, Edvaldo de. A biblioteca universitária e as teorias dos sistemas. **Rev. Bras. Bibliotec. e Doc.**, v. 14, n. 3/4, p. 174-178, 1981.

AZEVEDO, Ana. **Serviço de Informação**. FEUP/ MGI, 2001. 35 transparências color. Disponível em: <www.feup.pt/~fsilva/mgi/files/PSI2001apre.ppt>. Acesso em: 11 jun. 2014.

BARBÊDO, Simone Angélica Del-Ducca; TURRIONI, J. B. Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira. **Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção**, v.1, n.1, p.63-76, 2003. Disponível em: <http://www.revista-ped.unifei.edu.br/n1_art05.pdf>. Acesso em: 5 maio 2014.

_____. VERGUEIRO, Waldomiro. Qualidade em Bibliotecas Universitárias da Área Pública: a contribuição do GESPÚBLICA. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, v. 14, 2006.

BARBOSA, Marilene Lobo Abreu; FRANKLIN, Sérgio. Controle, avaliação e qualidade de serviços em unidades de informação. In: LUBISCO, Nídia Maria Lienert (Org.). **Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão**. Salvador: EDUFBA, 2011, p. 89-138.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. 1, p. 1-25, 2008.

BERNHEIM, Carlos T; CHAUI, Marilena S. **Desafios da Universidade na Sociedade do Conhecimento: cinco anos depois da Conferência sobre ensino superior**. Brasília: UNESCO, 2008. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422POR.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

BERTALANFFY, Ludwig V. et al. **Teoria dos Sistemas**. Rio de Janeiro: FGV, 1976.

_____. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 3, 2000.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. O essencial para a gestão de serviços e produtos de informação. **RDBCI**, v. 5, n. 1, p. 115-128. jul/dez. 2007.

BRAGA, Ascensão. **A gestão da informação**. 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/903>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

BRAGA, Kátia Soares. Aspectos relevantes para a seleção adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana P. M. (Org.) **Métodos para a pesquisa em ciência da informação**. Brasília: THESAURUS, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria n. 287 de 24 de abril de 1986a**. Disponível em: <<http://www.prolei.inep.gov.br/exibir.do?URI=http%3A%2F%2Fwww.ufsm.br%2Fcpd%2Finep%2Fprolei%2FDocumento%2F-2494772495139594551>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

_____. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em: 24 jul. 2014.

_____. **Portaria n. 287 de 24 de abril de 1986b**. Sobre o Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (1º PNBU), 1986.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**, instituída pela Lei nº 9394, de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em: 05 maio 2014.

_____. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 de maio de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79>. Acesso em: 5 maio 2014.

_____. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2013. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 5 maio 2014.

Brasil. Ministério da Educação. **Relação de IFES do Brasil**. 2013a. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=28:ifesinstitutos-federais-de-ensino-superior&catid=102:prestacao-de-contas-1998&Itemid=181. Acesso em: 5 maio 2014.

_____. **Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007**. Brasília, 2007. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm >. Acesso em: 25 ago. 2014.

_____. **Portal do MEC**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 5 jul. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de orientação para arranjo institucional de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/090204_manual_arranjo_institucional.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2014.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. In: MULLER, Suzana P. M. (Org.). **Métodos para a pesquisa em Ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

CARVALHO, N. G. de M. **Agências de notícias na Internet como serviços de informação para negócios**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Niterói: Intertexto, 2004.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. **Estabelecimentos de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: Edições UFC, 1981.

_____. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: UFC ; Brasília : ABDF, 1981

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVI, Emerson Urizze. Métodos quantitativos nas ciências sociais: uma abordagem alternativa ao fetichismo dos números e ao debate com qualitativistas. In: BOURGUIGNON, Jussara Ayres (Org.). **Pesquisa social: reflexões teóricas e metodológicas**. Ponta Grossa: Todapalavra, 2009.

CHASTINET, Yone. Participação do Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias-PNBU. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSITÁRIAS, 6. Belém, nov. 1989. **Anais...** Belém, Universidade Federal do Pará, Biblioteca Central; MEC SESU, 1990. v. 2, p. 38-47.

CHASTINET, Yone. Padrões. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 7, 1991, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, SIBI/UFRJ, 1992. v.1, p.1-10.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

CHOO, Chun Wei. **Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Caminho, 2003.

CLANCONI, Regina de Barros. Gerência da informação: mudanças nos perfis profissionais. **Ciência da informação**, v. 20, n. 2, 1991. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/viewArticle/1266>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

COSTA, Marcio. Protetor das artes: Edgard Santos criou a universidade que transformou a Bahia num pólo de vanguarda cultural. **Jornal Correio da Bahia**, Salvador, 8 abr. 2001. Caderno Repórter, p.3-7.

CUNHA, Lelia Galvão Caldas da. Sistemas e redes de informação. **Ciência da informação**, v. 6, n. 1, 1977. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/1561/1177>> Acesso em: 10 out. 2014.

CUNHA, Murilo Bastos da. A biblioteca universitária na encruzilhada. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 6, n. 1, 2011.

_____. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira do ano 2000. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a8.pdf> >. Acesso em: 15 dez. 2014.

_____. Das bibliotecas convencionais às digitais: diferenças e convergências. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 2-17, 2008.

_____. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 1, p. 71-89, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a8.pdf>

DANTAS, Marcos. **Sistemas de informação: a evolução dos enfoques**. Ciência da Informação, v. 21, n. 3, 1992.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da Informação**. São Paulo: Futura, 2000.

DHOLAKIA, Nikhilesh; MUNDORF, Norbert; DHOLAKIA, Rubi Roy. Novos serviços de informação e comunicação: um quadro de referência estratégico. **Ciência de Informação**, v. 26, n. 3, 1997.

DUDZIAK, E. A. Ecossistemas bibliotecários: novos paradigmas das bibliotecas universitárias e sua relação com a inovação educativa numa sociedade do conhecimento. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU), 15., 2008, São Paulo, SP. **Anais eletrônicos...** São Paulo: CRUESP, 2008. p. 1-11. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/12672/1/SNBU_2008.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2010.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **Transinformação**, v. 21, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/517/497>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

FAVATO, Vânia Aparecida Marques et al. Projeto de unificação de acervos para a rede de bibliotecas da UNESP – Universidade Estadual Paulista. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal. **Anais...** Natal, UFRN. [CD-ROM].

FÁVERO, Maria de Lourdes. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, v. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da...** 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. FIES – Fundo de Financiamento Estudantil. Disponível em: <<http://sisfiesportal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 5 out. 2014.

FERREIRA, Gilda Pires. **A biblioteca universitária em perspectiva sistêmica**. Recife: UFPE, 1977.

FERREIRA, Luciana Alves; MAIA, Luiz Cláudio Gomes. Gestão da informação em bibliotecas universitárias: as práticas do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (Sibi/UFG). **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 18, n. 36, p. 181-202, 2013.

FERREIRA, Lusimar Silva. **Centralização e descentralização das Bibliotecas universitárias brasileiras**. Fundação Getúlio Vargas. 1976. (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8861>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. Inovação, produtividade e sistemas de informação. **Ciência da Informação**, v. 18, n. 1, 1989. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/viewArticle/1696>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

_____. Informação como ferramenta para o desenvolvimento, **Ciência da informação**, v. 19, n. 2, p. 123-129, jul/dez. 1990.

_____. **Serviços de referência e informação**. São Paulo: Polis, 1992.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, André Luís Policani; BOLSANELLO, Franz Marx Carvalho; VIANA, N. R. N. G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, 2008.

FUJITA, Mariângela. Aspectos evolutivos das bibliotecas universitárias em ambiente digital na perspectiva da rede de bibliotecas da UNESP. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 15, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.biblionline.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/33/1514>>. Acesso em: 24 maio 2014.

GARCIA, Maria Lucia Andrade. **Plano nacional de bibliotecas universitárias**: planejamento e permanência. [Brasília]: FINEP, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRONROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

GUERREIRO, Ana Filipa; CALIXTO, José António. Práticas Cooperativas nas Bibliotecas Públicas do Baixo Alentejo. In: **Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**. 2010. Disponível em: <<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/172>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação**. Brasília: INEP, 2013. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 5 maio 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinaes**. Brasília: INEP, 2011. Disponível em:

<<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 5 maio 2014.

KLAES, Rejane Raffo; PFITSCHER, Eloisa Futuro. Bibliotecas universitárias: e agora. SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, v. 9, 1996. Disponível em:

<<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31093336/000214194.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1402498556&Signature=8BEneoLNMsNzrHIq%2BrRhslnWIBU%3D&response-content-disposition=inline>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

KRZYZANOWSKI, Rosaly Fávero. **Cooperação em bibliotecas no Brasil**: um panorama da década de 50 até nossos dias. PBCIB, v. 2, n. 2, 2008.

Disponível em:

<<http://www.okara.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/7017>>.

Acesso em: 12 nov. 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LANCASTER, F.W. **Avaliação de Serviços de Bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004, 356 p.

LEITÃO, B.J.M. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária**: grupos de foco. Niterói: Intertexto, 2005.

LEMOS, Antônio Agenor Briquet de; MACEDO, Vera Amália Amarante. A posição da biblioteca na organização operacional da universidade. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 2, n. 2, 1975. Disponível em:

<http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2011/04/pdf_d41a265530_0016328.pdf>. Acesso: 12 nov. 2014.

LEVACOV, Marília. **Bibliotecas virtuais**: (r) evolução?, Ciência da informação, v. 26, n. 2, 1997.

LIMA, Etelvina. A biblioteca no ensino superior. **Revista de biblioteconomia, Brasília**, v. 5, n. 2 jul/dez, 1977.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 15., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/>>. Acesso em: 3 jul. 2014.

LUBISCO, Nidia Maria Lienert. A biblioteca universitária e o processo de Avaliação do MEC: alguns elementos para o planejamento da sua gestão. In:

SEMINARIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS, 12, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

_____. Panorama sobre a organização de serviços em unidades de informação. **Percursos**, v. 12, n. 2, p. 39-58, 2011.

_____. Relatório de pesquisa: bibliotecas universitárias, seus serviços e produtos: transposição de um modelo teórico de avaliação para um instrumento operacional. **Pontodeacesso**, Salvador, v. 8, n. 3, p. 1-61, dez. 2014.

MACEDO, Solande Madalena Souza; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação, da tecnologia da informação de comportamentos e valores relativos à informação em instituições de ensino superior (IES) de Belo Horizonte. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, n. 1, p. 137-153, 2013.

MACEDO, N. D. de; MODESTO, F. Equivalência: do serviço e referência convencional a novos ambientes de redes digitais em bibliotecas. **Revista Brasileira de biblioteconomia e documentação**, São Paulo, Nova Série, v. 1, n. 1 p. 38-54, 1999.

MACIEL, Alba; MENDONÇA, Marília A. R. **Bibliotecas como organização**. Rio: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000.

MANUAL de gestão de serviços de informação. Curitiba: TECPAR/Brasília : IBICT, 1997. 257 p.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação**: instrumento de gestão Universitária. Espírito Santo: Hoper, 2007.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da informação**, v. 31, n. 2, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2005.

MARTINS, Filipe et al. Uso da tecnologia da informação na prestação de serviços: possibilidades e perspectivas. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 20, 2000. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR26_0838.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENEGHEL, Stela Maria. A crise da universidade moderna no Brasil. REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 25, 29 set. 2002, Caxambu, MG. **Anais**

eletrônicos... Caxambu, 2002. Disponível em:
<<http://www.anped.org.br/reunioes/25/stelamariameneghelt11.rtf>>.
Acesso em: 8 jul. 2014.

_____. Políticas de modernização da universidade no Brasil: a reforma universitária de 1968 e a LDB/96. **E-GOV**, Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento, Brasília, [2002]. Disponível em: <<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/anexos/29119-29137-1-PB.pdf>>. Acesso em: 08/07/2014.

_____. BERTOLIN, J. C. G. Reflexão sobre objetivos e procedimentos adotados pelas comissões de avaliação das condições de ensino/ACE do INEP. **Educação temática digital**, Campinas, v. 5, n. 11, p. 115-145. 2003.

MENEZES, Luís Carlos de. **A universidade sitiada**: a ameaça de liquidação da universidade brasileira. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

MERCADANTE, Leila M. Z. A biblioteca e a autonomia universitária: aspectos administrativos e financeiros. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9, Curitiba, 1996. **Anais...** Curitiba, 1996.

MIGUEL, Nadya Maria Deps; AMARAL, R. **A Biblioteca Universitária e as novas tecnologias**. 2008. Disponível em:
http://www.acesso.uerj.br/a_biblioteca_artigo.pdf. Acesso em: 5 ago. 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: _____. DESLANTES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. 29. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

_____. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ABRASCO. 2010.

_____. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 3. ed. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ABRASCO, 1994.

_____. SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, jul./set., 239-262, 1993.

MIRANDA, Antonio. Os conceitos de organização baseada na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 3, 1993. Disponível em:
<<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/viewArticle/1130>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

_____. **Biblioteca universitária no Brasil**: reflexões sobre a problemática. Brasília: CAPES/DAU/MEC, 1978. Trabalho apresentado no I Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, realizado em Niterói, de 23 a 29 jul.

1978. Disponível em:

<http://www.antoniomiranda.com.br/ciencia_informacao/BIBLIOTECA_UNIVERSITARIA_.pdf>. Acesso em: 23 set. 2011.

MIRANDA, Antonio. **Estrutura de informação e análise conjuntural**: ensaios, Brasília: Pioneira, 1980.

MIRANDA, Angélica Conceição Dias. **Bibliotecas universitárias como gestoras do conhecimento em instituições federais de ensino superior**: proposta de diretrizes. Florianópolis, 2010. 175 f. Tese [Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento] – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.

MORIN, Edgar. **O método I**: a natureza da natureza. Portugal: Europa-América Ltda, 1977.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre : Sulina, 2006.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley (Org.). **Educação e política no limiar do séc. XIX**. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

NUNES, Sueli M.; SANTOS, Luciana S. Políticas de informação e aprendizagem organizacional: desafios para a implantação de novas tecnologias em bibliotecas universitárias. **Comunicação & Informação**, v. 10, n. 1, p. 74-81, 2010.

NUNES, Maria Christina de Medeiros. A universidade e sua função sócio-educativa-cultural: a extensão e a cultura na UFPE no período 2004-2010. **RMP- Revista Dos Mestrados Profissionais**, v. 2, n. 1, 2013. Disponível em <<http://www.repositorios.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/322/275>>. Acesso em: 11 out. 2014.

OHIRA, Maria Lourdes Blatt. Automação de bibliotecas: utilização do MicroIsis. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 223-237, set./dez. 1992.

OLIVEIRA, Adriana Carla Silva; FREIRE, Gustavo Henrique de Araújo. O paradigma físico da ciência da informação na perspectiva da abordagem sistêmica. **Inf. & Soc.**, v. 23, n.1, jan./abr. 2013.

OLIVEIRA, Anagêssica Fernandes Nonato de et al. O processo de gestão documental e da informação nas bibliotecas universitárias públicas e privadas. XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, GESTÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2010. Disponível em: <<http://dci.ccsa.ufpb.br/enebd/index.php/enebd/article/view/101>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

OLIVEIRA, José Palazzo M. De. Informação, informática e sociedade. **São Paulo em Perspectiva**, v. 8, n. 4, 1994.

OLIVEN, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria S. Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC, UNESCO, 2002. p. 31-42.

PAIVA, Márcia Regina; TORINO, Lígia Patrícia; TORINO, Emanuelle. Biblioteca universitária pública e o uso da tecnologia da informação nos seus serviços. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., [2008], São Paulo. **Anais...** São Paulo: CRUESP, [2008], p. 1-13.

PASQUARELLI, Maria Luiza Rigo; KRZYZANOWSKI, Rosaly Favero; IMPERATRIZ, Inês Maria de Moraes. Sistema integrado de bibliotecas da Universidade de São Paulo: implantação e desenvolvimento. **Ciência da informação**, v. 17, n. 1, 1988. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewArticle/1393>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

PAULA, Maria Fátima de. Reforma da Educação Superior do Governo Lula: as políticas de democratização do acesso em foco. **Revista Argentina de Educação Superior**, [S. l.] v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.untref.edu.ar/raes/documentos/Reforma%20da%20Educacao%20Superior%20do%20Governo%20Lula.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2011.

PEIXOTO, Maria do Carmo Lacerda. Relações de poder na universidade pública brasileira. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 78, n. 188/189, p. 190, 1997. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/view/263>>. Acesso em: 11 out. 2014.

PENA, Maria das Graças da Silva; SILVA, Luiz Otávio Maciel da. **Planejando a biblioteca do século XXI: o caso do sistema de bibliotecas da UFPA**. 2002. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2149/6/PlanejandoBibliotecaSeculo.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2014.

PENNA, C. V.; FOSKETT, D. J. SEWELL, D. **Serviços de informação e bibliotecas**. São Paulo: Pioneira, 1979.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo. **Uma era, uma visão, um paradigma**. 2005. Disponível em:

<<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4938.pdf>> Acesso em: 2 dez. 2014.

PRADO, Heloisa de Almeida. **Organização e administração de bibliotecas**. 2. ed. São Paulo: T. A Queiroz, 2003.

PROUNI. Programa Universidade para Todos. Disponível em: <<http://siteprouni.mec.gov.br/>>. Acesso em: 11 out. 2014.

QUIMELLI, Gisele Alves de Sá. Considerações sobre o estudo de caso na pesquisa qualitativa. In: BOURGUIGNON, Jussara Ayres (Org.). **Pesquisa social: reflexões teóricas e metodológicas**. Ponta Grossa: Todapalavra, 2009.

RADOS, Gregório J. Varvakis; VALERIM, Patrícia; BLATTMANN, Ursula. Valor agregado a serviços e produtos de informação. **Informativo CRB**, v. 14, p. 11-12, 1999.

RAMOS, Paulo A. Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da informação**, v. 25, n. 1, 1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewArticle/483>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Alessandra Pereira et al. A interoperação com repositórios digitais: protocolos e exemplos. **Ciência da Informação**, v. 40, n. 3, 2013.

ROSETTO, Marcia. Os novos materiais bibliográficos e a gestão da informação: livro eletrônico e biblioteca eletrônica na América Latina e Caribe. **Ciência da Informação**. v. 26. n. 1, Brasília, jan./abr. 1997.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. A informação científica e tecnológica e os serviços de informação. **Informação & Sociedade: estudos**, v. 16, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/441>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 36. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

RUSSO, Mariza. **A biblioteca universitária no cenário brasileiro**. 2003. Disponível em: <<http://repositorio.cfb.org.br/bitstream/123456789/387/1/A%20BIBLIOTECA%20UNIVERSIT%C3%81RIA%20NO%20CEN%C3%81RIO%20BRASILEIRO.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2014.

SANTOS, Carlos Alberto Antunes. A nova missão da universidade: a inclusão social. In: Educação Superior: reforma, mudança e internacionalização,

conferência mundial sobre educação superior. **Anais...** Brasília: UNESCO Brasil, SESU, 2003. p. 83-91. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133972por.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2014.

SANTOS, Fernando Cesar Almada et al. Tendências de reconfiguração dos serviços de informação de bibliotecas universitárias em função dos novos padrões de gestão. **Informação & Informação**, v. 2, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1624/1378>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

SANTOS, Fernando Cesar Almada et al. Tendências de reconfiguração dos serviços de informação de bibliotecas universitárias em função dos novos padrões de gestão. **Informação & Informação**, v. 2, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1624/1378>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

SANTOS, Luciano Costa; FACHIN, Gleisy Regina Bóries; VARVAKIS, Gregorio. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 2, p. 85-94, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17037.pdf>> Acesso em: 2 set. 2014.

SCHWEITZER, Fernanda. Os novos perfis dos profissionais da informação nas bibliotecas universitárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 80-88, jul./dez. 2007.

SCHWARTZMAN, Simon. **Formação da comunidade científica no Brasil**. São Paulo: Rio de Janeiro: Editora Nacional/FINEP, 1979.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; SMITH, Brian. **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo**. São Paulo: Qualitymark, 1995.

SILVA, Angela M. M. A construção das bibliotecas universitárias no Brasil. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., out 2010. **RevIU – Revista Informação & Universidade**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.siglinux.nce.ufrj.br/~gtbib/site>>. Acesso em: 29 jun. 2014.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa da; SHONS, Claudio Henrique; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo**. 2006. Disponível em: <<http://www.repositorio.furg.br:8080/handle/1/1011>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

SILVA, Luiz Antonio Gonçalves da. Visão panorâmica do planejamento de bibliotecas universitárias. SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, v. 2, p. 53-60, 1981.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009.

SOARES, Maria S. Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC, UNESCO, 2002. Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-tematica-1/textos/educacao-cultura/texto-6-2013-a-educacao-superior-no-brasil.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2014.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: _____. (Org). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-35.

_____. ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da informação, Brasília**, v. 29, n. 3, p. 91-100, 2000.

_____. **Planejamento de e para bibliotecas universitárias no Brasil**: sua posição sócio-econômica e estrutural. SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, v. 2, p. 9-35, 1981.

_____. Biblioteca integrada e sociedade: referencial teórico, **Ciência da Informação**, Brasília, n. 13, v. 1, p. 3-9, jan/jun. 1984

_____. **A biblioteca universitária vista como uma organização social**. Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação. Brasília: ABDF, v. 1, p. 73-92, 1982.

TARGINO, Maria das Graças. **A biblioteca do século XXI**: novos paradigmas ou meras expectativas?. 2010. Disponível em: <<http://www.biblionline.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/2645/3418>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1988.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGS**: principais funções gerenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOMAÉL, Maria Inês. Redes de informação: o ponto de contato dos serviços e unidades de informação no Brasil. **Informação & Informação**, v. 10, 2005. Disponível em:

<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewArticle/1611>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

TRINDADE, Hélio. A república em tempos de reforma universitária: o desafio do governo Lula. **Educação e Sociedade**, v. 25, n. 88, p. 819-844, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a09v2588.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). Biblioteca Central. **Sobre a BCE**. [Portal] Biblioteca Central, Brasília, [2010]. Disponível em: <http://www.bce.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=28>. Acesso em: 1 fev. 2014.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Faculdade de Educação. **HISTERDBR**: Navegando na história da educação brasileira [Online]. São Paulo: Faculdade de Educação da UNICAMP, [1986-2006]. Disponível em: <<http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/periodo.html>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). Sistema de Bibliotecas da UFMG. Sobre o sistema: histórico. **[Portal] Sistema de Bibliotecas da UFMG**, Belo Horizonte, [2010]. Disponível em: <http://www.bu.ufmg.br/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=92>. Acesso em: 1 fev. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). Biblioteca Universitária. Histórico. **Sistema de Bibliotecas da UFCS**, Santa Catarina, [2010]. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/modules/conteudo/index.php?id=4>>. Acesso em: 1 fev. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Biblioteca. A biblioteca universitária: missão e histórico. **Portal UFC**: Biblioteca, Fortaleza, [2010]. Disponível em: <http://www.ufc.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=30>. Acesso em: 1 fev. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ). Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ (SIBI). Estrutura do SIBI. **[Portal] Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ**, Rio de Janeiro, [2010]. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/coordenacao.html>>. Acesso em: 1 fev. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). Biblioteca. História da biblioteca da UFRGS. [2010]. **Biblioteca Central [UFRGS]**, Porto

Alegre, [2010]. Disponível em:
<<http://www.biblioteca.ufrgs.br/historico.htm>>. Acesso em: 1 fev. 2014.

VARGUES, Maria Margarida; CALIXTO, José António; DIONÍSIO, Andreia. Que estrutura organizacional nas bibliotecas universitárias?. **Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, Lisboa, n. 11, 2012.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

_____. **Gestão da qualidade e bibliotecas públicas o difícil caminho para as instituições brasileiras**. São Paulo: Associação Paulista de Bibliotecários, 1995. (Ensaio APB, n. 25)

_____. VALLS, Valéria Martin (Orgs.). **Tendências contemporâneas na gestão da informação**. São Paulo: Editora Sociologia Política, 2011.

_____. DE CARVALHO, Telma. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 6, n. 1, 2001.

WIENER, Norbert. **Cibernética**. São Paulo: Polígono, 1970.

WIENER, Norbert. **Cibernética e Sociedade**: o uso humano de seres humanos. São Paulo: Cultrix, 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

ZAFALON, Zaira-Regina. Biblioteca em tempo real: o acesso em foco: proposta crítica do modelo de organização da informação na contemporaneidade. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 6, n. 1, p. 61-83, 2008. Disponível em:
<<http://eprints.rclis.org/15289/>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

Apêndice A - Questionário destinado aos gestores(as) dos Sistemas de Bibliotecas e/ou Bibliotecas Centrais

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Este questionário tem como objetivo analisar os impactos gerados pela gestão centralizada dos Sistemas de Bibliotecas no desenvolvimento dos serviços das suas unidades componentes e foi elaborado com o intuito de coletar informações que contribuirão com a pesquisa de mestrado em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal da Bahia, intitulada “Gestão Centralizada de Sistemas de Bibliotecas no Desenvolvimento de Serviços nas Universidades Federais Brasileiras”.

Desde já agradeço a sua contribuição, que muito acrescentará à minha pesquisa. Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

Alexsandra Barreto da Silva
Mestranda
alerrandrinha@gmail.com

Nídia Maria Lienert Lubisco
Orientadora

Apêndice A - Questionário destinado aos gestores(as) dos Sistemas de Bibliotecas e/ou Bibliotecas Centrais

*Obrigatório

1 Qual o vínculo institucional do órgão coordenador de bibliotecas em sua universidade? *

- Depende organicamente da Reitoria (ou órgão equivalente)
- Depende organicamente de uma Pró-reitoria (ou órgão equivalente)
- Outro:

2 Qual a denominação que a instituição usa para a instância que coordena as bibliotecas em sua Universidade? *

- Órgão Coordenador
- Biblioteca Coordenadora
- Superintendência
- Biblioteca Central
- Outro:

3 Este órgão coordenador encontra-se institucionalizado? *

- Sim
- Não

4 Há quanto tempo? *

- menos de 1 ano
- entre 1 a 5 anos
- entre 6 e 10 anos
- mais de 10 anos

5 Quantas bibliotecas universitárias existem em sua instituição? *

- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 20
- mais de 21

5.1 Como estão distribuídas? *

- Geograficamente concentradas num mesmo campo.
- Dispersas em campos diferentes num mesmo município
- Dispersas em diferentes municípios

6 O órgão coordenador possui representação no Conselho Universitário? *

- Sim
- Não

7 O órgão coordenador possui recursos financeiros próprios? *

- Sim
- Não

8 Que outros recursos financeiros são administrados pelo órgão coordenador?

- Recebimento de multas
- Verbas oriundas de projetos

- Doações
- Outro:

9 O SIBI conta com canais de divulgação de procedimentos, normas, e serviços? *

- Sim
- Não

9.1 Em caso afirmativo, quais:

- Website
- Boletim informativo
- Quadros informativos
- E-mail
- Não divulga
- Outro:

10 O órgão coordenador possui um Plano Anual de trabalho? *

- Sim
- Não

10.1 Em caso afirmativo, o Plano é elaborado com a participação de todas as bibliotecas?

- Sim
- Não

11 A compra de material bibliográfico é feita de forma centralizada pelo órgão coordenador? *

- Sim
- Não

12 A compra de material de escritório, mobiliários e outros itens de infraestrutura é feita pelo órgão coordenador? *

- Sim
- Não

13 Os recursos humanos são gerenciados pelo órgão coordenador? *

- Sim
- Não

14 O órgão coordenador proporciona reuniões regulares para tratar dos assuntos de interesse das bibliotecas? *

- Sim
- Não

15 O órgão coordenador proporciona treinamentos regulares para aperfeiçoamento de bibliotecários e auxiliares? *

- Sim
- Não

16 O órgão coordenador proporciona eventos para promover a integração entre bibliotecários e auxiliares? *

- Sim
- Não

17 Na sua opinião, quais os aspectos positivos e negativos da gestão centralizada das bibliotecas pelo órgão coordenador, no que se refere ao desenvolvimento de serviços? *

18 Quais os produtos e serviços oferecidos pelo órgão coordenador? (Obs: marque somente o produtos e serviços que são disponibilizados somente por intermédio OU dentro do órgão coordenador) *

- Consulta local ao acervo
- Consulta local a obras de referência
- Pesquisa orientada
- Empréstimo domiciliar, reserva, devolução
- Empréstimo entre bibliotecas
- Comutação bibliográfica
- Capacitação de usuários
- Catalogação de trabalhos produzidos pela universidade
- Serviços de fotocópia
- Acesso livre à internet para usuários
- Visita guiada
- Orientação para normalização de trabalhos acadêmicos
- Disponibilização de serviços via web
- Serviços específicos para pessoas especiais
- Serviços que atendam usuários de cursos a distância
- Serviços de alerta
- Tradução de resumos
- Levantamento bibliográfico
- Outro:

19 Os serviços são automatizados e se integram ao sistema acadêmico da universidade? *

- Sim
- Não

20 Existe algum serviços que tenha sido implantado recentemente? *

- Sim
- Não

Qual?

21 Existe controle estatístico destes serviços? *

- Sim
- Não

22 Existe algum controle das solicitações não atendidas por parte das bibliotecas? *

- Sim
- Não

23 O órgão coordenador possui e/ou disponibiliza algum guia de procedimentos técnicos para padronização dos serviços aos usuários? Exemplo guia do usuário, etc. *

- Sim
- Não

24 O órgão coordenador realiza avaliações sobre a qualidade dos serviços prestados pelas suas bibliotecas? *

- Sim
- Não

24.1 Através de quais instrumentos:

- Relatórios de prestação de contas
- Reuniões
- Chat
- Seminários
- Outro:

25 O SIBI possui e/ou disponibiliza algum guia de procedimento técnico para padronização dos serviços técnicos? *

- Sim
- Não

26 O processamento técnico (catalogação, classificação e indexação) do material bibliográfico adquirido por COMPRA é feito de forma centralizada pelo órgão coordenador? *

- Sim
- Não

27 O processamento técnico (catalogação, classificação e indexação) do material bibliográfico adquirido por DOAÇÃO é feito de forma centralizada pelo órgão coordenador? *

- Sim
- Não

28 O processamento técnico (catalogação, classificação e indexação) do material bibliográfico adquirido por PERMUTA é feito de forma centralizada pelo órgão coordenador? *

- Sim
- Não

29 A FICHA CATALOGRÁFICA é feita: *

- No órgão coordenador
- Nas bibliotecas
- Não é feita

30 A NORMALIZAÇÃO de trabalhos acadêmicos é feita: *

- No órgão coordenador
- Nas bibliotecas
- Não é feita

31 A PRESERVAÇÃO E RESTAURO de obras é feita: *

- No órgão coordenador
- Nas bibliotecas
- Não são feitos

32 O LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO de obras é feita por: *

- No órgão coordenador
- Nas bibliotecas
- Não são feitos

Obrigada! *

Por favor, identifique sua Instituição.