

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

AUTOR: SAMIR ELIAS KALIL LION

**A EFICIÊNCIA ESTRATÉGICA
DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA:
a percepção dos seus servidores.**

Salvador
2010

SAMIR ELIAS KALIL LION

**A EFICIÊNCIA ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA:
a percepção dos seus servidores.**

Dissertação apresentada ao
Mestrado Profissional em
Administração, da Escola de
Administração da Universidade
Federal da Bahia, como requisito
parcial à obtenção do grau de
Mestre em Administração.

**ORIENTADORA: PROFa. DRa.
HENRIETTE FERREIRA GOMES**

Salvador
2010

Escola de Administração - UFBA

L763 Lion, Samir Elias Kalil
A eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade
Federal da Bahia / Samir Elias Kalil Lion. - 2010.
138 f.

Orientadora: Profa. Dra. Henriette Ferreira Gomes.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia,
Escola de Administração, 2010.

1. Planejamento estratégico. 2. Gerenciamento da informação.
3. Bibliotecas universitárias - Administração. 4. Eficiência
organizacional. I. Título.

CDD 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO

SAMIR ELIAS KALIL LION

**A EFICIÊNCIA ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA:
a percepção dos seus servidores.**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Profa. DRa. Henriette Ferreira Gomes - Orientadora
Universidade Federal da Bahia

Profa. DR. Cláudio Cardoso - Convidado
Universidade Federal da Bahia

Profa. DRa. Emeide Nóbrega Duarte - Convidada
Universidade Federal da Paraíba

Salvador
2010

AGRADECIMENTOS

Oh Deus! Sou-lhe grato por esta vitória. Pai celeste, tudo se dá pela Tua misericórdia, nada existe senão pela Tua benevolência. Em árabe, dizemos: ALÔR U HAKBAR, U LA HILARR IL ALÔR (Deus é o altíssimo, pelo que não existe, não existiu e em nenhum tempo existirá outro diante de Ti).

Sou grato a minha mãe, mulher forte que criou quatro filhos sem a presença do meu pai, e se doou inteiramente pelos filhos, por vezes ou quase sempre, esquecendo-se de si própria.

Sou grato a meu pai que, mesmo morrendo quando eu tinha 14 anos de idade, soube conduzir seus filhos na senda reta, provendo-os de caráter e equilíbrio.

Sou grato a todos os meus irmãos, que de fato são irmãos, no sentido de comungarmos o amor fraterno.

Sou grato a Jamile, pelo seu companheirismo e incentivo, que me foram dados com muito carinho no início desta jornada.

Sou grato a Rosane, atual companheira, uma grande companheira, que, com amor e carinho, suportou as inúmeras ausências para a consecução do presente trabalho, além de ser grande incentivadora.

Sou grato a toda a família NPGA/EAUFBA que, de alguma forma contribuíram para esta vitória, em especial à Geovana, grande amiga e facilitadora.

Sou grato aos professores, que nós conduzem no caminho do saber, saber construtivo, saber que levamos para toda a vida.

Sou imensamente grato a minha orientadora, Profa. Henriette Ferreira Gomes, pessoa generosa, inteligentíssima, amável, de fato uma educadora no grande sentido da palavra. Confesso que tive uma grande sorte em tê-la como orientadora, sendo para mim uma honra imensurável.

Sou grato aos colegas de trabalho, que hoje são grandes amigos, Wagner, Celi, Marco e a todos estendo minha estima e consideração.

Enfim, muito obrigado a todos por esta vitória.

RESUMO

Nos últimos tempos o gerencialismo vem sendo a tônica do serviço público, a busca da eficiência administrativa torna-se lema dominante. Isto é, conduzir a máquina pública, com desafios cada vez maiores, diante de recursos cada vez mais escassos. E é nesse cenário de eficiência no âmbito da Administração Pública que se inserem as Bibliotecas Universitárias, principalmente aquelas ligadas às Instituições Federais de Ensino, que por isso se transfiguram em organismos públicos. A estratégia tem sido implementada nas organizações como forma de buscar a eficiência, e isso afeta diretamente a Biblioteca Universitária. Assim, o Conselho Universitário da Universidade Federal da Bahia, em sessão ordinária realizada no dia 23 de maio de 2008, resolveu criar, através de Resolução nº 03/09, o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA), na condição de Órgão Suplementar, para conduzir de forma coordenada e sistêmica, e portanto eficiente, o desenvolvimento da pesquisa, do ensino e da extensão. Não obstante, conforme revisão bibliográfica realizada, o SIBI/UFBA demonstra alguns pontos que não vêm sendo por ele alcançados na busca desta eficiência, e aqui reside a contribuição do presente trabalho: que almejou avaliar a eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, a partir da percepção dos seus servidores. Além disso, visou mensurar a competência básica; o aliar estrategicamente; e o foco no atendimento ao usuário do SIBI através da percepção de seus bibliotecários. Assim, com base na revisão da bibliografia foi estabelecido um traçado metodológico que, através da análise de questionários aplicados à amostra, conduziu a resultados em relação à eficiência estratégica do SIBI/UFBA. E os resultados apontaram algumas fragilidades do SIBI em relação: à focalização da sua missão, visão e planos; ao tratamento da informação como parte de um serviço; à cooptação dos diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema; à construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema; a ter o usuário como base do negócio; a atender as especificidades dos usuários das bibliotecas; a diversificação dos produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas; e a integração da comunidade ao planejamento da biblioteca. Estas fragilidades, mais do que pontos fracos, são oportunidades de aprimoramento da gestão do SIBI/UFBA, e é isso que o presente trabalho demonstra, ou seja, que ações de melhoria na competência básica, no aliar estrategicamente e no atendimento ao usuário podem, de fato, conduzir a uma maior eficiência estratégica do SIBI/UFBA.

Palavras-chave: Administração Pública. Biblioteca universitária-Administração pública. Biblioteca universitária-Eficiência administrativa. Biblioteca universitária-Estratégia administrativa.

ABSTRACT

Recently the managerialism has been the keynote within the public service, the pursuit of administrative efficiency becomes the dominant theme. That is, drive the machinery of government, with increasing challenges in the face of increasingly scarce resources. And it is this scenario of efficiency within the public administration that insert in itself the university libraries, especially those linked to Federal Universities, which therefore become transfigured into public bodies. The strategy have been implemented in organizations as a way of seeking efficiency, and this directly affects the University Library. Therefore, the University Board of the Federal University of Bahia, in regular meeting held on May 23, 2008, decided to create, through Resolution No. 03/09, the Library System of the Federal University of Bahia (SIBI / UFBA), in condition of Supplemental Organization, to lead in a coordinated and systemic, and therefore efficient, research development, education and extension. However, conform literature review realized, the SIBI / UFBA demonstrates some points that have not been achieved by him in the quest for his efficiency, and herein lies the contribution of this research, that aims to evaluate the efficiency of the system of libraries, Federal University of Bahia, from the perception of their servers. Moreover, it aims to measure the basic competence; measure the strategically ally, and measure the focus in the attendance the user of SIBI, through the perception of its librarians. Thus, based on a review of the literature is established a methodological tracing that, through the analysis of questionnaires applied to the sample, leads to results regarding the strategic effectiveness of SIBI / UFBA. And the results show some weaknesses in the SIBI in relation to these points: the focus in its mission, vision and plans; in the treatment of information as part of a service; in the co-optation of knowledge dispersed in the sectors of the library or in the libraries of the system; in the construction of partnerships among the sectors of the library and in the libraries of the system; in make the user like based on the business; in to answer the specificities of library users; the diversification of products and services offered by libraries; and the integration the community in the planning of the library. These weaknesses are, more than weaknesses points, opportunities to improve the management of SIBI / UFBA, and that is what this paper demonstrates, that is, that actions to improve the basic competence, the strategically ally and the answer to the user can actually lead to greater efficiency strategic of the SIBI.

Keywords: Public Administration. University Library-Public administration. University Library-Administrative efficiency. University Library- Administrative strategy.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à competência básica do SIBI/UFBA.....	80
Tabela 2 - Distribuição percentual das atividades realizadas nas bibliotecas do SIBI/UFBA para o desenvolvimento de coleções.....	81
Tabela 3 - Distribuição percentual das atividades realizadas para a disseminação da informação	82
Tabela 4 - Distribuição percentual das atividades realizadas para ações técnico-administrativas	83
Tabela 5 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto a conduta do SIBI voltado ao aliar estrategicamente na cooptação dos saberes.....	84
Tabela 6 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à conduta do SIBI voltado ao aliar estrategicamente na construção de parcerias.....	86
Tabela 7 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à conduta do SIBI voltado para o foco no cliente e tendo o usuário como base do negócio das bibliotecas	88
Tabela 8 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à conduta do SIBI voltado para o foco no cliente para o atendimento das demandas específicas dos usuários	90
Tabela 9 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à conduta do SIBI voltado para o foco no cliente quanto às atividades realizadas para orientação ao usuário.....	91

Tabela 10 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à conduta do SIBI voltado para o foco no cliente quanto à diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas	92
Tabela 11 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à conduta do SIBI voltado para o foco no cliente quanto à diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas	93
Tabela 12 - Distribuição percentual do foco no cliente e na comunidade no sentido de integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão	94
Tabela 13 - Distribuição percentual das unidades de análise para o SIBI/UFBA.....	96
Tabela 14 - Distribuição percentual dos componentes de análise para o SIBI/UFBA.....	97
Tabela 15 - Distribuição percentual da eficiência estratégica para o SIBI/UFBA.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões da eficiência, eficácia e efetividade.....	16
Quadro 2 - Interfaces estratégicas contemporâneas	28
Quadro 3 - Perspectivas de análise organizacional	47
Quadro 4 - Limites das Unidades de análise	60
Quadro 5 - Unidade de análise para as bibliotecas.....	61
Quadro 6 - Componentes de análise e unidades de análise para as bibliotecas.....	62
Quadro 7 - Orçamento para aquisição de livros	72
Quadro 8 - Roteiro da aplicação dos questionários	76
Quadro 9 - Esquema das conexões entre perguntas e afirmativas e unidades de análise, destas com os componentes de análise e com a perspectiva estratégica.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 O CONCEITO DE EFICIÊNCIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	4
2.2 PERSPECTIVAS ANALÍTICAS DA ADMINISTRAÇÃO E AS PRÁTICAS GESTORAS NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA	20
2.3 TOMANDO A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DA ADMINISTRAÇÃO COMO ELEMENTO PARA A ANÁLISE DAS PRÁTICAS GESTORAS NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA.....	48
2.4 O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – SIBI/UFBA	62
3 TRAÇADO METODOLÓGICO DA PESQUISA	73
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	73
3.2 OS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	74
3.3 O UNIVERSO E A AMOSTRA	75
3.4 OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	75
3.5 A COLETA E A ANÁLISE DOS DADOS	76
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	79
4.1 PERCEPÇÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFE DO SIBI/UFBA	79
4.2 PERCEPÇÃO DA DIREÇÃO DO SIBI/UFBA	98
4.2.1 Competência básica	98
4.2.2 Aliar estrategicamente	100
4.2.3 Foco no usuário	102
4.3 EFICIÊNCIA ESTRATÉGICA DO SIBI/UFBA	106
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	107
5.1 COMPETÊNCIA BÁSICA	107
5.2 ALIAR ESTRATEGICAMENTE	114
5.3 FOCO NO USUÁRIO	119
6 CONCLUSÃO	129
REFERÊNCIAS	132
APÊNDICE A	

1 INTRODUÇÃO

As sociedades humanas se constituem em processos de desenvolvimento que são construídos por meio de entrelaçamentos de ações de grupos integrados dentro de um mesmo organismo e estabilizados pela inserção num mesmo funcionamento sistêmico.

Por sistema entenda-se tudo aquilo que na sociedade funciona de modo auto-regulado, como organizações (empresas, órgãos públicos etc). Por organismo deve-se entender o acervo, ao longo do processo histórico, do saber-compartilhado que possibilita a tabulação dos processos organizacionais, ou, da ação organizacional (papel também desempenhado pelo Sistema de Bibliotecas na Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA).

Tanto o sistema quanto o organismo são o cerne da dinâmica social, ora como causa ora como efeito, que esteve, e está presente na vida cotidiana, no processo histórico, nas sociedades primitivas ou modernas, nos grupos socialmente estabilizados (as pessoas) e principalmente nas organizações.

Nesse sentido, os instrumentos da administração moderna desencadeiam um processo que não se resume a si, mas sim em um conjunto de programas e ações, cuja dinâmica continuada possibilita a consecução dos objetivos propostos.

Por outro lado, o processo histórico traz inúmeros exemplos de idéias e visões de mundo que atingiram um alto grau de aceitação e conseqüentemente uma aparência de ‘verdade’, cristalizadas no inconsciente coletivo como evidentes e naturais. Porém, com a dinâmica da mudança histórica, e de alguns paradigmas da administração, surgem elementos para contradizer muitas dessas verdades, demonstrando que elas não eram tão evidentes assim, e seu predomínio se devia ao fato de servirem às estruturas de dominação (seja social, cultural ou econômica) que definiam a ordem social daqueles períodos. Nesse contexto, a moderna administração, que se distancia dos pré-supostos do Taylorismo/Fordismo, constrói facetas como ouvir o cliente, pesquisar externamente questões relativas à organização, que se tornam ferramentas poderosas para correção de curso, revisão de estratégias e modernização da gestão.

Isso posto, se torna claro que o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA é sobremaneira um arranjo social, que por vezes é impossível dissociá-lo da realidade do seu entorno (a universidade), que possui grande responsabilidade para com o usuário

e para com a comunidade que a cerca. Melhorar, pois, a eficiência estratégica do SIBI/UFBA se torna uma questão fundamental. Assim, o presente trabalho buscou investigar o seguinte **problema de pesquisa**: o SIBI/UFBA é, sob a percepção de seus servidores, eficiente estrategicamente?

Ao responder esta questão de pesquisa, pretendeu-se alcançar como **objetivo geral** a avaliação da eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia a partir da percepção dos seus servidores, e como **objetivos específicos** a mensuração da sua competência básica; da sua atitude de aliar estrategicamente; e do foco no atendimento ao usuário do SIBI através da percepção de seus bibliotecários.

Para tanto foi desenvolvido um estudo de caso a partir da aplicação de questionários junto aos bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA e junto à Direção do sistema.

Nesse sentido, na revisão da literatura se procurou buscar a fundamentação para o entendimento dos reflexos do princípio da eficiência na Administração Pública, que, por extensão, também afeta as bibliotecas universitárias, principalmente aquelas ligadas às Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, por se tratarem de entes públicos. Do mesmo modo, fundamentos para o entendimento entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras na biblioteca universitária, no sentido de encontrar umnexo causal entre essas práticas gestoras e a administração de bibliotecas, sob a ótica da Ciência da Administração e da Ciência da Informação.

Analisando as informações obtidas junto ao universo investigado à luz do referencial teórico, conclui-se que os resultados apontaram algumas fragilidades do SIBI em relação: à focalização da sua missão, visão e planos; ao tratamento da informação como parte de um serviço; à cooptação dos diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema; à construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema; a ter o usuário como base do negócio; a atender as especificidades dos usuários das bibliotecas; a diversificação dos produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas; e a integração da comunidade ao planejamento da biblioteca. Estas fragilidades, mais do que barreiras, são oportunidades de aprimoramento da gestão do SIBI/UFBA, e é isso que o presente trabalho demonstra, ou seja, que ações de melhoria na competência básica, no aliar estrategicamente e no atendimento ao usuário podem, de fato, conduzir a uma maior eficiência estratégica do SIBI/UFBA.

Para apresentar detalhadamente o processo de pesquisa, as reflexões e conclusões produzidas a partir dos dados levantados, na seqüência a esta introdução o leitor encontrará a revisão da literatura, a apresentação da metodologia adotada para a execução da pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados encontrados e as conclusões alcançadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O Sistema de Bibliotecas na Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA é sobremaneira importante para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão inerentes à UFBA enquanto organização. E o próprio SIBI é uma organização na medida em que não se dissocia da Universidade e possui grande responsabilidade para com o usuário e para com a comunidade que a cerca. Nesse sentido, melhorar a sua eficiência estratégica assume um papel fundamental.

O intuito do presente capítulo é, portanto, consubstanciar todos os entendimentos necessários que deram suporte a consecução do presente trabalho. Para tal foi dividido em quatro sessões. Na primeira sessão se consubstancia um entendimento dos reflexos do princípio da eficiência na Administração Pública, que, por extensão, afeta as bibliotecas universitárias.

Na segunda sessão se consubstancia um entendimento entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras na biblioteca universitária, no sentido de umnexo causal entre estas práticas gestoras e a administração de bibliotecas, sob a ótica da ciência da administração.

Na terceira sessão se consubstancia um entendimento da perspectiva estratégica da administração como elemento para a análise das práticas gestoras na biblioteca universitária.

2.1 O CONCEITO DE EFICIÊNCIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Desde muito tempo havia dentro da máquina pública um viés de centralidade e nepotismo. Isto era uma característica marcante do modelo burocrático de administração do Estado. Na década de 1970 inicia-se a derrocada desse modelo, a começar pelo questionamento de sua eficiência sob a ótica econômico, social ou administrativa. (CASTRO, 2006).

O modelo burocrático estatal moderno surgiu em substituição à administração patrimonialista do Estado, que funcionava como uma extensão do poder do soberano e seus auxiliares, que na atualidade equivalem aos servidores públicos, sendo que naquela época, estes

possuíam status de nobreza. Dessa forma, a *res publica* (patrimônio público) não era diferenciada da *res principis* (patrimônio do soberano), o que estimulava a corrupção na administração pública.

Mas foi durante o Estado Liberal (segunda metade do século XIX) que o modelo burocrático de administração pública ganhou maior destaque. Este modelo surgiu como alternativa para combater o nepotismo e a corrupção característicos do estilo patrimonialista de gestão dos estados nacionais.

Segundo Mintzberg (1995, p.16), Max Weber estudou detalhadamente o modelo burocrático, identificando-o como o modelo organizacional do século XX. Weber percebeu que dentro do estilo burocrático, as atividades eram formalizadas por regulamentos, pela descrição de trabalho e pelo treinamento. Sendo assim, estabeleceu princípios que eram pautados no formalismo, na impessoalidade, no treinamento e na hierarquia, que visavam organizar internamente a instituição e dessa forma, buscar a máxima eficiência.

No liberalismo, o Estado limitava-se a administrar a justiça e manter a ordem. Por este motivo, os serviços colocados à disposição dos cidadãos ou da sociedade eram reduzidos. A ênfase dada ao controle administrativo colocava as necessidades públicas em segundo plano. Por outro lado, um dos maiores atributos do modelo burocrático é a sua efetividade: a fiscalização administrativa realizada com vistas a evitar os desvios de finalidade eram efetuados no controle antecipado dos processos de admissão de pessoal, de compras, de atendimento às demandas. Porém, dadas as suas características (que tanto podem determinar um maior ou menor grau de burocracia) a busca pela eficiência dentro deste modelo é muito difícil de ser obtida.

Já em princípios do século XX, o mundo passou por uma grande crise fiscal, iniciada pela crise da bolsa de Nova York em 1929. Em todo o mundo, os governos passaram uma época de grandes dificuldades, tanto para financiar seus gastos, quanto para a população de um modo geral.

Na segunda metade do mesmo século, segundo Castro (2006), a globalização chegava e com ela, as inovações tecnológicas, que enfraqueciam o controle dos governos os fluxos financeiros e comerciais.

De forma similar, também, sobre os fluxos das grandes empresas transnacionais e sobre o mercado de capitais. Uma outra característica deste período foi o aumento das demandas da população em relação aos governos, o que modificava o papel destes até então, passando a

evidenciar o não atendimento às necessidades da Administração Pública por parte do modelo burocrático.

Em resposta, como superação do modelo burocrático de gestão, surge o modelo gerencial de administração pública, tendo como cernes principais o cidadão e a excelência administrativa. Estas mudanças impulsionam discussões sobre a capacidade de gestão na Administração Pública e as significativas mudanças econômicas, como o ajuste fiscal, os procedimentos voltados para o mercado, a privatização e a desregulamentação. Isto tudo variou de governo para governo ao longo do tempo e também se deu de maneira diversa entre países. A constatação era que se iniciava um processo de uma mudança global da administração pública. (CASTRO, 2006).

Ainda segundo o autor, na década de 1980, o Brasil atravessou alheio a esse processo. E apesar da Constituição Federal de 1988 ter significado, em muitos aspectos, um avanço (como a inclusão dos direitos sociais e individuais), ela representou um retrocesso no que tange a um modelo de gestão, pois em seus princípios nota-se a presença da tendência burocrática. Assim, quando se instalou a Assembléia Constituinte, tiveram-se como ponto de partida os ideais burocráticos ainda vigentes, que eram baseados numa estrutura arcaica e rígida, segundo moldes do início do século XX. Sendo assim, alguns avanços conquistados durante o regime militar (a exemplo do Decreto-Lei 200, que transferiu as atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) foram desprezados. Por este motivo, a Nova Carta acabou reforçando princípios burocráticos, desconsiderando as novas tendências da administração pública que surgiam em todo o mundo.

A administração burocrática vigente no país, por se mostrar pouco permeável às mudanças ocorridas nas economias nacionais, contribuiu para a cristalização de interesses corporativos no interior do aparato estatal. As tentativas de remodelagem do aparelho estatal, implementadas durante o governo Collor apenas agravou os problemas existentes. Só a partir de 1994, que se introduziu a perspectiva da mudança organizacional e cultural de administração pública, no sentido de uma administração pública gerencial.

Em 1995, entrou em pauta a reforma do aparelho do Estado, com a criação Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Contudo, a criação do MARE não era prioridade do Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC). Em novembro de 1995, foi apresentado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que propôs a adoção do modelo gerencial de

administração pública no Brasil. Mas a principal inovação veio com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que estabeleceu o Princípio da Eficácia na Administração Pública. (CASTRO, 2006).

O intuito da presente sessão é, portanto, consubstanciar um entendimento dos reflexos do princípio da eficiência na Administração Pública, que, por extensão, também afeta as bibliotecas universitárias, principalmente aquelas ligadas às Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, por se tratarem de entes públicos.

Em seu artigo, CASTRO (2006) trabalha a confluência da eficiência sobre o ponto de vista jurídico e administrativo. Este autor analisa os conceitos da eficiência, da eficácia e da efetividade que estão inseridos no contexto da administração pública e que permeiam tanto a Ciência da Administração quanto a Ciência Jurídica. Especialmente para o gestor público brasileiro, esta iniciativa foi uma oportunidade de administrar segundo estes conceitos, notadamente o Princípio Constitucional da Eficiência que foi introduzido pela Emenda Constitucional 19, que provocou grandes impactos na atual gestão pública brasileira.

À luz da administração, o entendimento do conceito de eficiência é um importante ponto de partida no sentido de contextualizar as organizações públicas e privadas para o cumprimento de suas funções e pelas quais continuarão a existir.

A eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com vista voltada para os aspectos internos da organização. Logo, quem se preocupa com os fins, em atingir os objetivos é a eficácia, que se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização. (CASTRO, 2006, p.3).

Dentro de uma situação organizacional não-pública, os conceitos de eficiência e a eficácia se tornam praticamente indissociáveis, visto que uma atende a ação-meio da organização, e a outra, à ação-fim. Sendo de tal modo, a eficiência significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade. E a eficácia diz respeito ao resultado do trabalho, a realização da coisa certa, utilizando os meios e os recursos apropriados à realização do projeto.

Partindo-se do ponto de vista cinagético, pode-se dizer que as organizações são processadoras de entradas e definidoras de produtos, serviços, filantropia e, no caso de Estado, do bem-estar da coletividade. A eficiência, como *input* (entradas) e *output* (saídas, produtos, serviços), consolida uma visão sistêmica que atende a um fim estabelecido. Nesse sentido, evidencia Magginson:

[...] eficiência é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas, e tempo) necessários a sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente. (MAGGINSON et al., 1998 apud CASTRO, 2006, p.4)

No setor privado da economia, a eficiência diz respeito ao maior nível de produção ao menor custo possível. Esta realidade não pode ser totalmente transposta para o setor público, pois, em última análise, o seu produto é o bem coletivo.

Portanto, a eficiência para área pública “[...] é mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos, é deixar explícito como esses foram conseguidos.” (TORRES, 2004 apud CASTRO, 2006, p.5).

Um outro marco, que pode ser considerado tão inovador quanto ao princípio da eficiência no setor público brasileiro, é a criação de Agências reguladoras. Elas surgem num novo momento da gestão da coisa pública e também corroboram com o viés da administração pública gerencial. O Governo Federal brasileiro avançou no sentido de prover às agências reguladoras com maior eficiência, eficácia e melhores instrumentos de controle social e de gestão, maior autonomia decisória e técnica. Tal preocupação advém da própria inclusão, no texto da Constituição Federal, do Princípio da Eficiência, como um dos pontos centrais da Administração Pública. (SANTOS, 2005).

No âmbito da Administração Pública brasileira, os desdobramentos deste princípio são inúmeros e relevantes e a questão das agências reguladoras não poderia passar ao largo. O fortalecimento delas e a criação de mecanismos de melhoria da regulação e da gestão do sistema regulatório, sua maior eficiência, transparência e legitimidade, são imperiosos na busca do desenvolvimento econômico do país e do aperfeiçoamento das instituições para o crescimento da democracia. (SANTOS, 2005).

Buscando a qualidade e a lisura do serviço público, a Constituição Federal de 1988 dispôs em seu artigo 37, os princípios inerentes à Administração Pública, sendo estes a moralidade, a legalidade, a impessoalidade e a publicidade. Com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, incorporou-se ao referido texto o Princípio da Eficiência. Esse novo princípio, na interpretação de Modesto, tem como sentido

[...] a exigência jurídica, imposta aos exercentes de função administrativa, ou simplesmente aos que manipulam recursos públicos vinculados de subvenção ou fomento, de atuação idônea, econômica e satisfatória na realização de finalidades públicas assinaladas por lei, ato ou contrato de direito público. (2001, p.10).

Com a Emenda Constitucional nº 19, passou-se a exigir do Estado maior agilidade, efetividade, idoneidade e eficiência, com o objetivo de implementar um adequado controle de procedimentos na esfera pública e privada, e dessa forma, servir eficientemente ao cidadão.

Ainda segundo Modesto (2001), o Princípio da Eficiência comporta duas dimensões: a primeira dimensão abriga questões como a economicidade, que visa à aquisição de resultados previstos com o menor dispêndio de recursos. Já na segunda dimensão buscam-se resultados positivos para o serviço público e o satisfatório atendimento das necessidades da sociedade e de seus membros, sendo esta dimensão a que mais interessa e se aplica ao campo da Administração Pública.

A expansão da eficiência e da legitimidade das agências reguladoras no tocante às suas funções, sua autonomia administrativa e a proposta de sua reformatação se reveste na obrigação de contratos de gestão e de desempenho (SANTOS, 2005). Isto insere na discussão da coisa pública algo já bastante conhecido no mercado privado: os índices de desempenho.

Maior eficiência significa um maior aporte de recursos para as agências reguladoras, no aumento da sua capacidade de atuação e na eficiência e eficácia de suas ações. Sem recursos, elas perdem sua capacidade regulatória e fiscalizatória, a exemplo do poder de fiscalização e de regulação.

Santos (2005) salienta, ainda, que alguns estudos e pesquisas realizadas no Brasil por instituições privadas confirmam que as agências reguladoras federais ainda carecem de aperfeiçoamento e de melhorias na sua eficiência e efetividade, o que equivale a dizer que a eficiência de suas ações não se dá de imediato, mas sim, ao longo de todo um processo de legitimação de sua autonomia, de transparência, bem como da maior porosidade em relação ao controle e participação da sociedade.

Outro marco relevante ocorrido no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), foi a Lei de Responsabilidade Fiscal, que impede que o Estado brasileiro gaste mais do que arrecada. Nessa seara de gastos fiscais crescentes, o Governo se vale das Parcerias Público-Privadas (PPP) como forma de minorar a sua incapacidade de investir. No entanto, esta não é a pedra de salvação

para a escassez de recursos públicos em investimentos, mas também não deve passar a errônea impressão de que o setor público estatal encarna toda a ineficiência e a ineficácia, e de que é privilégio do setor privado a obtenção das melhores soluções para todos os problemas gerenciais e administrativos. Notadamente, as associações público-privadas devidamente regulamentadas e controladas, podem contribuir sobremaneira para a modernização da gestão pública e a melhoria dos serviços prestados pelo Estado. Isto demonstra que se podem ter organizações públicas eficientes e eficazes sem necessariamente ter que privatizá-las, algo muito difundido e praticado no período FHC.

Neste sentido, Vieira (1999) analisa em seu artigo as restrições que sofrem as fundações públicas a partir da Constituição Federal de 1988 e as alternativas baseadas no binômio público-privado, que se apresentam a estas, com o intuito de obter maior eficiência e eficácia gerencial. Daí pode-se inferir que o Estado, sob a égide gerencial, não cabe em si, indo para além do seu conceito de totalmente público, havendo uma espécie de relação mista, ou seja, as Fundações. A autora considera ainda os propósitos e as diretrizes da Reforma do Estado, ressaltando, porém, que existe uma falta de consenso a respeito da transformação das fundações em organizações sociais (OS) ou em agências executivas, no sentido de garantir maior autonomia e flexibilidade de sua gestão, sem colocar em risco o objetivo de promoção do bem coletivo. Um exemplo dos efeitos da adoção do Princípio da Eficiência na Administração Pública tem sido a criação das fundações de direito privado (as chamadas Fundações de Apoio), que auxiliam a gestão das organizações públicas.

A reforma do Estado, que começou na década de 1990, até o atual governo, não extingue totalmente um viés Weberiano da gestão das questões públicas. Em certo sentido, o aparelho do Estado terá partes extremamente burocráticas e outras tão dinâmicas quanto o setor privado.

A administração pública brasileira, apesar das inúmeras reformas administrativas havidas, continua a ser caracterizada pela ineficiência e ineficácia da gestão, assim como pelo clientelismo, o nepotismo, a ausência de profissionalização dos quadros e o clima geral de despreocupação quanto à instrumentalidade da organização pública, enquanto elemento indispensável à implementação das políticas públicas. As constantes tentativas de implementar o modelo burocrático weberiano favoreceram apenas o dinamismo e o excesso de controle processualístico, mas não garantiram o controle dos cidadãos sobre as organizações públicas e nem maior eficiência e eficácia gerencial. (VIEIRA, 1999, p.1).

As Fundações, as Organizações Sociais, as ONGs representam modelos ou tipos de ente público, algo que flexibiliza e que dilui o conceito do que é estritamente público, isto é, o foco está não em somente haver um atendimento público ao cidadão, mas em atender a coletividade no máximo de suas demandas. Tal contexto, por criar um novo cenário, traz interrogações a respeito das conseqüências de tais mudanças, que segundo o autor são bastante profundas, tanto na forma jurídicas quanto institucional e organizacional.

[...] há um relativo consenso de que as fundações públicas múltiplas e complexas não se encaixam perfeitamente na tipologia pura (de organização social ou agência executiva) propugnada pela Reforma Administrativa. Tal modelo poderia levar ao esfacelamento dessas organizações e não se dispõe de garantias que estas novas configurações jurídico-intitucionais trará maior eficiência gerencial e resgatará a autonomia e a flexibilidade às fundações públicas. (VIEIRA, 1999, p.4-5).

Tão importante quanto a adoção do Princípio da Eficiência na Administração Pública é a medição desta eficiência, que se dá através de indicadores, que são estabelecidos pela própria organização, uma vez que eles devem ser adequados para refletir a realidade de cada uma, ou seja, cada órgão, secretaria ou ministério tem suas especificidades. Uma das vantagens é que os indicadores tornam homogênea a mensuração dos seus processos organizacionais, bem como a eficácia dos seus resultados alcançados, servindo como um *feedback* organizacional.

A etapa indicadores [...] consiste em parametrizar a ação técnica intra-organizacional (eficiência de processo eficácia de resultados), legada aos critérios internos organizacionais, exercida na ação técnica extra-organizacional (efetividade para o local beneficiado), mais ligada aos critérios externos organizacionais. Se os indicadores [...] forem alcançados, pode-se apontar que a organização satisfaz os beneficiários de um determinado local. (SAMPAIO, 2004, p.6).

Deste modo, pode-se classificar os indicadores de efetividade como um instrumento para medir a efetividade organizacional, auxiliando na avaliação de resultados obtidos tanto intra-organizacionais como extra-organizacionais e a comparação entre ambos. No alcance desses objetivos, Sampaio (2004) ainda atenta para as diversas eficiências, propondo quatro elementos teóricos para a solução dos problemas organizacionais, sendo eles: gestão organizacional, espaço local, arranjo institucional e dimensões de sustentabilidade. A partir do que a realidade expressa à luz destes elementos, ele sugere um modelo de organização estratégica para o desenvolvimento sustentável, relacionando ainda, três importantes ações: política, técnica e ética. Assim sendo,

A ação técnica possibilita e equacionamento de três vetores: eficiência de processo, eficácia de resultados e efetividade para os beneficiários. A ação ética está contida numa nova visão paradigmática, que aqui se privilegia, que explica a maior parte dos fenômenos observados e permite soluções para os problemas que a maioria das pessoas quer resolver; ou seja, se que um desenvolvimento socialmente mais justo, ambientalmente prudente e, ainda, economicamente eficiente. (SAMPAIO, 2004, p.1).

A ação política, por óbvio, traz em si o pluralismo de interesses organizacionais no processo de decisão, sendo a mais afeita ao âmbito público.

A gerência por projeto como estímulo à eficiência está habituada a uma visão contingencial de gestão e tem por objetivo reorganizar as ações estratégicas para que transpareçam que são implementáveis, levando a racionalização e uniformização dos esforços da organização em busca da eficiência. Para Motta F. (2001, p.25), o conceito de teoria da contingência faz referência à “diferentes formas estruturais e processuais derivadas de variáveis contextuais, tais como tecnologia, tamanho, interdependência, origem e história da organização, cultura e objetivos, propriedade de controle, localização e recursos utilizados”.

Além do *feedback* dado pelos indicadores de eficiência, deve-se considerar na análise destes a sua validade, ou seja, a comparação de vários indicadores distanciados no tempo (o que significa a análise dos indicadores de efetividade). Para Sampaio:

Os indicadores de efetividade, também incorporam a gerência operacional, pressupõem uma ação técnica extra-organizacional, isto é: consiste no esforço da organização de ser efetiva para os seus beneficiários. Geralmente outros modelos enfatizam a ação técnica intra-organizacional, eficiência de processos e eficácia dos resultados, típica nos modelos de gestão administrativa. (SAMPAIO, 2004, p.14).

Na esfera pública existe a problemática da falta de utilização de indicadores de efetividade, talvez por não haver uma cultura de adotá-los como parâmetro de alcance dos resultados. Isto encontra amparo em Bezerra Filho (2002, p.4), que declarou que não existe o hábito de se utilizar indicadores nas entidades públicas, “que possibilitem a avaliação do desempenho do planejamento e da execução orçamentária, visando aferir a eficiência, eficácia e efetividade das ações dos gestores públicos”.

Um dos desdobramentos da implementação do princípio da eficiência na esfera pública se refere à questão orçamentária. Para tanto, foram incluídos instrumentos de planejamento e política orçamentária na Constituição Federal de 1988, sendo o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) seus elementos basilares. Atualmente, a execução orçamentária brasileira segue regras, vigências e outras formalidades, ao

qual estão submetidos os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que integram a administração pública brasileira.

A Constituição solicita, ademais, os Controles Externo e Interno, como importantes na avaliação e fiscalização dos recursos públicos, notadamente os recursos fiscais/orçamentários, sob a égide da eficiência e eficácia de gestão. Nessa seara, os órgãos públicos têm buscado alternativas que reduzam os custos e otimizem os resultados dos serviços prestados à sociedade, isto porque, a preocupação até então era circunscrita, tão somente, a procedimentos mais voltados ao atendimento das prerrogativas legais vigentes no País, não se analisando os aspectos da economicidade, da eficiência, da eficácia e da efetividade na gestão dos recursos públicos. (BEZERRA FILHO, 2002).

O controle é bastante afeito à eficiência das ações organizacionais, além de ser uma prerrogativa clássica de gestão. Neste sentido, em seu art. 74, a Constituição fala que os três poderes deverão manter, de forma integrada, sistema de controle interno, com as seguintes finalidades: a) avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; b) comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidade da administração federal, bem como a aplicação de recursos públicos, por entidades de direito privado; c) exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; d) apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. (BEZERRA FILHO, 2002).

Além de a eficiência ser o resultado alcançado a partir da relação entre volume de bens ou serviços produzidos (outputs) e o volume de recursos consumidos (inputs), visando alcançar o melhor resultado possível dentro das ações da organização; se tem a economicidade como complementaridade, sendo, em certo sentido, uma medida de eficiência dentro da esfera pública.

Ainda sobre a eficiência, é oportuno refletir a respeito de uma terminologia, empregada com muita frequência na administração pública brasileira: a economicidade (art. 70 da Constituição Federal), conceito que consiste na qualidade ou caráter do que é econômico, ou seja, significa operacionalizar ao mínimo custo possível, administrar corretamente os bens, com boa distribuição do tempo, economia de trabalho e dinheiro. Assim sendo, considerando-se que os recursos públicos são escassos, é possível deduzir que a economicidade é refletida no grau de eficiência do gestor, sendo este um indicador para avaliação de desempenho e aquela uma condição inerente à forma de condução do gestor. (BEZERRA FILHO, 2002, p.5).

Isto significa que a eficiência como sub-conjunto da eficácia, complementa seu sentido, além de fazer parte da tríade: eficiência, eficácia e efetividade. Ao se comparar os objetivos obtidos com os previstos, se tem uma medida da eficácia no cumprimento das metas fixadas nos programas de ação. Para tanto, se deve ter previamente um planejamento dos programas de governo, com objetivos claramente definidos e quantificados. Esta avaliação da eficácia visa conduzir a informações sobre a continuidade, modificação ou suspensão de um programa. A eficiência e a eficácia estão imbricados, pois, pela exigüidade dos recursos públicos, é considerado eficiente o gestor público que cumprir os objetivos públicos dos programas.

Não obstante, a eficiência aliada à gerência é indissociável, na medida em que a reforma do aparelho do Estado passou a ser direcionada para os valores da eficiência e da qualidade da prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de um viés gerencial nas organizações públicas. Sobre isto, Sartor (1998, p.1) afirma que “[...] o entendimento de ‘reforma administrativa’ recai, ostensivamente, sobre a questão do funcionalismo, da eficiência e da eficácia da máquina administrativa pública.”

O significado de eficiência pública, no âmbito da administração pública gerencial, emerge como resposta a ampliação das funções econômicas do Estado e da globalização, que levou ao desenvolvimento da tecnologia. “A eficiência da administração pública, então, torna-se essencial. A eficiência consiste em reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como destinatário.” (SARTOR, 1998, p.11).

Isto consolida a compreensão de que a eficiência é afeita às atividades-meio da organização, uma vez que diz respeito ao motivo de sua criação (fabricar determinado produto, por exemplo), ao passo que o foco nas atividades-fim diz respeito à eficácia das ações organizacionais.

Assim, países como a República Federal da Alemanha fundamentaram seu conceito de eficiência na racionalização das atividades de apoio. Este entendimento fez com que alguns autores denominassem de enfoque processualístico ao aspecto centrado nos meios, em contraposição à reforma centrada primordialmente na eficácia para a consecução dos fins. (SARTOR, 1998).

Num sentido reverso de eficiência, a Grã-Bretanha reduziu a participação do poder público no seio de sua sociedade, o que prova que reformas administrativas variam de país para país e conseqüentemente, de uma realidade para a outra.

Uma característica pioneira da reforma administrativa britânica é que o governo adotou um posicionamento muito mais ideológico e político em promover o setor privado, com a intenção de balancear o poder entre o setor privado e o setor público do que por razões de eficiência. Quer dizer, as razões são muito mais de ordem político-ideológica do que administrativa. Assim é que a privatização e a reestruturação econômica foram adotados como meios para reduzir o papel e a influência do setor público na área governamental. (SARTOR, 1998, p.8).

A noção de cumprir a atividade principal da melhor forma possível é uma característica do mercado privado, este conceito nasce com a ideologia de mercado, movido pelo lucro e pelo individualismo, onde o desperdício é inaceitável. Assim, não é difícil imaginar que a eficiência de mercado seja usada para entender a eficiência pública. Posta as diversas realidades das nações, pode existir nações que utilizem as regras de mercado como eficiência pública. Neste sentido, salienta Sartor (1998, p.10):

Enfatizando esta ou aquela característica de reforma administrativa, Mascarenhas conclui que a Nova Zelândia, a Austrália e a Inglaterra introduziram uma série de reformas no setor público na década de 80, que foram largamente baseadas tanto na teoria econômica quanto no conceito de 'public choice' (p.326). Wistrich (1992, p.119) pormenoriza as características da reforma neozelandesa, apontando dois pressupostos: a crença no mercado como o melhor determinante da alocação de eficiência e a reorganização dos serviços do setor público.

Percebe-se que há uma pluralidade, tanto em se variar a eficiência gerencial de nação para nação, como na adequação do viés gerencial em relação às diversas realidades.

Em seu artigo, Andrade et al. (2001) discorre sobre a eficiência pública em educação, fazendo uma análise sobre a avaliação de políticas públicas, no sentido de identificar a adequação de instrumentos aos objetivos de gestão do setor público brasileiro, direcionado a melhoria da qualidade à política educacional e, em especial, ao ensino básico. Baseada no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB.

Como instrumento, o SEAB foi definido a partir de uma ótica voltada ao desempenho. No entanto, como a pesquisa demonstrou, não é possível, de maneira efetiva, avaliar a eficiência e a eficácia da política educacional no ensino básico a partir desse instrumento. Na realidade, esse sistema serve mais aos fins de monitoramento para acompanhar a evolução do ensino ao longo do tempo. Nesse sentido, se coloca em questão a perspectiva de gestão adotada dentro do setor público e sua adequação para objetivos de eficiência, eficácia e efetividade de ações dentro do contexto de políticas públicas. (ANDRADE et al., 2001, p.1).

Ainda, segundo os autores, há dois sentidos das práticas gerenciais no setor público: os que acreditam na transposição de práticas gerenciais do setor privado como factíveis para o setor público e os que salientam as diferenças entre esses contextos (público e privado), isto é, o setor público não deve apenas gerir a eficiência e a eficácia, mas também, a equidade na aplicação dos recursos da coletividade.

O conceito de eficiência, eficácia e efetividade são distintos em alguns pontos, ao passo que em outros, eles se tangenciam. Estes conceitos também servem à avaliação de políticas públicas na área de educação.

De modo que, para os autores: a ótica da eficiência deve ser entendida como o esforço empregado na implementação de uma política em comparação aos seus resultados; já a ótica da eficácia se refere aos objetivos e instrumentos utilizados e seus resultados efetivos. E a ótica da efetividade é a relação entre a implementação e os seus impactos na mudança de uma condição social ou organizacional prévia.

Dimensões	Conceito	Objetivo	Relação
Eficiência	Relação entre os esforços empregados numa ação e os resultados alcançados.	Verificar aspectos referentes ao rendimento técnico e administrativo da ação.	Custo/ Benefício (preços de mercado)
Eficácia	Relação entre objetivos e instrumentos utilizados e os resultados efetivos.	Verificar a penetração de resultados no tempo e no espaço.	Metas enunciadas/ Metas alcançadas (preços sociais)
Efetividade	Relação entre a implementação e os seus impactos na mudança de uma condição prévia.	Verificar os efeitos em cadeia dentro da sociedade.	Não se ocupa de inputs e outputs como as dimensões anteriores. Refere-se a impactos, isto é, valores sociais.

Quadro 1 – Dimensões da eficiência, eficácia e efetividade.

Fonte: ANDRADE et al., 2001, p.3.

A Eficiência na administração escolar se refere à questão da avaliação da política da educação. Como antigamente a avaliação da educação era quase nula, focava-se na expansão da rede de ensino e na escolarização da população.

Somente nos anos 80, é que se revela uma maior atenção à eficiência da administração escolar relativa à alocação de recursos e os resultados alcançados. Essa preocupação com o desempenho é fortemente respaldada pelos organismos internacionais financiadores de projetos. (ANDRADE et al., 2001, p.5).

Assim, os indicadores de eficiência também se tornaram relevantes para área da Educação, que é integrante do sistema público, de modo que o Princípio Constitucional da Eficiência permeia as instituições de ensino em todos os seus níveis. Neste sentido, uma aproximação ao conceito de eficiência para a área de educação é: “eficiência – utilização de métodos, técnicas e procedimentos em consonância ao caráter efetivo e relevante das ações e com os recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis.” (ANDRADE et al., 2001, p.5).

Os autores salientam que o “SAEB surgiu através de uma proposta mais direcionada a avaliar a qualidade do ensino a partir de uma perspectiva de desempenho.” (ANDRADE et al., 2001, p. 11). Sendo assim, os procedimentos de avaliação propiciaram o acompanhamento das execuções de cada um dos fatores, garantindo, dessa forma, os resultados e a eficiência das ações praticadas.

Os meandros da eficiência no ensino básico e fundamental podem ser retratados pelo SAEB, porém, os autores advertem sobre a maneira pela qual este organismo foi estruturado:

[...] o SAEB fornece um retrato mais preciso de como está o ensino fundamental e básico no país. Através dele pode-se verificar, por exemplo, as condições de instalação de escolas, a existência de serviços, a proficiência dos alunos nas disciplinas, o perfil dos professores, etc. Entretanto, é necessário se questionar até que ponto esse retrato cumpre a finalidade de avaliar a eficiência e a eficácia da política educacional brasileira. (ANDRADE et al., 2001, p.12).

Partindo-se de uma interação entre o princípio da eficiência, a democracia e a complexidade organizacional que o setor público expressa, é de se esperar que a idéia de renovação da administração pública brasileira, ainda em curso, se baseie em valores democráticos e na elevação da capacidade de gestão de maneira a possibilitar o alcance dos objetivos das políticas públicas, inclusive da educação.

[...] a preocupação com a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações estatais tem fundamentado os processos de avaliação de políticas públicas. Entretanto, há que antes se saber de que tipo de avaliação se está falando. As idéias sobre eficiência e eficácia têm sido trazidas através de noções como qualidade e desempenho, que se tornaram palavras de ordem. (ANDRADE et al., 2001, p.12).

O gerencialismo no setor público, tal qual dito anteriormente, como tentativa de transpor para o ente público a mesma dinâmica do setor privado, não se justifica, pois, em termos de

educação, a coisa se processa de maneira ainda mais dispare, de modo que se deve ir para além da racionalização e otimização dos processos. Portanto,

[...] a avaliação de políticas públicas não suporta um caráter neutro. Assim, esse posicionamento técnico-ordenador, sustentado para a avaliação da política educacional, focado no desempenho e na qualidade do ensino, está impregnado de valores e baseado na crença de sua adequação para avaliar a eficiência e eficácia das ações da área educacional. Entretanto, outros valores devem ser considerados, principalmente, quando se reflete sobre os objetivos traçados pela sociedade na efetivação da política educacional. (ANDRADE et al., 2001, p.13).

Em suma, da presente sessão podem ser extraídos vários entendimentos para a delimitação do conceito de eficiência no âmbito da administração pública baseado em tudo que foi dito até aqui.

Numa primeira aproximação, a eficiência pode assumir nuances de controle da legalidade/legitimidade, tal como discorrido na questão do Controle Externo e Interno. Nesta acepção,

[...] a integração dos conceitos de legalidade/legitimidade e eficiência/eficácia/efetividade reforçam as dimensões educativas do controle. Uma vez que possibilita a visão de gestão como um todo, permite que exista uma resposta para a Administração Pública, neste sentido o controle retoma a sua função de *feed-back* gerencial para a máquina pública. (RIBEIRO, 2000, p.9).

Outro entendimento se baseia nas questões do aumento da fiscalização dos gastos públicos que ganhou destaque na Constituição de 1988, o que vai além da questão do controle da legalidade/legitimidade ou controle da eficiência/eficácia/efetividade.

[...] esse tom de debate teve sua razão histórica, e tem um componente importante na formação e no desenvolvimento da cidadania na medida em que propicia o desenvolvimento do *accountability* democrático dos governos legalmente constituídos. (RIBEIRO, 2000, p.1).

Isto introduz o terceiro entendimento, quando da inserção do viés gerencial e do foco no cliente/cidadão, isto é, o conceito de eficácia para o ente público se distancia daquilo que é comumente inserido no âmbito privado. Inclui-se aí, o cidadão, e ele, a partir daí, passa a ser discutido como um imperativo para a Administração Pública.

Um quarto entendimento seria o de que alguns conceitos novos trazem, em seu bojo, discussões adjacentes que enriquecem o debate e a construção do consenso. Assim, conceitos como participação e transparência ampliam outros conceitos tradicionalmente aceitos, como o de

controle, a serem desenvolvidos sobre o Aparelho do Estado. Além da inserção de novos conceitos (meio-ambiente, políticas sociais, etc), outras dimensões passam a ser consideradas, como eficiência, eficácia e efetividade, aliados à economicidade dos atos de gestão.

A transposição da eficiência, eficácia e economicidade das entidades públicas para o conceito de avaliação de desempenho, trazem à luz um quinto entendimento. Que segundo Ribeiro (2000), pode se dar tanto no sentido operacional quanto na avaliação de programas públicos, abarcando ainda a avaliação das funções governamentais. No tocante à avaliação operacional, se entende a forma como os órgãos e entidades públicas adquirem, protegem e utilizam seus recursos; às causas de práticas antieconômicas e ineficientes; e à obediência aos dispositivos legais aplicáveis aos aspectos de economicidade, eficiência e eficácia da gestão. Abordando, entre outros, “a existência de sistemas de controle adequados, destinados a monitorar, com base em indicadores de desempenho válidos e confiáveis, aspectos ligados à economicidade e à eficiência.” (RIBEIRO, 2000, p.5).

No sentido de haver um viés da eficácia como meio entre planejamento e resultados, é importante salientar que:

Enquanto a avaliação de desempenho verifica, além da eficácia operativa, o grau de cumprimento das metas, comparando metas previstas com metas realizadas, a avaliação de programas busca apurar em que medida as ações implementadas lograram produzir os efeitos pretendidos. (RIBEIRO, 2000, p.5).

Um penúltimo entendimento se dá quando o Estado não executa o orçamento com vistas ao bem coletivo, se configurando quase em uma apropriação indevida. O não cumprimento das metas ou a não aplicação correta dos recursos nos objetivos de governo, representaria, em última análise, um enriquecimento sem causa por parte do Estado.

Por último, as dificuldades de se atingir a eficiência na Administração Pública se fundamentam, parcialmente, em resistências de setores internos do Estado. Críticas que, segundo o autor, denotam a necessidade de aprimoramento do corpo técnico do aparelho estatal, bem como, a necessidade de planejamento estratégico, com metas claras.

Todos esses entendimentos criam uma visão dos desafios, presentes e vindouros, para a administração pública em criar ou melhorar a eficiência em seus atos, principalmente os voltados para a gestão. Castro (2006) alerta que a eficiência não se preocupa com os fins, mas com os meios, aproximando-se das questões operacionais e internas da organização e Andrade et al.

(2001) acrescentam que a eficiência são os esforços aplicados numa ação e os resultados alcançados de modo a haver a melhor relação custo/benefício possível. De modo que a eficiência pode ser entendida, enfim, como: fazer aquilo que motivou o nascimento da organização.

2.2 PERSPECTIVAS ANALÍTICAS DA ADMINISTRAÇÃO E AS PRÁTICAS GESTORAS NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

A administração conseguiu, com seu caráter multifacetado e interdisciplinar, ao longo de seu desenvolvimento, construir objeto próprio, trazendo para o pensamento sistematizado temas como a organização do trabalho, a racionalidade de comando, o esforço cooperativo e harmonização de equipes, a questão da ambiência, a estrutura organizacional, a observância para as novas tecnologias, a questão das relações humanas com relevância para a cultura organizacional, as relações de poder e os indivíduos no ambiente de trabalho. Para tanto, com efeito, incorporou métodos, premissas e teorias de outras ciências.

Assim, da teoria se pode aprender e apreender maneiras de pensar, de sentir, de construir o novo, que sobrepõem, complementam e aperfeiçoam a prática. Ela conduz a compreensão de que a organização faz parte de uma estrutura social, buscando causalidades, inter-relações e significados para formar um pensamento coerente e sistematizado sobre um determinado objeto de análise. Já o pensamento prático preocupa-se com o nexos de causalidade dos meios em relação aos fins. No caso da Ciência da Administração, a teoria tem por foco a concepção do fenômeno organizacional.

As teorias evoluem, pois a produção do saber é contínua e sem-fim; descobertas científicas, novas sistematizações de conhecimento contradizem e fazem progredir as teorias e crenças correntes. (MOTTA P., 2001, p.70).

Portanto, cabe aqui uma breve cronologia dos eventos que auxiliaram na edificação desta Ciência, passando pelos pensadores que foram importantes neste processo, ora com suas experiências vividas, ora com um pensamento teórico puro. Para tal, recorrer-se-á a Motta F. (2001), conforme segue.

Segundo o autor, no início do século XX surgiram os fundadores da Escola Clássica, que foram também os pioneiros da teoria da administração. Destacam-se entre eles, Taylor, Fayol, Gulick, Urwick, Gantt e Gilbreth, sendo Taylor o mais preponderante.

De modo bastante genérico, as idéias desses pioneiros poderiam ser resumidas na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho. (MOTTA F., 2001, p.6).

Taylor, trabalhando com a questão da produtividade do trabalho, publica, em 1903 um livro intitulado *Administração de Oficinas*. Em 1911, publica sua obra mais importante: *Princípios de Administração Científica*. Nela, o homem é capaz de dominar todas as informações da realidade. Com isso, procurará um máximo de ganhos pecuniários com um mínimo de esforço. Cabendo ao administrador extrair o máximo de trabalho desta mão-de-obra. Isso é possível porque Taylor acreditava existir uma única maneira certa de se realizar um trabalho e, portanto, maximizar a eficiência. (MOTTA F., 2001).

Para tanto, prossegue o autor, devem ser feitas experiências com movimentos diferentes, medindo sua duração, a fim de descobrir a maneira mais rápida, que, uma vez descobertos, tornam-se os tempos de movimentos padrões, cabendo aos operários apenas reproduzi-los. Adicionando-se a isso, a seleção, o treinamento e o controle dos trabalhadores. Taylor sugere, também, que se pague mais a quem produzir mais, de acordo com um sistema de recompensas externas. O que levaria a uma maior produção, traduzindo-se necessariamente em maiores lucros e maiores salários.

Em 1916, Henri Fayol publica a sua obra: *Administração Geral e Industrial*. Nela, através de uma análise lógico-dedutiva da administração, enfatiza a racionalização da estrutura administrativa como forma de melhores resultados no processo de trabalho. Culminando nas funções do administrador, que se tornam, também, os princípios da administração, ou seja: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. (MOTTA F., 2001).

O autor relata que, a partir de 1927, George Elton Mayo desenvolve uma série de experiências para relacionar condições físicas de trabalho e produtividade. Donde se originou uma corrente administrativa chamada de *Relações Humanas*.

A passagem da Administração Científica para a Escola das Relações Humanas corresponde a um deslocamento da atenção da organização formal para a informal e uma

“psicologização” das relações de trabalho. A influência da Escola das Relações Humanas sobre os desenvolvimentos posteriores da teoria das organizações foi muito grande, na medida em que inaugurou a preocupação psicossocial no campo. (MOTTA F., 2001, p.11).

O livro de March e Simon marca a transição da teoria da administração para a teoria das organizações, isto é, a tentativa de estudar o sistema social em que a administração se exerce, com vistas à sua maior eficiência, em face das determinações estruturais e comportamentais. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência do sistema. Essa linha teórica ficou conhecida como “behaviorismo”. (MOTTA F., 2001).

O funcionalismo dos ingleses Malinovski e Radecliffe-Brown influenciou sobremaneira a ciência social norte-americana. Tornando-se dominante, a partir da obra de Talcott Parsons: O Sistema Social. Conforme Motta F. (2001), este movimento chamado parsonismo, consolidado na década de 1960, na teoria das organizações, se faz presente nos trabalhos de Robert King Merton, Alvin Gouldner, Phillip Selznick e Peter Blau, tornando-se muito popular através do livro Organizações Modernas, de Amitai Etzioni, que chamou essa tendência de “estruturalismo”.

A teoria dos sistemas abertos foi introduzida na análise organizacional da mesma forma que a psicologia, na ciência política, na sociologia e na economia, isto é, através da divulgação do trabalho do biólogo Ludwig von Bertalanffy nos Estados Unidos, onde dirigiu o Centro de Biologia Teórica da Universidade Estadual de Nova Iorque, em Buffalo. (MOTTA F., 2001, p.19).

Partindo da existência de leis, princípios e modelos que podiam ser aplicados a qualquer tipo de sistema e seus subsistemas, Bertalanffy propunha a teoria geral dos sistemas como um novo campo lógico-matemático. Idéias estas, que encontraram amparo em Norbert Wiener, o fundador da cibernética, e em Kenneth Bouding, que desenvolveu a aplicação da noção de ecossistema à economia. (MOTTA F., 2001).

Posteriormente, a teoria da contingência reuniu conhecimentos desenvolvidos a partir de Burns e Stalker, Joan Woodward e do grupo de Aston, e se refere, para a análise organizacional, a elementos como tecnologia, tamanho, interdependência, origem e história da organização, cultura e objetivos organizacionais, propriedade e controle, localização e recursos utilizados.

Burns e Stalker, ainda trouxeram a idéia de sistema mecânico e sistema aberto. Este se caracteriza por uma divisão rígida de trabalho, hierarquia de controle, concentração de informações e de conhecimento no mesmo nível, comunicações e interação vertical entre superiores e subordinados e obediência e lealdade à organização. Já aquele se caracteriza pelo

ajustamento ao ambiente, redefinição de tarefas, valorização do saber especializado, comunicações horizontais no processo de trabalho e engajamento com a missão da organização.

Em 1983 foi publicado na revista acadêmica *Administrative Science Quarterly* um número especial sobre uma nova área: a cultura organizacional. Para esses estudos, cada organização possui sua cultura. Esta é então tida como uma variável do sistema organizacional e são estimuladas as procuras das origens, características, funções etc. das culturas. (MOTTA F., 2001, p.40).

Nos anos 1950 e 1960, em acréscimo a cultura organizacional, vários autores passaram a analisar as organizações a partir de fenômenos afetivos originados no ambiente de trabalho. Isto teve origem nos estudos de Freud e Melaine Klein, utilizando conceitos próprios da Psicanálise. (MOTTA F., 2001).

Já o caráter político dos membros das organizações enquanto indivíduos e grupos, traz as teorias do poder como forma de análise organizacional. Elas, ao lidarem com conflitos, processos de elaboração de coalizões e alianças, procuravam desvendar as relações de poder subjacentes, através de elementos como: autoridade, controle de recursos, regras, lócus da decisão, conhecimento, tecnologia, controle de informações e comunicação.

Abordagens prescritivas se seguiram, frequentemente chamadas neotaylorismo ou neoclássicas, apregoavam o 'enxugamento da burocracia', pressupondo que esta, apesar de eficaz, precisa de flexibilização e ajustes. Segundo Motta F. (2001), programas como qualidade total, flexibilização, organização por processos, integração horizontal, eliminação de níveis hierárquicos, padronização e transparências organizacionais (ISO 9000 e outros), reengenharia e *downsizing* são exemplos dessas abordagens. Tendo em Peter Drucker um dos seus representantes mais importantes. Ademais, o movimento da Qualidade Total tem em autores como Juran, Deming e Ishikawa seus expoentes, sendo Deming o mais destacado deles.

A importância de Deming está em ter realizado a transição da era da qualidade para a filosofia da Qualidade Total, uma vez que entendia que a procura da qualidade deveria ser uma tarefa de todos os participantes da organização. (MOTTA F., 2001, p.48).

Nesse momento do desenvolvimento das teorias da administração que surgem as iniciativas de construção das práticas gestoras nas organizações e na biblioteca universitária, recorrendo-se aos conhecimentos acumulados pelos gestores na experiência e formação profissional. Por encontrarem idéias que se cristalizam pelo encontro de exemplos significativos na vida prática, esses profissionais acabam por valorizar certas dimensões administrativas. Isto

culmina numa forma limitada de tratar as organizações de um modo geral. O que é compreensível na medida em que, pela amplitude da Ciência da Administração, os gestores recorram à suas próprias experiências e propostas. Portanto, devido às especificidades da biblioteca universitária enquanto organização, os gestores tendem a valorizar as próprias idéias administrativas.

Neste sentido, recorre-se a Motta P. (2001), que traz à luz um arcabouço de entendimentos administrativos das diversas facetas que integram as organizações modernas, incluindo itens como: poder, cultura, motivação, liderança, símbolos, etc. Sendo este autor utilizado no âmbito do presente trabalho.

O intuito da presente sessão é, portanto, consubstanciar um entendimento entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras na biblioteca universitária, no sentido de encontrar um nexos causal entre essas práticas gestoras e a administração de bibliotecas, sob a ótica da Ciência da Administração e da Ciência da Informação.

Para tanto, passa-se, a partir daqui, a se discorrer sobre cada uma das perspectivas da administração, quais sejam: Perspectiva Estratégica, Perspectiva Estrutural, Perspectiva Tecnológica, Perspectiva Humana, Perspectiva Cultural e Perspectiva Política.

Destaca-se que estratégia (aqui também chamada de perspectiva estratégica) é qualquer maneira de agir antecipadamente, talvez, em certo sentido, uma tentativa humana de superar as adversidades que o ambiente impõe. Num primeiro momento, o ambiente natural e, no âmbito das organizações, o entorno onde elas se inserem.

Essa perspectiva vê a organização como um sistema aberto ligado a um contexto social, político e econômico. Isto é, seus produtos e serviços são um fluxo de informações (elo contínuo) entre a organização e o ambiente, pautados sobre as alternativas de ação, o papel de cada participante desse processo, a busca de racionalidade, o pensar estrategicamente e a solução de problemas. (MOTTA P., 2001)

A globalização, um evento já bastante difundido e conhecido das empresas e organizações estende seus tentáculos e cria uma realidade competitiva que, por diversos meios, impulsiona uma adequação quase obrigatória, sob pena de, caso o contrário, ocorrer o fechamento das portas e encerramento das atividades.

As mudanças necessárias diante dos modernos mercados impõem às organizações uma nova postura acerca da missão, dos objetivos e do modelo de gerência. (MOTTA P., 2001)

A construção de uma visão estratégica se sedimenta, portanto, na forma de pensar a organização e no aperfeiçoamento do processo decisório, no treinamento e nas habilidades interpessoais.

Outro elemento importante dentro do conceito de pensar estrategicamente é a

[...] maior velocidade e impacto das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas – onde já não cabem estratégias com base na perspectiva de continuidade e adaptação natural da organização ao seu ambiente; e [...] complexidade interna atingida pelas organizações modernas, dificultando sua sensibilidade aos problemas externos. (MOTTA P., 2001. p. 76).

Parte do êxito das organizações está na sua capacidade de adaptar-se ao ambiente no qual estão inseridas, de modo a incorporar, o mais rapidamente possível, estas novas demandas à sua missão. A adoção de estratégia parte do pressuposto de que as empresas buscam resultados crescentes, oriundos da sua capacidade de moldar-se às exigências ambientais, ou seja, a capacidade de adaptação constante. Isto tece e cria novas formas de a organização perceber e interagir com seu entorno.

Esse processo de adaptação visa construir, segundo Motta P. (2001), uma consciência sobre a missão da organização; a assunção de novas formas de aprendizagem; novas visões de futuro; pró-atividade; uma visão de totalidade na condução dos rumos da empresa; e ampliação das relações humanas no ambiente de trabalho.

Dentro da mecânica de adaptar-se ao ambiente, a organização será estimulada a incorporar dentro de suas atividades administrativas a visão estratégica. De modo a haver um compasso entre a atividade de análise e reflexão e as tarefas comuns. A importância desse processo se dá por vários fatores, entre eles: a interferência humana nos processos decisórios, de compra e de trabalho; e a dificuldade de se dispor de informações rápidas e confiáveis para a tomada de decisão. Percebe-se, assim, que o elemento humano permeia a vida organizacional, daí não poder dissociá-lo ao se pensar estrategicamente. Dito de outra forma: a tomada de decisão é um processo humano e valorativo, de modo que os dirigentes, gerentes, trabalhadores e analistas colocam aí seus valores, crenças, emoções e interesses.

Para um melhor dimensionamento no entendimento e delimitação da ação estratégica, Motta P. (2001) traz três conceitos importantes, tanto do ponto de vista semântico quanto como um conjunto de idéias práticas, sendo elas: o contexto estratégico, o risco e incerteza e a intersetorialidade, resumidas a seguir.

CONTEXTO ESTRATÉGICO – Lida com a limitação cognitiva que todo ser humano, pessoa ou dirigente de organizações possui. Pois,

nenhum dirigente, participante ou analista, é capaz de dominar todas as etapas ou conhecer todas as informações porque: a) a decisão é parte de um processo mais amplo e mutável de inserção da organização em um contexto e alimentado continuamente por novas informações e escolhas; b) os participantes do processo decisório são limitados não só pelo seu conhecimento ou dificuldade de acesso a informações, mas, também, pelas interações pessoais e grupais; e c) as informações são afetadas pelos interesses de quem as coleta e analisa. (MOTTA P., 2001, p. 78).

RISCO E INCERTEZA – As decisões, quase sempre, são tomadas em ambiente de risco, ignorância e incerteza, principalmente pela grande mutabilidade do ambiente externo. Afinal,

Há limite na busca de informações, pois demanda tempo, e recursos. Tentar todas as informações não elimina o risco e leva ao desperdício. Produzir mais informações pode, inclusive, conduzir a superanálise de um problema; ao contrário de melhorar a decisão eliminam-se as oportunidades de ação. (MOTTA P., 2001, p. 79).

INTERSETORIALIDADE – Em um contexto real onde as diversas realidades são dotadas de grande complexidade, parte das informações depende da confluência de vários setores, disciplinas ou profissões.

Assim, reduz-se a possibilidade de ação individual exclusiva renovando a importância da interação pessoal e do trabalho em grupo para se obter: a) mais informações e criatividade nas análises; b) maior compromisso das pessoas encarregadas da coleta, análise e implementação das decisões; c) oportunidades mais amplas de aprendizado sobre os problemas e alternativas de solução; d) polivalência funcional, ou seja, maior número de funcionários não só aprendendo sobre as funções de outros, mas também ajudando-os ou substituindo-os nas emergências; e e) construção conjunta e conscientização sobre a visão estratégica como referência básica para a decisão. (MOTTA P., 2001, p. 79).

Cabe salientar ainda, dois pontos importantes, segundo o autor, dentro da perspectiva estratégica. O primeiro, o foco no cliente, seja como fator primeiro da existência de uma empresa ou organização produtiva, seja como motivador e perpetuador das já existentes. O segundo, a aliança estratégica, seja aliança entre fornecedores para redução dos custos de aquisição de insumos, seja aliança entre empresas para ganho de competição em novos mercados.

Nos primórdios do sistema de produção capitalista, no auge da Revolução Industrial, a produção consistia basicamente em padronização de produtos e processos. A uniformidade desses produtos e processos era o meio de garantir baixos custos e aumento da margem de lucro. O que

ocasionava a dependência dos clientes aos produtos das empresas. Atualmente, a tecnologia e as novas práticas organizacionais vieram a permitir uma maior interferência do cliente no desenho de produtos e, portanto, no processo produtivo. O cidadão-consumidor deixou de ter uma postura passiva com a empresa e adquiriu a possibilidade de influenciar seus produtos através de suas aspirações e necessidades. Isto significa, em termos de foco no cliente, que:

As pessoas se inserem ativamente na produção tanto como individualidades quanto como defensoras de valores sociais subordinando as empresas às comunidades. As empresas terão de aperfeiçoar suas dimensões estratégicas para incluir a participação de clientelas e responder às necessidades comunitárias e da totalidade da pessoa. (MOTTA P., 2001, p. 80).

Antigamente, as estratégias empresariais se pautavam e eram altamente condicionadas pelos valores da competição e da independência sobre os demais competidores e fornecedores. Atualmente, a vantagem competitiva se transforma em vantagem cooperativa, isto significa que as organizações se unem no todo ou em partes para atender ao cliente: esta é a nova visão de aliança estratégica. Portanto,

Vantagem cooperativa é ampliar a potencialidade dos aliados, produzindo uma nova capacidade estratégica de ação e progresso. Coalizões e parcerias permitem: a) o usufruto do melhor que se tem pela união com o melhor que os outros têm; b) a competição mas também um *benchmarking*; c) o acesso a recursos e a informações cruciais para o progresso tecnológico; d) a presença em mercados antes inalcançáveis; e e) as variações estruturais, processuais e em produtos. (MOTTA P., 2001, p. 83).

Em síntese, pode-se dizer que os componentes mais relevantes para a análise da perspectiva estratégica na contemporaneidade são as atitudes de centrar a atuação na competência básica, de buscar aliados estratégicos, de terceirizar ações, de acompanhar rigorosamente a evolução tecnológica e de buscar instituir um foco acentuado no cliente e na comunidade, como se descreve mais detalhadamente no Quadro 2.

CONSTRUÇÃO DAS INTERFACES ESTRATÉGICAS CONTEMPORÂNEAS	
CENTRAR NA COMPETÊNCIA BÁSICA	atuar diretamente em bens e serviços relacionados à razão de ser da empresa; não entregar esta competência ao mercado.
ALIAR ESTRATEGICAMENTE	buscar parcerias múltiplas, por etapas da produção, para obter vantagens colaborativas.
TERCEIRIZAR	transferir tarefas não diretamente relacionadas às competências básicas.
ACOMPANHAR RIGOROSAMENTE A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	atentar para a inovação tecnológica em todas as áreas, inclusive as indiretamente relacionadas com a competência básica.
INSTITUIR UM FOCO ACENTUADO NO CLIENTE E NA COMUNIDADE	considerar valores comunitários e suas variações; manter interações constantes com a clientela através das diferentes unidades da empresa; notar sempre- respostas rápidas, variedade, customização e qualidade.

Quadro 2 – Interfaces estratégicas contemporâneas.

Fonte: MOTTA P., 2001, p.81.

No âmbito das bibliotecas universitárias não é muito diferente, elas têm de continuar a se dedicar ao aprimoramento das suas atividades e ao cumprimento de seus objetivos organizacionais. Isso se revela na própria literatura do campo da Ciência da Informação, na qual autores como Vergueiro (2007) destacam a importância de ambientes de informação como as bibliotecas universitárias manterem seu foco no cliente, sob pena de se manter a continuidade de uma situação de fragilidade no ambiente competitivo, o que pode representar, também, a perda do apoio necessário para atingir seus objetivos. E é preciso reconhecer que a ausência de uma postura que privilegie o cliente como centro irradiador das decisões e atividades pode implicar em conseqüências não previstas pelos profissionais da informação, como o questionamento da própria necessidade social dos serviços que gerenciam.

A biblioteca universitária se integra em um contexto mais amplo, isto é, o ambiente universitário, e é por ele influenciada. Maciel (2000), afirma que as bibliotecas universitárias não são organizações autônomas, e sim organizações dependentes de uma organização maior – a Universidade, portanto, sujeitas a receber influências externas e internas deste ambiente que as cercam. Destacando, ainda, a idéia de que a estrutura organizacional das bibliotecas, por ser dependente do ambiente que muda no tempo e no espaço, deveria ser variável e fruto de uma adaptação constante às mudanças ambientais.

Corroborando a questão de centrar nas competências básicas, a atuação do bibliotecário se mostra uma função relevante afeita à biblioteca universitária, de modo a não entregar esta incumbência ao mercado, o que exige dos bibliotecários, conforme Volpato (2003),

conhecimentos e habilidades específicas para atuarem com eficiência num cenário mutante e economicamente instável.

Outro componente da perspectiva estratégica é a terceirização das atividades não relacionadas às competências básicas. Cunha (2007) diz que as bibliotecas universitárias precisam descentralizar suas atividades para melhorar sua eficácia, reforçando seus pontos fortes e fazendo com que possam dar a exata atenção às suas estratégias e, ao mesmo tempo, devem estar dispostas a terceirizar áreas nas quais não possuem vantagens competitivas.

Os fatores já mencionados são, portanto, elementos transformadores das empresas e organizações que buscam adaptar-se ao ambiente, através de uma nova forma de gerência, que inclui as técnicas tradicionais e as de planejamento estratégico e tático.

Nesse sentido, Nascimento et al. (2000) ressaltam que a administração estratégica é a forma mais moderna de utilização da gestão, sendo resultado da experiência que vem sendo vivida pelas organizações com o maior uso dos princípios e valores da estratégia na gestão, de modo a lidar com ambientes externos cada vez mais turbulentos e descontínuos. Trata-se de um procedimento administrativo sistemático que permite as organizações se posicionarem em relação ao seu meio ambiente, de forma a lhes assegurar sucesso contínuo e a torná-las livres de surpresas.

O mesmo autor aprofunda este tema ao dizer que duas das principais características estratégicas na administração são: a preocupação com o ambiente externo no sentido de desenvolver capacitações que permitam melhor entendê-lo tanto no presente, quanto em suas possíveis evoluções no futuro e a preocupação com a visão de longo prazo, essencial para construir o futuro da organização, preparando-a para as mudanças ou nelas influenciando.

A partir das relações entre a organização e o seu ambiente, reconhece-se que este não só influi como condiciona as diferenças fundamentais da estrutura gerencial na organização. Esta perspectiva estratégica tornou-se fundamental para o desenvolvimento competitivo das organizações, pois o ambiente, antes pouco dinâmico, passou a caracterizar-se por rápidas e profundas transformações que criam uma perspectiva estrutural e, por sua vez, impacto na estrutura de gestão.

Já no que diz respeito à estrutura (aqui também chamada de perspectiva estrutural), sob a ótica administrativa, trata-se da rede de autoridade e responsabilidade que a organização deve ter, ou construir, para viabilizar a consecução de seus objetivos. Obviamente, que o conceito de

estrutura não fica rigidamente circunscrita à rede de autoridade e responsabilidade, mas é um bom ponto de partida para seu entendimento.

Essa perspectiva vê a organização como um conjunto de normas que condicionam e orientam o comportamento da força de trabalho. Onde a formalidade no desempenho dos funcionários é fator primordial para se atingir os objetivos pretendidos. Assim, a hierarquia aparece como o conceito-chave, culminando daí, a autoridade e responsabilidade como definidor da ação individual, viabilizada através do consentimento e subordinação. Criando a máxima de que: o bom para a organização é o bom para seus membros. (MOTTA P., 2001).

Em meio a uma estrutura muito formalizada de comando, onde a tendência à rigidez nos procedimentos é forte, necessário se faz adequar a organização, no sentido de atender aos desafios dos mercados atuais, alterando a forma pela qual se distribuem a autoridade e responsabilidade. Ou seja, significa flexibilizar seu organograma, reformulando responsabilidades e autoridade; alterando e adequando a organização do trabalho no ambiente organizacional.

No sentido clássico, usava-se a estrutura com o objetivo de direcionar o comportamento administrativo na crença de se eliminar incertezas, com maior rigidez na distribuição de poder e autoridade. Privilegiavam-se as dimensões internas e as funções administrativas, quase independentes das transações da empresa com o seu ambiente. Pregava-se o direcionamento do comportamento humano no trabalho através de normas e controles internos e fundamentados na autoridade. (MOTTA P., 2001, p. 86).

Então, a perspectiva estrutural tinha como principal preocupação a distribuição do poder e da autoridade nas organizações. Ai, no período pós-revolução industrial, cria-se piamente na hierarquização e no poder da autoridade como garantidores da máxima produtividade da força de trabalho.

Para se atingir tal requisito, segundo Motta P. (2001) a regra consistia em: dividir, padronizar e especializar o trabalho; estabelecer um nexos causal com a hierarquia da autoridade; formalizar a unidade de comando; dar poder a quem comandava; estabelecer vários níveis entre o operacional e o comando; reforçar o controle como forma de fiscalização e punição.

Numa outra fase, pós-fordismo, o foco da perspectiva estrutural estava no diapasão entre a rigidez formal das normas e regras e a nova realidade da integração dos mercados. Isto a impulsionava no sentido de adaptar o ambiente interno ao ambiente externo, levando a uma nova concepção de estrutura organizacional. Ou seja,

[...] a nova perspectiva reduz a importância da distribuição de autoridade e de responsabilidade na determinação do comportamento administrativo: vê o comportamento causado também pela interação pessoal e grupal, pelas percepções individuais e pela forma como as informações externas são processadas internamente. (MOTTA P., 2001, p. 87).

A estrutura passa, então, a ser sinônimo de objetivos e resultados, emerge, desse modo, o objetivo de se alcançar maior flexibilidade no uso dos meios técnicos e administrativos, formas participativas de gestão, redistribuição de poder, grupos autônomos: tudo isso como tradução da flexibilização do organograma na gerência organizacional, o que, segundo Volpato et al. (2003), se consubstancia no caráter sistemático que as atividades de planejar, organizar, liderar e controlar transmitem às ações dos dirigentes organizacionais atuais.

No âmbito das bibliotecas, afirmam Nascimento et al. (2000) que a tradicional estrutura hierárquica vem sendo substituída pela gerência participativa, onde existe uma cooperação intensa entre a figura do bibliotecário-chefe e seus subordinados e onde a informação flui facilmente. Isso também vem gerando impactos no âmbito do indivíduo, as atuais técnicas administrativas adotam modelos que promovem a liberdade individual, a aceitação de erros, o estímulo ao risco calculado, menor rigor nos controles processuais e nas estruturas hierárquicas e trabalho em equipe. Isso estimula as pessoas a se sentirem à vontade para praticar e experimentar coisas novas.

O mesmo autor defende que o gerente da biblioteca universitária, o bibliotecário, deve buscar adaptar-se a modificações que a tecnologia da informação vem trazendo, as quais exigem estrutura mais flexível, especialização, inovação, criatividade e visão estratégica. Apesar de ser caracterizado como profissional refratário a mudanças, devido a um comportamento mais introspectivo e a um hábito de apego a regras e estruturas bem definidas, o bibliotecário do novo século tem buscado acompanhar essas transformações, devendo fazê-lo, cada vez mais, com competência e dedicação.

Atualmente, a perspectiva estrutural apresenta o desafio de como as organizações devem conviver em um ambiente altamente mutável, que, por sua vez, gera uma mutabilidade estrutural constante. Segundo Motta P. (2001), as alterações intensas nas condições sociais e econômicas deixam a estrutura vulnerável às perturbações do ambiente externo, o que implica em seu constante redesenho. Um grande exemplo disso são as empresas virtuais, ou o *e-commerce*, que

flexibilizam os conceitos de cliente, de fornecedor, de estoque, de custo e de estrutura hierárquica.

Neste sentido, Maciel et al. (2000) afirmam que, para conviver com este cenário em que a incerteza é uma constante, as organizações em geral, e as bibliotecas universitárias em particular, guardadas suas particularidades, precisam se adequar à situação vigente, principalmente aquelas organizações pautadas em propostas que apresentam uma rigidez estrutural.

Por outro lado, uma organização precisa de alguma regularidade estrutural para enfrentar todas essas incertezas e, ao mesmo tempo, uma estrutura simples e flexível, de modo a não ficar na dependência absoluta de variações ambientais.

Para Cunha (2007), o vento da mudança já começou a soprar, e alterações precisam ser feitas em muitas bibliotecas universitárias que deverão sofrer reformas ou mudar-se para novas instalações. Avaliando espaço, levando em conta os requisitos do programa de disponibilidade da informação. A estrutura física, incluindo o prédio, precisa combinar os elementos que fazem uma biblioteca funcionar em um ambiente de rápida mudança e, ao mesmo tempo, manter-se como o centro intelectual do campus.

Em se tratando de estrutura, como forma de dinamizar a interligação da organização com o seu meio externo, ou seja, o seu meio interno ao externo, o fator tecnológico se torna indispensável como mediador e viabilizador dessa integração.

Outro componente a ser considerado é o da tecnologia (aqui também chamada de perspectiva tecnológica), que chega ao senso comum como referência de máquinas e equipamentos altamente sofisticados e capazes de fazer coisas, até pouco tempo, impensáveis. Mas seu sentido vai além dessa percepção, podendo ser entendida como técnicas de se fazer, de se melhorar e de se inovar.

Essa perspectiva enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção; preocupa-se com a racionalidade do processo produtivo, principalmente com o espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor para a clientela. (MOTTA P., 2001, p. 94).

Para atuar em mercados cada vez mais competitivos via tecnologia, a organização precisa alterar suas técnicas de produção, especializar funções e processos e otimizar seus recursos materiais e humanos. Dito de outra forma: a empresa atual não pode prescindir de

processos flexíveis por conta das crescentes demandas de variação em produtos e serviços. Um forte exemplo é a customização, ou seja, a possibilidade de adequar o produto para atender o desejo de um único cliente. Implicando na necessidade de lidar com variedade, reordenando força de trabalho, materiais e processos a cada demanda.

[...] para garantir variedade e baixo custo, [...] a eliminação de desperdícios e erros pela flexibilização e simplificação dos processos, assim sugerem: a) desenvolver uma visão completa do processo: inclui todas as atividades, sua linha básica e suas etapas fundamentais; b) esclarecer e questionar as premissas de cada processo: inclui todas as atividades, sua linha básica e suas etapas fundamentais; c) examinar cada etapa do processo verificando as possibilidades de: eliminar tarefas, aumentar a produtividade, reduzir tempo e custo e agregar maior valor e qualidade para a clientela; d) projetar cada novo processo baseando-se em uma lógica de produtos, serviços e clientela; e) avaliar as possibilidades de novas tecnologias: ousar e criar e tentar ser original na produção de melhores formas de agir; e f) estabelecer ideais de desempenho para cada fase do processo. (MOTTA P., 2001, p. 96).

Outra forma de técnica é a remodelagem da linha de produção tal qual é conhecida. Isto é, a substituição do foco no produto para o foco no processo. No passado o produto era o foco da produção e o processo ficava em segundo plano. Hoje, eles se integram. Por conseguinte, concebem-se novos processos organizacionais, novas técnicas de pensar e de fazer, novas máquinas etc.

A base da informação é outro aspecto importante dentro da perspectiva tecnológica. Os meios de armazenagem, tratamento e recuperação da informação são imprescindíveis na gestão atual, extraindo-se daí uma confluência entre a tecnologia e a estrutura de decisões dentro das organizações. No tocante ao aspecto de inovação, a tecnologia projeta e mantém um nível de informações que podem ser utilizadas para, por exemplo, um melhor uso das matérias-primas, energia e recursos humanos.

A grande revolução na gerência contemporânea provém das novas formas de tratar a informação. [...] A aparelhagem eletrônica moderna integra meios de comunicação, armazenagem, ordenação e processamento de dados alterando a vida administrativa para: a) melhorar a capacidade de uso de informação para decisão; b) destruir confidencialidades e usos restritos da informação; c) facilitar a destruição de barreiras geográficas e hierárquicas; d) eliminar intermediários na transmissão de dados; e) criar a “instantaneidade” no acesso à informação; e f) melhorar a apresentação de dados, através de tabelas ou gráficos, por construção eletrônica, como os interesses e a disponibilidade de tempo de funcionários para coleta e análise de dados, e as dificuldades de cruzamento de dados para inferências rápidas com base nas informações disponíveis. (MOTTA P., 2001, p. 98).

Estas novas formas de tratar a informação que impactaram a gerência contemporânea são uma faceta da perspectiva tecnológica que geram mudanças no cenário mundial. Maciel et al. (2000) salientam que elas são cada vez mais rápidas, gerando efeitos, tanto em nível mundial quanto em nível local, impactando a gerência das organizações. E, esses impactos também se fazem sentir nas bibliotecas universitárias, modificando os serviços por elas oferecidos e as relações interpessoais dos seus trabalhadores.

O ambiente universitário é o local operatório das bibliotecas universitárias, que por serem públicas, são dotadas de ritos na forma de processos administrativos em serviços de informação voltados para os seus usuários. Neste sentido, Vergueiro (2003) alerta para o excesso de técnica formalística nos procedimentos administrativos das bibliotecas universitárias, a tal ponto que, em isso ocorrendo, o administrador da biblioteca estará adotando uma postura mais voltada para os processos que para as pessoas.

Nascimento et al. (2000) acrescentam que a tecnologia modificadora das bibliotecas universitárias é a de base microeletrônica, ou seja, a presença de microcomputadores nas bibliotecas e a rapidez no acesso e recuperação da informação propiciam novos relacionamentos das bibliotecas com seu público. Em virtude disso, as organizações universitárias no geral, e as bibliotecas universitárias em especial, devem prestar atenção nesta mudança tecnológica, sem perder o foco no cliente, pois sem ele a organização (universidade ou biblioteca) não sobreviverá.

Tais modificações, mudanças, evoluções que a perspectiva tecnológica causa nas organizações e também nas bibliotecas não se constitui num processo finalizado, fazendo surgir daí muitas indagações e preocupações. Algumas dessas indagações e questionamentos são trazidas por Cunha (2007), ao dizer que:

Muitas mudanças ocorrerão nas tarefas de organização do acervo informacional. [...] o que aconteceria se abandonássemos nossos catálogos locais e permitíssemos aos nossos usuários selecionar qualquer coisa dos 40 milhões de itens [...]? Suponhamos que tenhamos em estoque somente os títulos mais procurados e ficássemos dependentes de outras bibliotecas, distribuidores e editoras para suprir o restante? E se usarmos a Internet, a distribuição eletrônica e a remessa de baixo custo para levar a biblioteca aos nossos usuários em lugar de exigir que eles venham até nós? São perguntas inquietantes e provocativas que exigem grandes reflexões por parte dos profissionais das bibliotecas universitárias. (CUNHA, 2007, p.81).

A perspectiva tecnológica, em si, encerra arcabouços de mudanças e facilidades que não se esgotam. Ela traz uma resposta aos problemas impostos pela realidade em relação a como

fazer determinado processo. De outro lado, resta a questão de quem executa as tarefas ou serviços tão importantes para a organização e para os clientes. A resposta, com efeito, se encontra dentro da perspectiva humana da administração.

Dentro da perspectiva humana, o indivíduo e seus grupos de referência são o cerne da visão da Administração. A perspectiva relacional, ou humana, encara a estrutura formal e a hierarquia, tal qual exposto na perspectiva estrutural, como fonte de frustrações entre as pessoas que compõem a força de trabalho. Portanto, para criar um clima harmonioso, não estressante e cooperativo é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. Principalmente no que tange a carreira e crescimento pessoal, motivação e liderança, distribuição de poder e recompensas.

Essa perspectiva vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos. De um modo geral, define como relevantes os objetivos e a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal. Concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores de motivação, liderança e os demais fatores psicossociais que estão subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas. [...] Trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência. [...] O treinamento é largamente utilizado, tanto nos conhecimentos que possa transmitir quanto como instrumento auxiliar na mudança das atitudes e comportamentos individuais. (MOTTA P., 2001, p. 99).

Falar em perspectiva humana significa falar em gestão de pessoas. Que, originalmente ficava circunscrito ao registro de pessoal com vistas aos procedimentos contidos nas leis trabalhistas e previdenciárias. Posteriormente foram acrescentados itens mais substantivos, como seleção e recrutamento, cargos e salários, equipes de trabalho, treinamento e carreira. Atualmente, essa questão é ainda mais relevante na medida em que pessoas são tidas como o diferencial entre o sucesso e o fracasso da organização, o que implica em uma visão estratégica de recursos humanos. Afinal,

São as pessoas que fornecem as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias ao desenvolvimento organizacional. Portanto, estímulo à produtividade e qualidade corresponde a um maior cuidado com as aspirações e o desenvolvimento das pessoas. [...] novos ambientes funcionais, novas formas de atrair e manter o empregado, baseados na empregabilidade e nos contratos temporários, desenvolvimento integral da pessoa e alterações nas formas de conceber satisfação profissional, progresso e carreira. (MOTTA P., 2001, p. 100).

Assim, antigas práticas baseadas no controle das pessoas no ambiente de trabalho transfiguram-se para gestão de pessoas, assumindo uma relevância estratégica no planejamento empresarial. Neste sentido, Motta P. (2001) salienta quatro grandes áreas a serem consideradas dentro da perspectiva humana, ou seja, a movimentação entre cargos, as estimativas de contribuição, a retribuição e o desenvolvimento individual, como tratadas a seguir.

Quanto à MOVIMENTAÇÃO ENTRE CARGOS deve-se dizer que atualmente as posições rígidas são altamente criticáveis, principalmente por não se manterem através do tempo. O que gera a ineficiência tanto dos cargos rígidos quanto das habilidades humanas não-compatíveis.

Tarefas temporárias, cargos variáveis, pressões para mudança alteram a natureza do compromisso da empresa com seus funcionários. Ademais, o avanço da multidisciplinaridade, com a necessidade crescente de pessoas com habilidades múltiplas e de equipes multiprofissionais, faz do indivíduo o grande responsável pelo seu progresso e suas possibilidades de emprego. Surge o mundo da empregabilidade, onde as pessoas se responsabilizam pela maior parte das decisões sobre busca de novos conhecimentos, habilidades e oportunidades. (MOTTA P., 2001, p.103).

Já as ESTIMATIVAS DA CONTRIBUIÇÃO referem-se “[...] a funções de julgamento sobre o desempenho individual. Na perspectiva estratégica, essas funções consideram não só o desempenho segundo padrões preestabelecidos, mas, sobretudo, a potencialidade para contribuições futuras.” (MOTTA P., 2001, p.103).

A potencialidade de contribuição futura é referenciada na criatividade e iniciativa que o indivíduo pode dar ao grupo, de modo que existe uma interpretação do contexto para compreender melhor a manifestação geral de um problema, ações, percepções, comportamentos e interações das pessoas relacionadas a uma situação do ambiente de trabalho.

Por outro lado, deve-se destacar também a importância da RETRIBUIÇÃO. Anteriormente, as organizações, bem como o pensamento clássico, viam o empregado como um ser sabedor de todas as suas necessidades e possibilidades de ganho. Portanto, ele só tomava decisões racionais. Isto gerava a máxima de que o empregado só se motivava por aumentos de salário, e nada mais. Atualmente,

[...] procura-se construir sistemas de remuneração combinando a compensação pela tarefa realizada com incentivos para aumentar a contribuição futura [...]: a) combinar critérios de remuneração individual com critérios de remuneração grupal – a dimensão coletiva ajuda a reduzir conflitos e a valorizar a visão global do progresso produtivo: as

peças ganham à medida que a coletividade ganha; b) instituir flexibilidade na concessão de benefícios e incentivos, procurando variá-los e adaptá-los às expectativas individuais e grupais; c) garantir incentivos financeiros e não-materiais permanentes; e d) manter a atenção à evolução das remunerações do mercado de trabalho, não só para evitar defasagem interna, mas, sobretudo, para estabelecer critérios de referência para os incentivos internos. (MOTTA P., 2001, p.104).

Outro componente relevante é o DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL, aquele que o indivíduo promove em si mesmo, bem como aquele que a organização proporciona. Atualmente, não se tem a visão de pessoas incapazes ou incompletas, mas sim, a visão da adequação das habilidades às funções da organização. Ou seja, parte da gestão de pessoas consiste em adequar alguma função da organização às habilidades que seus funcionários apresentam, além do desenvolvimento de novas capacidades.

[...] a descentralização e a modulação da empresa concedendo maior liberdade individual na execução das tarefas resultam também em maior responsabilidade individual sobre seu treinamento e carreira. Há uma transferência de poder ao indivíduo na decisão sobre seu próprio desenvolvimento. O funcionário se torna parceiro da organização ao traçar os caminhos da formação, para que ambos cresçam juntos. (MOTTA P., 2001, p.105).

Alguns outros elementos podem ser agregados para o entendimento da perspectiva humana, que é ampla e multifacetada. Por exemplo, no caso das bibliotecas universitárias, Vergueiro (2007) informa que estas não possuem foco no cliente, de modo a não haver uma rotina de atuação dos seus recursos humanos em relação aos usuários das bibliotecas. Assim sendo, se confia muito nas atitudes empíricas ou intuitivas dos profissionais, no *feeling*, na sensibilidade, no bom senso de cada um quanto às necessidades do público.

Tal é a importância da perspectiva humana no âmbito das bibliotecas universitárias que Cunha (2007) afirma que nas bibliotecas tradicionais, grande parte das atividades dependia dos recursos humanos, destacando ainda que, nas bibliotecas digitais, apesar de haver uma dependência menor, ainda assim, o fator humano é essencial.

Nascimento et al. (2000) salientam, ainda que, elementos como pessoas, máquinas, informações etc, devem integrar-se de forma a atingir os objetivos da organização. Esses elementos devem ser aperfeiçoados constantemente, mas, o elemento humano é o único que pode criar e inovar. Assim, é fundamental para o sucesso da organização, que ela invista em pessoas e ambientes salubres de trabalho.

Acrescentando pessoas como diferencial estratégico, o mesmo autor saliente que a biblioteca, em relação ao ser humano, deve apresentar características como: hierarquia flexível;

controle sobre resultados e não sobre o comportamento das pessoas; preferência para o trabalho em grupo ou em equipe em detrimento do trabalho individual; criatividade e inovação.

Volpato et al. (2003) indicam ainda uma outra vertente da perspectiva humana, relativa ao topo da cadeia de comando, referenciada nos diretores, bem como nas pessoas que possam assumir gerências intermediárias que, não obstante, são humanas e passíveis de aprender, melhorar, acertar etc.

No seu dia-a-dia, executando suas atividades e refletindo sobre elas, os diretores formam opiniões com relação ao trabalho. Em eventos, como congressos, adquirem informações. Eles também aprendem mediante veículos de mídia como revistas, jornais, televisão e programas educacionais diversos. [...] aprendem não somente sobre o papel profissional que exercem, mas também acerca dos sistemas gerenciais de suas organizações. Eles obtêm algumas habilidades e conhecimentos específicos, [...] e desenvolvem habilidades mais gerais, como mudanças na forma de se relacionar com outras pessoas e de supervisionar o trabalho. (VOLPATO et al., 2003, p.15).

Assim como as organizações devem dar importância ao elemento humano, devem também considerar as interações entre esses indivíduos, de modo a cooptar seus talentos para a consecução dos objetivos organizacionais, o que encontra amparo na perspectiva cultural.

A criação de cultura (aqui também chamada de perspectiva cultural) se dá em agrupamento de pessoas que compartilhem coisas em comum. Tradicionalmente, isto se dá em comunidades, povos, nações etc. Mas também é um processo possível de ocorrer em grupos menores e transitórios, como, por exemplo, dentro do ambiente de trabalho.

Essa perspectiva vê a organização como portadora de certa homogeneização de hábitos e crenças. Até no sentido de singularizar as organizações, como portadoras de expressões culturais, perceptíveis na estrutura e na autoridade.

A análise, ou perspectiva cultural busca, em referências históricas, o processo interno de socialização e particularidades do comportamento organizacional. Também no passado, os significados e símbolos coletivos para compreender ações do presente. Só fazem parte da perspectiva cultural os valores compartilhados coletivamente. Ao passo que valores, hábitos, crenças e atitudes não compartilhadas, dizem respeito a comportamentos individuais e, portanto, à perspectiva humana. (MOTTA P., 2001).

Ora, se a cultura organizacional é, em última análise, um conjunto de valores compartilhados, o que equivale a dizer que é uma programação coletiva na busca de uma identidade, para se criar cultura é necessário uma mobilização das pessoas no sentido de se adequar esses ritos, valores, símbolos, crenças, mitos, linguagem e hábitos ao interesse comum.

Segundo Motta P. (2001), a análise cultural, por ter seu objeto no coletivo, corre o risco de sofrer distorções, pois, traços de comportamentos dominantes podem ser generalizados para o grupo. Por exemplo: exagerar diferenças, concentrando-se em detalhes; ou ignorar semelhanças, afastando-se das características universais das interações humanas.

Obviamente, todos os traços humanos que, coletivamente, caracterizam uma cultura organizacional devem estar voltados para os objetivos da empresa, caso contrário, não se caracteriza uma cultura organizacional, mas sim, qualquer outro tipo de cultura. Isto significa que os empregados devem se harmonizar, em termos de cultura, para atender aos desafios que a empresa tem em relação ao mercado. Por isso, se pode afirmar que parte da cultura organizacional é um construto de afirmações e contradições de outras culturas.

Isto remete a elementos que auxiliam na formação de cultura, conduzindo à identidade cultural da organização, algo que a torna única e singular perante outras. Elementos como ritos, tradições e práticas; histórias, heróis e sagas; crenças, valores, mitos e símbolos são preponderantes nesse processo.

RITOS, TRADIÇÕES E PRÁTICAS dizem respeito ao modo de agir dentro de uma determinada coletividade, notadamente, as pessoas que compartilham muitas horas de trabalho em um mesmo local. Elas tenderão a desenvolver práticas comuns, ritos comuns e até tradições que só possuem sentido dentro daquele grupo.

[...] ritos e cerimônias ajudam a interligar o passado, o presente e o futuro da organização numa construção simbólica coerente. São expressões de significados coletivos e ajudam a relembrar êxitos passados e a revigorar expectativas para o futuro. (MOTTA P., 2001, p.109).

De algum modo, esses ritos, tradições e práticas se ligam a HISTÓRIAS, HERÓIS E SAGAS que representam a tentativa do ser humano, diante dos seus medos e angústias, de minimizar os riscos e maximizar as certezas. Para que isso ocorra, se recorre a ícones que superaram essas incertezas, bem como contos e sagas que justificam, pelo menos na mente individual ou grupal, a limitação humana.

as histórias organizacionais mesclam fatos e interpretações positivas sobre eventos passados, dando-lhes um sentido de vitória sobre as condições adversas, sejam impostas por competidores ou dificuldades internas. Heróis são pessoas ligadas a um produto, área de ação ou ao próprio nascimento da empresa. Torna-se uma referência aos funcionários, sobretudo na socialização dos iniciantes. (MOTTA P., 2001, p.109).

Assim, ao longo da história das organizações vão se estabelecendo CRENÇAS, VALORES, MITOS E SÍMBOLOS que estreitam os laços entre os funcionários, dando um sentido humano ao trabalho rotineiro ou formal. Uma vez ocorrido, gera conforto psicológico aos membros do grupo, dá sentido às suas ações e gera o sentido de pertencimento. Ou seja, procura criar, ou dar, sentido em meio à adversidade da organização do trabalho.

[...] valores culturais são crenças coletivas adquiridas ao longo do tempo e que direcionam o comportamento organizacional e individual. Muitas vezes são incorporados à missão da empresa. Os fatos organizacionais existem e permitem diversas interpretações e significados surgindo os símbolos e mitos. Os símbolos são uma referência à identidade de um grupo ou de todos os funcionários de uma empresa. Os mitos são, na maioria das vezes, construídos na exclusividade de fatores positivos e na omissão dos negativos de determinados fatos empresariais. Mesclam-se de verdades e inverdades, instituem-se referências de longo alcance no tempo. (MOTTA P., 2001, p. 109).

Estes e outros aspectos da perspectiva cultural podem ser estendidos às práticas gestoras nas bibliotecas universitárias. Volpato et al. (2003) salientam, por exemplo, que seus gerentes e seus comportamentos dentro dos grupos que comandam, têm grande influência na formação da cultura da organização, porque são tomadores de decisão.

Nascimento et al. (2000) acrescentam também que o ambiente organizacional é dinâmico e complexo, e é nele que o gerente da biblioteca universitária hoje deve atuar. Esse dinamismo refere-se a variações e a temporalidade de valores, objetivos e métodos, que são formadores de cultura. Sendo importante o papel dos cursos de biblioteconomia na formação deste novo profissional, que deverá ter capacidade de decisão, espírito crítico e visão democrática para ser capaz de assumir funções de administração e planejamento, conduzir trabalho em equipe, entre outros.

A perspectiva política trabalha com as relações de poder e subserviência existentes no ambiente de trabalho. Nele, as pessoas ou grupos de interesse procuram construir e manter uma rede de influência sobre o processo decisório.

Nas organizações, os funcionários possuem interesses individuais na carreira e os grupos agem de forma a maximizar seus interesses ou conservar seu *status quo*. O que leva às disputas políticas e formação destes grupos de proteção mútua. Nesse processo, como regra de todo jogo, se alternam ganhos e perdas.

De início, a autoridade do cargo era a única via de alcançar e ter poder. Daí se tinha a falsa impressão de que para melhorar a organização, bastaria introduzir uma nova estrutura formal e alterar a maneira de agir daqueles que ocupavam os cargos de topo. Modernamente, é explícito que o poder está distribuído desigualmente por pessoas e grupos organizacionais, ou seja, há fontes de poder na autoridade do cargo, mas também no conhecimento, no acesso à informação, no domínio de tecnologia, no controle de uma etapa do processo decisório, na participação em entidades externas ou habilidades no manejo dos próprios símbolos de poder.

Afinal, deve-se considerar que:

a) a pluralidade existe mas não totalmente à custas da estrutura formal, pois esta continua a ser a fonte principal do poder; b) toda ação de poder é, em parte, condicionada pela estrutura, ou seja, existe um limite à liberdade de ação; c) os indivíduos possuem interesses – altruístas e pessoais – e agem intencionalmente para maximizar seus interesses; e d) a divisão do trabalho e os grupos que se formam dentro das organizações visam à defesa de ambos os tipos de interesses. (MOTTA P., 2001, p.116).

Assim, Nascimento et al. (2000) salientam, em termos de poder na biblioteca universitária, a pulverização da informação, o *feedback* e a auto-gestão dos grupos de trabalho, com revisões periódicas, como importantes para a descentralização deste poder. Isto estimula a iniciativa, a independência e a criatividade dos grupos de trabalho. E esses autores acrescentam ainda que

Compartilhar as responsabilidades, dividir as tarefas, delegar poderes, e facilitar a interação entre os níveis hierárquicos facilitará a comunicação e voltará a equipe para um objetivo comum. (NASCIMENTO et al., 2000, p.12).

O poder, então, tanto no lado da obediência e do consentimento quanto no da resistência, passa a enfatizar a solução de conflitos grupais, a negociação, as formas participativas de gestão, a intensidade e transparência na comunicação e a revisão dos conceitos de liderança e autoridade organizacionais.

Mesmo que se discorra sobre as perspectivas humana, cultural e política da administração em separado, verifica-se que elas são indissociáveis por terem como cerne o ser humano. Ou seja, são partes de um todo, constituintes e formadoras dos recursos humanos nas organizações. Segundo Motta F. (2001), existem fenômenos no ambiente de trabalho que vão além da produção e são eminentemente humanos, entre os quais:

o trabalho é uma atividade grupal [...]; as necessidades de segurança, reconhecimento e o senso de pertencer constituem algo mais importante na determinação do moral e da produtividade do que as condições físicas de trabalho. (MOTTA F., 2001, p.10).

Para tanto, cabe aqui discorrer de forma mais detida sobre o profissional da informação, uma vez que nele está o elo entre as perspectivas humana, cultural e política da administração e as práticas gestoras na biblioteca universitária.

Os recursos humanos formam a força de trabalho em qualquer ambiente organizacional. Na atual era da informação, o conhecimento da força de trabalho (indivíduos ou grupos) se converte em vantagem competitiva, o que leva a uma relação direta entre anos de escolaridade e remuneração dela, que implica em aprendizado constante e domínio de conhecimentos técnicos, principalmente para as Bibliotecas Universitárias. O profissional com formação universitária representa um grupo mais qualificado em se tratando de recursos humanos. Assim, o conhecimento do profissional da informação se torna recurso estratégico para as bibliotecas de universidades, centros de pesquisa, institutos acadêmicos, etc. Neste sentido, o fator relevante se transfigura na educação continuada, afinal a evolução tecnológica pode tornar obsoleto qualquer conhecimento adquirido. “O profissional da informação necessita de um aprendizado continuado para enfrentar as constantes mudanças que ocorrem no seu espaço de trabalho.” (CARVALHO, 2002, p.6).

Apesar da grande profusão da informação, principalmente com a popularização da Internet, não houve o mesmo em relação ao processo educacional. A realidade ainda não facilita o acesso ao conhecimento, privando as pessoas do acesso ao pleno exercício da cidadania. Esse é um fator alarmante, pois além de suas implicações sociais, tem reflexos significativos no acesso do indivíduo à universidade, no seu hábito de frequentar bibliotecas e no seu hábito de ler, pensar e agir. Portanto, “A biblioteca tem função educadora e o papel do profissional da informação, nesses casos, é relevante.” (CARVALHO, 2002, p.7).

O profissional da informação, notadamente o bibliotecário, tem função mediadora no sentido de se alinhar com os objetivos das instituições de ensino superior, ou seja, com o ensino, a pesquisa e a extensão. Também, no sentido de assumir novos papéis, funções e aprendizagens exigidas pela era da informação que impõe uma nova dinâmica da relação entre as bibliotecas e os usuários da informação.

Antes do advento da tecnologia, o meio de acessar a informação em bibliotecas era de forma manual, o que muito se assemelha ao trabalhador do período Taylorista, ou seja, uma única

forma de fazer (o trabalho), que deveria ser a maximizadora de resultados. Tal preceito ruiu ao longo do tempo e, principalmente, se mostra pior no âmbito das bibliotecas.

Modernamente, nas organizações se trabalha muito mais com o prisma de ‘tarefa’ do que de ‘trabalho’ em si. A tarefa traz o entendimento de trabalho como um ato contínuo, que possui princípio, meio e fim, por vezes centrado em uma cadeia com várias pessoas ou em uma única pessoa. Já o conceito comum de trabalho não traz o entendimento de um processo hermético. Para realizar uma tarefa no ambiente organizacional as pessoas necessitam ter espírito de equipe, com profissionais capazes de se auto-gerenciar, ter autonomia, compreender a importância da inovação, do aprendizado contínuo para o alcance das metas a serem atingidas.

Em seguida, a avaliação é indispensável para aferir os padrões desejados de *qualidade e produtividade*. Para que esses profissionais sejam produtivos devem possuir meios de produção. A soma do trabalho do conhecimento ao trabalho manual é [...] aquele que aplica conhecimento de alto nível [...]. É o caso dos técnicos de laboratório, raios-X, reabilitação, mecânicos de empresas automobilísticas entre outras categorias que tem funções que exigem vantagem competitiva regularmente. (CARVALHO, 2002, p.9).

Assim, o trabalho nas organizações e nas bibliotecas deve ser encarado como um contínuo e permanente processo auto-regulado, onde os recursos humanos possam contribuir no processo produtivo, que é algo do momento presente, e na construção de futuros papéis e reposicionamentos que se façam necessários diante dos desafios ambientais.

Em pesquisa para conhecer o perfil gerencial dos administradores de bibliotecas de instituições de ensino superior de Manaus, Barbalho e Freitas (2002) coletaram dados junto aos gerentes de cinco instituições dessa natureza num total de oito. Onde observaram que:

os gerentes foram indicados para exercer o cargo, o que pode denotar uma ausência de plano de carreira dentro das instituições em que atuam. Além disso, mais de 50% dos bibliotecários têm mais de 10 anos de tempo de serviço e não possuem pós-graduação na área gerencial. (BARBALHO; FREITAS, 2002, p.10).

Quanto ao treinamento recebido para o exercício da função:

[...] mais da metade dos profissionais receberam treinamento antes de assumir o cargo. No entanto, para a maioria dos bibliotecários esta prática não foi suficiente para atender suas necessidades profissionais; o que pode ser confirmado no que se refere à atualização, onde apontam a gestão como um ponto importante para o desempenho de suas funções. (BARBALHO; FREITAS, 2002, p.11).

Os autores afirmam que a leitura e a participação em eventos foram as formas mais indicadas de atualização na área, e admitem que os eventos voltados para a administração de bibliotecas são raramente oferecidos na cidade de Manaus.

Quanto às atividades desenvolvidas no cotidiano:

[...] o profissional se preocupa muito com as atividades burocráticas tendo em vista que as atividades realizadas mais apontadas foram: reuniões e elaboração de plano de trabalho. (BARBALHO; FREITAS, 2002, p.11)

Outro aspecto notado é que os gerentes de bibliotecas só se reuniam com os subordinados diretamente envolvidos com determinada atividade, para juntos deliberarem a respeito. Ou seja, reuniões pontuais e ligadas as atividades em pauta. Notaram também que os bibliotecários–gestores se comunicavam com seus colaboradores de forma verbal e pessoalmente.

No tocante à gestão de conflitos, os gestores só interferiam no grupo após ouvir todos os seus membros. O mesmo ocorria com as reuniões, onde consideravam todas as sugestões colocadas em pauta; com as decisões, onde consideravam todas as sugestões de consenso da equipe; e com as recompensas, como força motivacional grupal e como forma de participar a todos sobre as decisões tomadas. (BARBALHO; FREITAS, 2002)

Isto encerra em si a necessidade do profissional de se inserir no contexto que o cerca, através do investimento em si próprio, da visão abrangente, do auto-conhecimento, de manter relações interpessoais, de ter objetivos claros, de estar motivado para o trabalho e de contribuir para a consecução dos objetivos da organização. Várias podem ser as fontes que sirvam de balizadores para tal aperfeiçoamento, tais como a tecnologia, os conhecimentos da própria organização, os conhecimentos de mercado dados pelos clientes e fornecedores, as normas e procedimentos etc.

Assim, o *capital* [...] de uma organização é representado pelo talento dos seus profissionais, da competência dos seus sistemas gerenciais e da relação com os clientes. Isto é importante tanto para o indivíduo quanto para a organização. Deste modo, o novo profissional que atua no campo da informação assume um novo papel social na organização. (CARVALHO, 2002, p.9).

É grande o desafio de sistematizar os conhecimentos tácitos dentro das organizações. O conhecimento tácito, que se transfigura numa amalgama de experiências e habilidades acumuladas em cada indivíduo, pode ser disseminada através de algumas práticas como treinamento, encontros entre pessoas para troca de experiências, formação de equipes

multidisciplinares e estímulo a redes informais no ambiente de trabalho. Assim, o perfil do trabalhador na era do conhecimento também se volta para o tácito, o experiencial.

Partindo desse princípio, evidencia-se um perfil do profissional de informação de grande representatividade que vai além da sua função de simples mediador entre acervos e usuário. Ele também é produtor de conhecimentos. (CARVALHO, 2002, p.10).

A tecnologia da informação, as telecomunicações e os avanços da informática criam novos enlacs no mundo do trabalho, impactando a sociedade e, no caso do profissional da informação, “a atualização profissional se faz através de cursos de extensão, especialização, mestrado e doutorado.” (CARVALHO, 2002, p.11).

As exigências do moderno mercado de trabalho impõem um ritmo acelerado em termos de aprendizagem, principalmente com quem lida com a informação, de modo que antigas formas de se trabalhar conduzem a uma visão reducionista da atuação cotidiana do profissional no local de seu labor.

Os antigos preceitos da Biblioteconomia permanecem nas bibliotecas e principalmente o bibliotecário continua a manter a sua preocupação com a seleção, armazenagem, organização de fontes obedecendo a *thesaurus*, linguagem controlada, descarte de obras, em suma, a organização do acervo. Contudo, há um setor da biblioteca que vem se expandindo mais intensamente: a disseminação. A necessidade de manter os *links* ajustados a buscar bancos de dados, a privilegiar o acesso à informação em detrimento da armazenagem do documento estabeleceu novos contornos para a biblioteca que passou a não ter paredes, ou seja, limites. (CARVALHO, 2002, p.12).

Em pesquisa para, entre outros objetivos, identificar o comportamento do gestor na busca e uso de informação, Soares (2002) entrevistou 15 gestores de Empresas de Desenvolvimento e Comercialização de Software - EDCSs. E observou que em relação as fontes de informação utilizadas pelos gestores,

[...] a maior parte das informações não reside em fontes tradicionais de informação (livros, revistas, etc.), mas em organizações e indivíduos que desempenham papéis de clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros. As universidades, associações de classe e as empresas que produzem informações específicas para o mercado de tecnologia – como o Gartner Group, por exemplo – são organizações que também constituem fontes de informação para os gestores das EDCSs. (SOARES, 2002, p.9).

Segundo o autor, nesse sentido existem três considerações a serem feitas. A primeira é a relação entre o desempenho das atividades, a busca e o uso das informações.

Um exemplo é o caso do gestor da área comercial que utiliza os contatos pessoais para obter informações sobre as necessidades dos clientes que são utilizadas na formulação de projetos de soluções de software. (SOARES, 2002, p.10).

A segunda consideração é o comportamento dos gestores na busca e uso de informações dentro do contexto da organização. Pois,

a organização influencia o comportamento deste gestor na medida em que determina suas atividades, pela atribuição de funções (comercial, técnica, etc) aos gestores, o que, por sua vez, determina a busca e uso de informações. Outro aspecto importante diz respeito às políticas da empresa relacionadas à comunicação organizacional. Observou-se que certas empresas estabelecem diretrizes para o uso de um único canal de transmissão da informação – por exemplo, o correio eletrônico – que deve ser utilizado para toda a comunicação na empresa. (SOARES, 2002, p.11)

A terceira consideração é a relação da organização no seu ambiente de atuação, o qual é responsável pela maior parte das informações utilizadas pelo gestor. Por exemplo,

as informações dos clientes são buscadas por meio do relacionamento pessoal e da rede de contatos por gestores da área comercial e da direção executiva. Para obter informações dos concorrentes, os gestores normalmente participam de eventos da área de tecnologia, visita a clientes e o uso de ferramentas de busca na Internet. No caso das informações dos fornecedores, os gestores das EDCSs visitadas não parecem se envolver em uma busca totalmente ativa por informação, pois, tendo em vista o interesse dos fornecedores em divulgar informações a respeito das novas tecnologias, o processo de busca assume um caráter mais passivo quando comparado ao processo de busca de informações a respeito dos clientes. (SOARES, 2002, p.13).

Consubstanciado em tudo que foi dito, se pode afirmar que a perspectiva cultural e política estão imbricadas na perspectiva humana. Apesar de a perspectiva humana tratar do indivíduo no ambiente de trabalho, ele não está isolado, pois se integra com outras pessoas para formar grupos (formação de cultura) e estes, possuindo desejos e interesses, vão agir de forma a minimizar incertezas, através das suas relações de poder (perspectiva política).

Em suma, da presente sessão podem ser extraídos vários entendimentos para a delimitação dos conceitos que, até aqui, foram discutidos sobre as perspectivas da administração.

O primeiro, em relação à Estratégia (ou perspectiva estratégica), que pode ser entendida como qualquer maneira de agir antecipadamente, em certo sentido, uma tentativa de superar as adversidades que o ambiente impõe para as organizações, e no entorno onde elas se inserem.

O segundo, em relação à Estrutura (ou perspectiva estrutural) que, sob a ótica administrativa, diz respeito à rede de autoridade e responsabilidade que a organização deve ter, com vistas a viabilizar a consecução de seus objetivos.

O terceiro, em relação a Tecnologia (ou perspectiva tecnológica), entendida como as técnicas de se fazer, de se melhorar e de se inovar, no âmbito das organizações.

O quarto, em relação à perspectiva humana, que tem o indivíduo como o cerne de suas ações. Objetivando criar um clima harmonioso, não estressante e cooperativo dentro do ambiente de trabalho. Principalmente no que tange a motivação e liderança, distribuição de poder e recompensas etc.

O quinto, em relação à criação da cultura (ou perspectiva cultural), entendido como sendo as diversas interações de agrupamento de pessoas no ambiente de trabalho.

O sexto e último entendimento é a perspectiva política, que tem o seu conceito central na análise do poder organizacional.

Todas estas perspectivas da administração encontram-se, portanto, referenciadas no quadro abaixo, refletindo um esquema teórico, com as unidades de análise, o que significam e onde suas ações se pautam.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL POR TEMAS PRIORITÁRIOS E UNIDADES DE ANÁLISE.		
PERPECTIVA	TEMAS E UNIDADES DE ANALISE	
	TEMAS PRIORITÁRIOS DE ANALISE	UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE
ESTRATÉGIA	Interface da organização com o meio ambiente	Decisão (interfaces ambientais)
ESTRUTURAL	Distribuição de responsabilidade de autoridade	Papéis e status
TECNOLÓGICA	Sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para desempenho de tarefas	Processos, funções e tarefas
HUMANA	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
CULTURAL	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
POLÍTICA	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Quadro 3 – Perspectivas de análise organizacional

Fonte: MOTTA P., 2001, p.73.

Todos esses entendimentos criam elementos que podem contribuir para a criação ou melhora da eficiência nas organizações e nas bibliotecas universitárias, que, conforme Quadro 3, pode ser eficiência estratégica, estrutural, tecnológica ou em recursos humanos.

A eficiência estratégica, segundo Motta P. (2001), é a forma de a organização se ligar ao contexto social, político e econômico, estabelecendo um elo com o ambiente. E, para atingi-la, componentes como centrar na competência básica, aliar estrategicamente, terceirizar, acompanhar a evolução tecnológica e focar no cliente e na comunidade são necessários. Esses componentes encontram amparo em Nascimento et al. (2000), ao salientarem que uma característica da estratégia está na preocupação com a visão de longo prazo, essencial para construir o futuro da organização, ou seja, com a missão, visão e planos; em Cunha (2007), ao dizer que as bibliotecas universitárias precisam se dispor a terceirizar áreas nas quais não possuem vantagens competitivas; em Volpato (2003), ao afirmar que os bibliotecários devem atuar com eficiência num cenário instável, ou seja, aliar-se estrategicamente; em Vergueiro (2007), ao salientar que o cliente deve ser o centro irradiador das decisões e atividades para as bibliotecas, ou seja, o foco no usuário; e em Maciel (2000), ao acrescentar que as bibliotecas universitárias estão ligadas às universidades onde se inserem, ou seja, a uma comunidade. De modo que a eficiência estratégica na biblioteca universitária, dentro da perspectiva estratégica da administração, pode ser entendida, enfim, como: centrar na sua competência básica, aliar estrategicamente e focar no cliente e na comunidade.

2.3 TOMANDO A PERSPECTIVA ESTRATEGICA DA ADMINISTRAÇÃO COMO ELEMENTO PARA A ANÁLISE DAS PRÁTICAS GESTORAS NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Desde a antiguidade que se fez representar na história humana alguma forma escrita de suas manifestações. Papiros do antigo Egito, pergaminhos da Pérsia, rolos do antigo testamento, enfim, formas diversas de fixar a informação, que veio a ser coroada com a forma de *biblos* por Gutenberg. Ao longo dessa história se descortina a biblioteca como guardiã da informação e, em certo sentido, do conhecimento humano. É inegável a importância das Bibliotecas, sejam de qualquer tipo: escolar, privada, técnica, especializada ou pública.

Igami e Vergueiro (2007) descrevem que a história das bibliotecas especializadas nos Estados Unidos remonta a 1777, com a existência da Biblioteca da Academia Militar. Em 1880 já se tinha notícias de bibliotecas que funcionavam em empresas comerciais e, antes disso, em 1872, em Nova York, havia sido criada a Biblioteca da Câmara de Comércio. Já em 1909, houve a criação da Special Library Association (SLA).

Portanto, cabe aqui uma breve cronologia sobre o compartilhamento de serviços bibliotecários entre as bibliotecas, e entre os sistemas e redes de informação. Eventos que auxiliaram na edificação do conhecimento técnico-científico no Brasil, nas últimas décadas, em relação a área da Ciência da Informação, no sentido de como melhor organizar, controlar e disponibilizar o conhecimento humano. Para tal, recorrer-se-á a Alvarenga et al. (2002), conforme segue.

As primeiras iniciativas de compartilhar recursos informacionais no meio biblioteconômico, no Brasil, começaram nos anos 50, com a criação do Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação – IBBD (em 1954). Agora denominado de Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), desde o seu nascimento realiza projetos de serviços cooperativos, como compilação de bibliografias brasileiras por áreas do conhecimento. A Biblioteca Regional de Medicina (BIREME), criada em São Paulo em 1967, desenvolve até hoje trabalho cooperativo na área de Ciências da Saúde e os torna disponíveis à comunidade acadêmica nacional. (ALVARENGA et al., 2002).

Segundo os autores, na década de 1980, as bibliotecas universitárias brasileiras iniciaram a constituição de sistemas de informação institucionais de forma coordenada. A partir de 1986, o MEC/SESU, através Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU), estabeleceu diretrizes para o desenvolvimento e cooperação entre as bibliotecas universitárias, como: automação das bibliotecas, rede de intercâmbio de dados bibliográficos, serviços de catalogação cooperativa, empréstimo e comutação bibliográfica. Neste período surgem também: a Rede Nacional de Catalogação Cooperativa (Rede BIBLIODATA), da Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ); o Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT), do IBICT, em Brasília; e o acesso *on line* às bases de dados estrangeiras, via EMBRATEL.

Na década de 1990, houve grande mudança no perfil das bibliotecas universitárias com a criação pelo Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT da Rede Nacional de Pesquisa (RNP) (em 1989). O que sedimentou o uso da Internet no meio acadêmico nacional. Neste período surge também o Projeto ANTARES (em 1994), que disponibilizou acesso à informação técnico-científica *on line*

através de seus centros distribuidores e postos de serviço, localizados em bibliotecas universitárias. (ALVARENGA et al., 2002).

Daí se evidencia a importância das bibliotecas e principalmente da biblioteca universitária. Com relevante papel para a comunidade universitária e para a sociedade em geral, na medida em que gera conhecimento e auxilia na sedimentação da produção científica.

O intuito da presente sessão é, portanto, consubstanciar um entendimento da perspectiva estratégica da administração como elemento para a análise das práticas gestoras na biblioteca universitária.

Para tanto, aprofundar-se-á, a partir daqui, as práticas gestoras na biblioteca universitária de modo a alicerçar a perspectiva estratégica da administração, cujos componentes já foram descritos no 'Quadro 2', quais sejam: centrar na competência básica, aliar estrategicamente e instituir foco acentuado no cliente e na comunidade. Consubstanciando assim as unidades de análise estratégica, ou seja: em termos de centrar na competência básica: o produto, a aproximação estratégica do futuro; em termos de aliar estrategicamente: o concorrente, a competição; e em termos de instituir foco acentuado no cliente e na comunidade: a atenção ao cliente, a satisfação social, o êxito empresarial, a variedade de produtos e serviços.

Mudanças fazem parte da dinâmica do mundo, na sociedade da informação o físico transfigura-se para o virtual e gera interações baseadas no digital, o que leva à reflexões sobre quais **competências** desenvolver na sociedade contemporânea.

A competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de mobilizar as diversas subjetividades, a identidade pessoal e os valores humanos no sentido de um comportamento harmônico e direcionado: o que não é possível de forma isolada. Dito de outra forma: as competências não se restringem tão somente ao saber-saber, saber-fazer e saber-ser, mas também se dá por uma construção coletiva e social.

Assim, competência era a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um assunto específico. Mais tarde, passou a ser utilizado de forma mais genérica. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.7).

O conjunto ou desenvolvimento de competências serve para agir eficazmente diante de situações do mundo real, capacidade que se apóia em conhecimento, mas não se reduz a ele. Assim, ao mesmo tempo em que é um domínio de saberes e habilidades que permite a

intervenção na realidade, é uma visão crítica das ações, compromissos e necessidades concretas que emergem do contexto social.

A sociedade contemporânea, enquanto sociedade da informação estimula o desenvolvimento de competências novas para todo conjunto de pessoas, o que implica na criação de novos conhecimentos, habilidades, hábitos, atitudes e comportamentos, gerando assim novas demandas.

[...] entende-se que a competência em informação deve ser compreendida como uma das áreas em que a gestão de bibliotecas esteja centrada, destacando-se o foco no cliente como filosofia fundamental. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.10).

O que leva ao entendimento da informação como um processo contínuo de interação e internalização de fundamentos atitudinais e de habilidades, e definidores de sua abrangência, no sentido de tornar a biblioteca como espaço primeiro na busca da geração do conhecimento novo e a aplicabilidade deste conhecimento para o cliente e para a sociedade.

Desta forma, é eficaz o conceito de informação dado por Barreto (2007, p.3), como sendo as “[...] estruturas simbolicamente significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo e na sociedade.”

Trata-se de um novo paradigma para a gestão de bibliotecas, organizações que precisam se transformar em ambientes inteligentes, especialmente criados para um aprendizado que possibilite o acesso e uso da informação para a construção do conhecimento. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.11).

Se a gestão é um conjunto de métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e também pela liderança da organização para atingir a sua missão, então adquirir novas habilidades, conhecimentos e destrezas para sobreviver em uma sociedade da informação se torna uma necessidade para as bibliotecas.

Portanto, pode-se entender a questão de centrar na competência básica como significado de focar em sua missão, visão e possibilidades, enquanto unidade de análise em relação à aproximação estratégica do futuro, dando alguma flexibilidade à rigidez das previsões e planos.

Significa, portanto, um compartilhamento da informação com a sociedade e com o cliente/usuário. Pois o “Compartilhar [...] só ocorre quando houver as condições para um relacionamento alicerçado em confiança [...] idoneidade e competência. [...] é uma forma evoluída [...] que permite reduções de [...] riscos.” (HOFFMANN et al., 2003, p.12).

É indiscutível que, na última década em particular, esse cenário de evolução tecnológica teve um profundo impacto nas bibliotecas e serviços de informação e alterou de forma acentuada as formas e métodos de trabalho dos seus profissionais, decorrendo disso um novo significado a essas organizações, com ênfase à sua maior utilidade à sociedade e aos cidadãos, contribuindo para prestar serviços informacionais, apoiar seu desenvolvimento e sua formação, oferecer oportunidades de lazer e voltar-se à necessidade de desenvolvimento da chamada competência em informação. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.3).

Algumas considerações podem ser tecidas para contextualizar o que seja o desenvolvimento de competências para a gestão de bibliotecas, posto que estas devem adequar sua missão ao seu entorno, já que têm a informação como sua essência. Entre outros, as necessidades de novas competências em relação ao fluxo informacional, à forma organizacional, à equipe técnica e à comunidade.

No tocante ao fluxo informacional, por exemplo, se pode citar o armazenamento e acesso a volumes em suportes digitais e em diversos formatos, junto a documentos em suportes tradicionais (papel), como também o acesso e pesquisa às coleções locais ou a qualquer fonte de informação existente nas redes de comunicação. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.6-7).

No tocante a forma organizacional: novas formas de gestão, tomada de decisão coordenada, execução descentralizada e comunicação global/horizontal. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.11).

No tocante a equipe técnica: equipe técnica inter e multidisciplinar que busque solucionar os diferentes problemas que se apresentam, oferecendo a informação com o valor agregado esperado pelos clientes/usuários. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.13).

E, no tocante à comunidade: tornar as bibliotecas espaços a serviço da comunidade onde se inserem, promovendo a aquisição, tratamento, conservação, preservação e acessibilidade à informação e ao conhecimento relacionadas aos temas sociais, econômicos, tecnológicos e educativos da sociedade contemporânea. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.13).

Portanto, pode-se entender a questão de centrar na competência básica como significado de tratar a informação como parte de um serviço, enquanto unidade de análise do produto, afastando-se da visão de um depósito de volumes.

Já as **estratégias** das organizações tendem a dar certo na medida em que estas conheçam o ambiente que as cerca, bem como o máximo de variáveis determinantes. Ou seja, um conhecimento do mercado, dos concorrentes, das políticas governamentais, do comércio internacional, dos fornecedores, entre outros, permite uma adaptação mais rápida diante de um

ambiente externo mutável e desafiador. O que implica em reavaliação mais precisa das estratégias, bem como uma maior margem de acertos. Dito de outra forma: significa

obter deste ambiente, através de uma bem definida estratégia de coleta, as informações a serem utilizadas como insumos para estabelecer diretrizes e estratégias de planejamento que, a longo prazo, se reverterão no desenvolvimento da organização e de sua permanência no mercado. (CORTEZ, 2007, p.2).

A estratégia, principalmente voltada para a gestão, permite delinear o ambiente externo e interno, conduzindo a uma sistematização das ações organizacionais, que de outro modo estariam dispersas e isoladas nos diversos setores, isto é, organiza os contributos das diversas áreas, servindo como linha orientadora à integração dos esforços, saberes e experiências desenvolvidas pelos vários especialistas da organização.

Neste sentido, Gracioso et al. (2002) advertem que nas Bibliotecas Universitárias devem ser consideradas as variáveis do ambiente interno e externo com o objetivo de orientar as decisões sobre missão, os objetivos, as metas e as estratégias, porém as universidades não desenvolvem este tipo de habilidade por possuírem uma lógica de funcionamento diferente e por não serem administradas com base na relação custo/benefício.

Os mesmos autores explicam que planejamento está estruturado em níveis estratégico, tático e operacional. No estratégico estão os planos de longo prazo, a definição de objetivos para a organização e a forma de atingi-los. E estabelecem um roteiro, da seguinte forma:

- a) diagnóstico estratégico: identificação das expectativas de pessoas representativas, análise externa (ambiente, oportunidades e ameaças), análise interna (ponto forte, ponto fraco, ponto neutro) e análise dos concorrentes;
- b) missão da empresa: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimentos dos propósitos atuais e potenciais da empresa, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas da empresa;
- c) instrumentos prescritivos e quantitativos: estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa, estabelecimento de estratégias e políticas funcionais da empresa e estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa;
- d) controle e avaliação.

Note-se daí que, após uma análise de cenário e diagnóstico dos pontos fracos e fortes, segue-se a definição da missão da organização, ou seja, que papel desempenha diante do ambiente onde atua e quais os objetivos e metas para garantir o melhor desempenho possível.

Para conseguir o melhor desempenho possível, principalmente no âmbito de um sistema de bibliotecas, a identificação e direcionamento das expectativas de pessoas representativas é crucial. Se os esforços e conhecimentos que estão distribuídos pelas diversas bibliotecas de uma universidade não forem canalizados, estas não poderão agir de forma sistêmica. Então se perde a oportunidade de aproveitar “aspectos voltados ao conceito de gerência de recursos informacionais: assegurar um papel de liderança; ser o principal conselheiro ou assessor em matéria de informação em um sistema de tomada de decisão; participar como membro do grupo de direção de sua organização e trabalhar comprometido com os resultados esperados.” (GRACIOSO et al., 2002, p.13).

Baseado no que foi discorrido até aqui, aliar estrategicamente significa cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema, enquanto unidade de análise da competição, no sentido de obter cooperação, afastando-se da visão ou postura competitiva.

Outro exemplo de mudança no conceito de concorrente, já bastante cristalizado na literatura e experiência, são os arranjos produtivos locais – APLs. Nestes, a idéia de cooperação entre empresas e agentes locais é ampla e duradoura, altamente vinculada à promoção do desenvolvimento regional.

Segundo Hoffmann et al. (2003), o agrupamento de pequenas e médias empresas pode contribuir para o desenvolvimento de novas tecnologias, compartilhamento de informações e equipamentos e de outros recursos produtivos, redução de riscos de investimentos. O que, por analogia, poderia ser aplicado para as bibliotecas.

Os mesmos autores explicam que tais agrupamentos surgiram por:

- a) estruturas locais já existentes, como: facilidades de distribuição, infra-estrutura local, presença de grande quantidade de competidores;
- b) possibilidade de redução de riscos, através da interação e cooperação, seja na cadeia produtiva (interação vertical) ou entre competidores (interação horizontal);
- c) possibilidade de ganhos de escala, baseados nas experiências de longos anos e na tradição das empresas locais.

Se tais agrupamentos obtiveram êxito em sobreviver às variações do ambiente, descobrindo que juntas poderiam obter mais vantagens do que as vantagens obtidas por cada uma agindo de forma isolada, provavelmente o mesmo ocorra com as bibliotecas que pretendem agir em sistema. Obtendo melhoras em relação a performance e interatividade, a inovação e difusão da informação, a fatores sócio-culturais, a redução de custos, a estrutura organizacional etc.

Portanto, pode-se entender a questão de aliar estrategicamente como significado de buscar construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema, enquanto unidade de análise da concorrência, no sentido de obter parceria e compartilhar experiências exitosas (Benchmarking), afastando-se da visão do concorrente como inimigo.

Já o **foco acentuado no cliente** se traduz também na construção e disseminação do pensamento estratégico na organização, o que conduz a melhorias em termos de planejamento, variações de cenários, respostas eficazes às demandas do mercado, maior integração com bases externas de informação e com fornecedores e criação de sistemas de informações disponibilizados aos públicos de interesse (mercado, clientes, investidores, concorrência etc).

Para tanto é necessário a implementação de novas condutas de gestão sob o enfoque da missão organizacional com foco no cliente bem como em suas necessidades. Portanto o profissional da informação, “[...] precisa organizar e direcionar os serviços para as reais necessidades da sua clientela, este precisa adotar um pensamento estratégico.” (BATISTA, 2002, p.3).

Significa dizer que os serviços oferecidos por uma biblioteca universitária devem alinhar-se à sua missão dando um direcionamento organizacional, ou seja, a atenção ao cliente/usuário deve ir além de mera decorrência do serviço, transfigurando-se em base do próprio negócio.

As bibliotecas têm como missão prestar serviços aos clientes/usuários. Todos os serviços que uma biblioteca oferece devem estar orientados à consecução do acesso e uso à informação por esses clientes/usuários. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.3).

Para o atingimento desta missão, as bibliotecas precisam contar com mão-de-obra qualificada. O que fica mais claro no caso das bibliotecas universitárias, onde o público é composto por alunos, professores, pesquisadores etc.

O bibliotecário deve interpretar a questão do usuário para a linguagem da biblioteca. O relacionamento pessoal entre o bibliotecário e o usuário deve transpor os fatores

humanos facilitando a interação, bibliotecário x cliente, o que torna este um dos problemas mais difíceis no estudo do processo de referência. (BATISTA, 2002, p.5).

A autora explica que a fase da busca da informação requer do bibliotecário um vasto conhecimento do setor de informação, sendo uma das mais difíceis no processo de referência, por depender diretamente do conhecimento do bibliotecário. Salientando que é praticamente a habilidade de traduzir as necessidades do usuário para a linguagem dos catálogos e demais instrumentos bibliográficos da coleção.

Portanto, pode-se entender a questão de instituir um foco acentuado no cliente/usuário como significado de buscar considerá-lo como uma das razões de existência das bibliotecas, enquanto unidade de análise em relação à atenção ao cliente, no sentido de tê-lo como base do negócio, afastando-se da visão de atenção ao cliente enquanto decorrência do serviço.

As unidades de informação, notadamente as bibliotecas universitárias, podem ser consideradas tão importantes quanto a sala de aula. Por propiciarem o atendimento às demandas de informação de sua clientela. Cujas necessidades devem ir além de demandas de massa, onde o produto, neste caso a informação, é padronizada. Dito de outra forma: significa captar os interesses e necessidades específicas e tecer uma relação duradoura com a clientela.

[...] a biblioteca precisa [...] se converter em criadora de informação: elaborando páginas web informativas, criando uma coleção digital, elaborando guias e outros produtos de informação para seus clientes/usuários, selecionando e comentando recursos informacionais. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.14).

Baseado no que foi discorrido até aqui, instituir um foco acentuado no cliente/usuário significa buscar atender as especificidades dos clientes/usuários das bibliotecas, enquanto unidade de análise em relação ao êxito empresarial (que aqui se chamará êxito organizacional), no sentido de obter uma relação dinâmica com a clientela, afastando-se da visão da padronização.

A variedade de produtos e serviços também se torna um diferencial nas modernas organizações, o que implica em criação de novos métodos e ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, sendo mais um tentáculo no sentido de aperfeiçoar a gestão.

A todos esses fatores, deve-se também acrescentar o próprio cliente da informação, com um nível de exigência maior por qualidade nos serviços e com maior grau de autonomia no manuseio das fontes de informação. (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.7).

Por isso, segundo Belluzzo e Feres (2005), as bibliotecas precisam levar em conta que tipo de produtos vão reunir e disponibilizar aos usuários. Indo além de intermediárias entre as coleções e estes. Pois, a partir da automação da gestão bibliotecária tornou-se possível um melhor acesso às coleções, mesmo de forma remota. O que permitiu atender aos clientes/usuários de forma não presencial. Salientando que, para tal, os produtos e serviços precisam de requisitos como: ser disponível e perceptível pelo cliente/usuário, ser ágil, tanto em sua forma como em seu conteúdo, ser um aporte para soluções de dúvidas, consultas, necessidades de informação e orientação de clientes/usuários, o que, inclusive, repercute positivamente para a imagem da biblioteca.

Portanto, pode-se entender a questão de instituir um foco acentuado no cliente/usuário como significado de buscar diversificar os produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas, enquanto unidade de análise em relação a variedade de produtos e serviços, no sentido de diversificá-los, afastando-se da visão da padronização.

Cabe uma atenção mais detida em relação ao serviço de referência que, segundo Batista (2002), é o serviço qualificado de uma biblioteca. Também chamado de serviço de informação e, muitas vezes, de serviço ao público.

Na sua essência o serviço de referência tem as mesmas funções e objetivos, mas a maneira como este é realizado é diferenciada em cada unidade. Cada biblioteca possui clientes específicos e com características próprias na sua necessidade de informação, o que especifica o serviço de referência. (BATISTA, 2002, p.3).

A autora traz á luz alguns pontos que devem ser observados por parte dos administradores das bibliotecas, e notadamente pelo seu serviço de referência, em relação ao cliente no seu processo de busca pela informação, sendo: Estruturação do Serviço de Referência; Informações prestadas por telefone ou correio; Preparações de sumários e traduções; Levantamento de listas bibliográficas; Serviços de disseminação seletiva de informação; Orientação sobre o uso de catálogos e coleção; Orientação sobre visitas dirigidas; Treinamento formal do cliente; Lista informativa de novas aquisições; Empréstimo entre bibliotecas; Programas de animação cultural, tais como exposição, concertos, exposições etc., que visam atrair o público potencial e transformá-lo em público real; A indexação e busca que são consideradas atividades intelectuais paralelas, uma para entrada e outra para a saída; Treinamento do

bibliotecário com as formas de recuperação da informação, utilizando para tal as Falhas técnicas do bibliotecário, as Falhas do usuário e as Falhas nas fontes.

Ao analisar, em seu projeto, o serviço de referência de uma biblioteca universitária, Batista (2001) objetivou sedimentar os pontos de desempenho no atendimento de referência, chegando a interessantes conclusões que merecem atenção, conforme segue.

A autora observou que o maior número de clientes que utilizam os serviços prestados pela biblioteca são os alunos (63%), em seguida os professores (14%), visitantes (13%) e por último os funcionários (10%).

Com relação à frequência de utilização dos serviços da biblioteca, a autora observou que 7% dos entrevistados são clientes assíduos da biblioteca, e que ocorre o aumento considerável dos clientes no período de provas, chegando até 48%. Outros 15% ocasionalmente usam os serviços da biblioteca e 23% quando o professor indica a leitura de alguma bibliografia.

Quanto a orientação no processo de busca no acervo, a autora observou que 63% dos entrevistados já tiveram orientação quando realizavam o processo de busca, mas essa ajuda na maioria das vezes fica restrita apenas à indicação da localização do livro na estante. Outros 37% não obtiveram orientação ou nunca precisaram.

Em relação às dificuldades nos terminais de consulta, a autora observou que 56% dos clientes encontram dificuldades nos terminais de consulta e outros 23% ocasionalmente sentem dificuldades.

No tocante ao atendimento na biblioteca, a autora observou que 54% dos entrevistados classificaram como ruim e 46% classificaram como bom, mas, por outro lado, quanto aos serviços on-line da biblioteca, a autora observou que 77% dos usuários conhecem ou já utilizaram esses serviços, tais como: Internet, Comut, Bireme, Psycinfo.

Quanto ao atendimento individual quando em dificuldade na escolha do material de interesse do usuário, a autora observou que 45% dos entrevistados já obtiveram atendimento individual quando estavam no processo de busca pela informação.

Em relação aos serviços mais utilizados na biblioteca, a autora observou que 33% dos entrevistados utilizam os serviços de empréstimo, devolução e renovação; 25% deles utilizam as consultas nos terminais; 15% utilizam o cadastro de usuários; e o atendimento individual, catálogos e a utilização das coleções especiais que geralmente requerem o auxílio do bibliotecário são utilizados por 24% dos entrevistados. E, por fim, observou-se que 47% dos entrevistados

algumas vezes já desistiram de fazer pesquisa na biblioteca por não conseguirem encontrar o que desejavam, 25% afirmaram que desistiram e 28% afirmaram que não desistiram. (BATISTA, 2002).

Já o **foco na comunidade** - vendo-se as organizações como um conjunto de entrada, processamento e saída de produtos e serviços, que serve como ponte entre produtores e consumidores, entendida como uma unidade social possuidora de uma missão – busca a satisfação social como definidora de sua existência.

Administrar bibliotecas sempre foi um desafio para o profissional da informação. A formação acadêmica do bibliotecário é eminentemente técnica e não dá ênfase às práticas de gestão. Quando o profissional assume uma posição de chefia numa unidade de informação, depara-se com a necessidade de efetuar planejamento, definir metas, fixar diretrizes, obter e alocar recursos, entre outras atividades administrativas. (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.2).

Além disso, vários outros fatores podem impactar negativamente o desempenho das organizações. No caso das bibliotecas, segundo os autores - por não serem instituições autônomas e estarem inseridas num contexto maior, como comunidade ou sociedade como um todo - podem sofrer problemas como: políticas federais, estaduais; o surgimento de novas tecnologias para o tratamento e disseminação da informação; a mudança na demanda por informação do usuário; os agentes externos que se propõem a fornecer a informação e se constituem em competidores; restrições orçamentárias cada vez mais acentuadas; mudança ou adequação da missão institucional onde a biblioteca esta inserida. Todas advindas do ambiente externo, isto é, as “Bibliotecas não atuam para satisfação própria nem sobrevivem isoladamente.” (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.3).

Nesse sentido, uma das soluções seja aquela apontada por Gracioso et al. (2002), ao salientarem que as bibliotecas universitárias devem adequar sua missão, metas e objetivos aos da Instituição a qual estão vinculadas. Assim esforços estarão direcionados a atender seu ambiente interno (funcionários, serviços técnicos) e externo (alunos universitários e comunidade geral).

Deste modo, num cenário de ameaças e oportunidades, os administradores de unidades de informação devem pautar seu planejamento, definição de metas, fixação de diretrizes, obtenção e alocação de recursos e atividades administrativas no sentido de satisfazer a sua comunidade. Uma vez que “na grande maioria das vezes, o planejamento é executado unicamente

pela equipe administrativa da biblioteca, sem participação da comunidade.” (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.13).

Portanto, pode-se entender a questão de instituir um foco na comunidade como significado de integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca, enquanto unidade de análise em relação satisfação social, no sentido de tê-lo integrado à missão, afastando-se de mero resultado desta missão.

Assim, Motta P. (2001) apresenta as unidades de análise da perspectiva estratégica com suas respectivas tendências que são aplicadas nas organizações, formando os limites onde é possível atuar. A partir dele, passa-se a analisar a sua transposição para as unidades de análise nas bibliotecas.

PERSPECTIVA	UNIDADE DE ANÁLISE	LIMITES	
		PASSADO/PRESENTE	PRESENTE /FUTURO
ESTRATÉGICA	Aproximação estratégica do futuro	Previsão, análises e planos	Missão visão e possibilidades
	Produto	Foco na produção	Parte de um serviço
	Competição	Vantagem competitiva e comparativa	Vantagem colaborativa
	Concorrente	Inimigo	Benchmarking e parceiro potencial
	Atenção ao cliente	Decorrência do serviço	Base do negócio
	Êxito empresarial	Responder demandas de massa e de segmentos populacionais	Captar interesses específicos e manter relações dinâmicas com a clientela
	Variedade de produtos e de serviços	Baixa – uniformidade na produção	Alta – diversidade na produção
	Satisfação social	Resultado da produção	Integrado à produção

Quadro 4 – Limites das Unidades de análise.

Fonte: Adaptado de MOTTA P., 2001, p.82.

Para as bibliotecas, a aproximação estratégica do futuro, além de possuírem planos e previsões, significa focar em sua missão, visão e possibilidades como cerne de sua competência básica que é o trabalho com a informação.

Outra competência básica, partindo-se do ponto de vista de que o produto para as bibliotecas é a informação, é tratá-la como parte de um serviço.

Aliar estrategicamente, enquanto competição, deve transfigurar-se em cooperação, no sentido de cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema.

Aliar estrategicamente, enquanto concorrência, também significa buscar construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema, no sentido de obter parceria e compartilhar experiências exitosas (Benchmarking).

Atenção ao cliente, ou no caso das bibliotecas ao usuário, significa considerá-lo como uma das razões de existência das bibliotecas, tendo-o como base do negócio, e não apenas decorrência dele.

Obter êxito organizacional para as bibliotecas significa atender as especificidades dos seus usuários, no sentido de obter uma relação dinâmica com a clientela da informação.

Obter variedade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas também significa instituir um foco acentuado no usuário.

Instituir um foco na comunidade, integrando-a ao planejamento da biblioteca, traz satisfação social. O que significa integrar a comunidade à missão da biblioteca, afastando-se de mero resultado desta missão.

Em síntese, pode-se dizer que as unidades de análise estratégica para as bibliotecas são aquelas descritas no Quadro 5.

PERSPECTIVA	UNIDADE DE ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO	UNIDADE DE ANÁLISE PARA AS BIBLIOTECAS
ESTRATÉGICA	Aproximação estratégica do futuro	Focar na sua missão, visão e planos
	Produto	Tratar a informação como parte de um serviço
	Competição	Cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema para obter cooperação
	Concorrente	Construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas
	Atenção ao cliente	O usuário como base do negócio das bibliotecas
	Êxito empresarial	Atender às demandas específicas dos usuários das bibliotecas para obter com ele uma relação dinâmica
	Variedade de produtos e de serviços	Diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas
	Satisfação social	Integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão

Quadro 5 – Unidade de análise para as bibliotecas.

Em suma, da presente sessão podem ser extraídos os elementos para que a perspectiva estratégica nas práticas gestoras da biblioteca universitária fiquem alicerçadas em relação aos componentes descritos no Quadro 2, (quais sejam: centrar na competência básica, aliar estrategicamente e instituir foco acentuado no cliente e na comunidade), da forma que se segue.

PERSPECTIVA	COMPONENTES DE ANÁLISE	UNIDADE DE ANÁLISE PARA AS BIBLIOTECAS
ESTRATÉGICA	COMPETÊNCIA BÁSICA	Focar na sua missão, visão e planos
		Tratar a informação como parte de um serviço
	ALIAR ESTRATEGICAMENTE	Cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema para obter cooperação
		Construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas
	FOCO ACENTUADO NO USUARIO	O usuário como base do negócio das bibliotecas
		Atender às demandas específicas dos usuários das bibliotecas para obter com ele uma relação dinâmica
		Diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas
		Integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão

Quadro 6 – Componentes de análise e unidades de análise para as bibliotecas.

Todos esses entendimentos criam elementos que podem contribuir para a criação ou melhora da eficiência estratégica nas bibliotecas universitárias. De modo que esta eficiência pode ser entendida, enfim, como: eficiência na competência básica que é o trabalho com a informação, eficiência ao aliar estrategicamente tanto nos setores da biblioteca quanto entre as bibliotecas e eficiência no atendimento às necessidades do usuário.

2.4 O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – SIBI/UFBA

Geralmente a impressão do que seja ‘organização’ chega ao senso comum como sinônimo de ‘empresa’, tanto públicas ou privadas; como pequenas, médias ou grandes; e, até mesmo as nacionais ou multinacionais. Isto não se dá por acaso, pois

[...] são difíceis de serem vistas. Vemos alguns detalhes, como um elevado prédio ou uma estação de trabalho ou um empregado amistoso; mas a organização como um todo é vaga e abstrata e pode estar distribuída por diversas localizações. Sabemos que as organizações estão lá porque elas nos afetam todos os dias. Na verdade, elas são tão comuns que já as temos como certas. Mal percebemos que nascemos em maternidades, nossos nascimentos são registrados em órgãos do governo, somos educados em escolas e universidades, crescemos com alimentos produzidos em fazendas, somos tratados por médicos pertencentes a um grupo, compramos casas erguidas por uma empresa de construção e vendidas por imobiliárias, fazemos empréstimos em bancos, socorremo-nos com a polícia e com os bombeiros, usamos empresas de mudanças quando trocamos de

residência, recebemos diversos benefícios de órgãos governamentais, trabalhamos em organizações e até somos sepultados por empresas funerárias. (DAFT, 1999, p.7).

Num sentido mais amplo, segundo o mesmo autor, as organizações são entidades sociais, dirigidas por metas, projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e interligadas ao ambiente externo.

O fato de as organizações estarem interligadas ao ambiente externo conduz ao entendimento de serem sistemas interligados a um ambiente social e possuírem, com ele, uma sinergia, que é todo processo de entrada, processamento e saída (de produtos ou idéias).

As organizações exercem influência na sociedade e as pessoas necessitam de seus produtos e serviços, mesmo aqueles que chegam de forma indireta (como educação, hospitais ou serviços informacionias), por isso possuem importância para o ambiente onde estão inseridas e, de fato, todas as organizações são arranjos sociais.

Aquilo que as diferencia umas das outras são os seus objetivos, a razão para qual foram criadas e pela qual continuarão a existir. Portanto, se pode afirmar que o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia é uma organização (mesmo que inserida numa estrutura maior), pois: possui cunho social (quando auxilia a UFBA a cumprir e seu papel de oferecer ensino superior público de qualidade); possui objetivo de preservar e difundir o conhecimento através do seu acervo bibliográfico e a forma como ele se estrutura; se inter-relaciona com o ambiente externo principalmente através do relacionamento com o cliente/usuário.

O intuito da presente sessão é, portanto, consubstanciar um entendimento do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia enquanto organização. Para tanto, discorrer-se-á, a partir daqui, sobre alguns elementos constituintes do sistema, quais sejam: um pouco sobre a Biblioteca Central da UFBA, sobre o Regimento Interno do SIBI/UFBA e sobre a questão do orçamento público que afeta o SIBI/UFBA.

A **Biblioteca Central Reitor Macêdo Costa**, conhecida como Biblioteca Central da Universidade Federal da Bahia, esteve subordinada ao Reitor e teve, como ainda tem, um importante papel como equipamento científico-pedagógico para o desenvolvimento constante das diversas atividades acadêmicas e institucionais da UFBA. Outrora Órgão suplementar da UFBA, a biblioteca interagiu diariamente com os órgãos da Administração Central, assim como com as demais bibliotecas setoriais instaladas nas diversas unidades acadêmicas da universidade.

Medeiros et al. (1991, p.2) retoma alguns aspectos históricos referentes à inauguração da biblioteca, assim:

Em 25 de agosto de 1983 foi inaugurado o novo prédio, em sua primeira etapa, numa área de 8.124 m², com amplas instalações, artisticamente decoradas por pintores baianos. Era então Reitor da UFBA o Professor Dr. Luiz Fernando Seixas de Macedo Costa, que muito contribuiu para a construção e instalação da nova Biblioteca, razão pela qual tem seu nome.

Isto demonstra sua relevância para a instituição universitária, bem como a sua importância como outrora órgão gestor e normatizador das bibliotecas no âmbito da UFBA. Assim, “[...] em 1975 foi aprovada pelo então Conselho Universitário o seu regimento interno, que lhe deu definição de atribuição e estrutura.” (MEDEIRO et al, 1991, p.2). Sendo que em 1994 foi aprovado uma versão atualizada do Regimento, oriundo de uma proposta de 1987.

Conseqüentemente, atingir a eficiência em suas ações representou, e representa, uma melhoria na sua atividade essencial que é o trabalho com a informação, e um importante avanço na consecução de seus objetivos, dentre os quais atender às necessidades do usuário. Desta forma, observa-se que os serviços prestados pela Biblioteca Central (BC), e atualmente pelo SIBI/UFBA, para a sociedade têm um significado relevante, pois permitem a disseminação de informação à usuários reais e potenciais.

Este processo constituiu um elemento, e uma marca, inerente à sua trajetória histórica e institucional, exortado por Medeiros et al. (1991, p.1), como segue.

A Biblioteca Central da UFBA teve como núcleo inicial o Serviço de Infamações Bibliográficas – SCIB, criado em 1953. Em 1968, foi institucionalizada como Órgão Suplementar, vinculado diretamente à Reitoria. Seu acervo básico era oriundo do Serviço central de Informação – SCIB, constituído, sobretudo de obras de referência. Ainda em 1968, recebeu o acervo de outras instituições vinculadas a UFBA, como o Instituto de Cultura Hispânica – ICHUB, o Instituto de Ciências Sociais – ICS e o Instituto de Estudos Norte-Americanos – IENA. Esteve instalada, inicialmente, na Escola de Biblioteconomia e Documentação, que na época funcionava nas dependências da Reitoria. Posteriormente, se mudou para a Rua Araújo Pinho, prédio da atual Secretaria Geral de Cursos, onde permaneceu até 1968. De 1969 a 1971, funcionou no prédio do antigo Instituto de Cultura Hispânica – ICHUB, hoje ocupado pela Escola de Biblioteconomia e Documentação. No período de 1972 a 1973, foi instalada no nº 55 da Rua

Marechal Floriano - Canela, quando foi transferida para o prédio da antiga Casa da França – Campus de Ondina, onde permaneceu até 1983.

Por volta da década de 1980, descortinava-se o processo de globalização em um mundo cada vez mais competitivo. Isto conduzia, e conduz, a uma sociedade que privilegia o conhecimento, engendrando, até os dias atuais, uma era da informação e do conhecimento. Para dar suporte a tudo isso,

[...] tanto as coleções, como as atividades da Biblioteca Central foram bastante ampliadas e tornou-se necessária a construção de um novo prédio, adequado ao seu funcionamento. Surgiu então o Ante-projeto para a construção no Campus Federação/Ondina, com o apoio de MEC-PROMESU/UFBA-ETA. (MEDEIRO et al., 1991, p.1-2).

Ainda no sentido de oferecer às pessoas informações, produtos e serviços de que necessitam, as organizações vão para além do lucro, engajadas em construir uma identidade própria, em melhorar sua gestão, em capacitar as pessoas para a vida, em passar para a sociedade algo que ela necessite. Assim, a Biblioteca Central tinha como finalidades/atribuições:

coordenar o Sistema de Bibliotecas da UFBA; proporcionar serviços bibliotecários e de informação à comunidade universitária, de modo a permitir o desenvolvimento dos programas de ensino, pesquisa e extensão da UFBA; reunir, organizar e manter a memória documental da UFBA; servir de laboratório para o curso de Biblioteconomia e Documentação da UFBA e promover atividades culturais de interesse da comunidade em geral. (REGIMENTO INTERNO, 1994, p.3).

Atualmente, o art. 2º da Resolução nº 03/2009 define as atribuições do SIBI/UFBA, que são as: de adotar padrões ou critérios de organização e administração de sistemas de informação; de definir políticas de desenvolvimento dos acervos que compõem o SIBI/UFBA; de elaborar e encaminhar à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração seu planejamento orçamentário; de executar o orçamento, gerindo recursos financeiros, tanto orçamentários quanto de outras fontes; de realizar aquisição de material bibliográfico em todos os seus suportes para a Universidade através de recursos próprios, convênios e outras fontes; de propor programas de capacitação para os servidores técnico-administrativos integrantes do SIBI/UFBA; de processar e disseminar a produção técnico-científica gerada na Universidade, orientando quanto à apresentação técnica das publicações; de integrar-se a sistemas nacionais e internacionais de informação, visando ao acesso e à divulgação da produção técnico-científica gerada pela Universidade; de implementar propostas aprovadas pelo Conselho Universitário de criação, expansão ou fusão de bibliotecas do

SIBI/UFBA; de apreciar propostas de remanejamento de coleções de bibliotecas do SIBI/UFBA; e de gerenciar o pessoal técnico-administrativo.

Como se percebe, mesmo que algumas atividades estejam a cargo do SIBI/UBA, a Biblioteca Central não prescinde de instalações físicas para melhor atender ao usuário. Afinal, quanto melhor as instalações melhor será o atendimento ao público e melhor o cumprimento da sua função social e missão organizacional.

Para tanto, a Biblioteca Central, dentro de uma área construída com aproximadamente 8.124m² e artisticamente decorado, dispõe de: área de atendimento ao público na forma de saguão e em cada andar possui áreas abertas com mesas e cadeiras para leitura e estudo; cabine para acomodar pessoas; áreas para exposição que são feitas no saguão na entrada; espaço para acondicionamento de livros na forma de prateleiras, e na forma de multimeios (CD, disco, DVD, fita cassete, fita de vídeo, slides, convites etc); área de consulta ao acervo através de terminais de computadores, dispostos no saguão e em cada andar; e áreas para funcionamento da gerência e dos setores e técnico-administrativo.

Outro importante elemento que faz com que a condução da organização seja realizada de forma eficiente está na clareza das funções e atribuições organizacionais através de um conjunto normativo que é no presente caso o **Regimento Interno do SIBI/UFBA**.

Assim, o Conselho Universitário da Universidade Federal da Bahia, em sessão ordinária realizada no dia 23 de maio de 2008, resolveu criar, através de Resolução nº 03/09, o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA), na condição de Órgão Suplementar, para conduzir de forma coordenada e sistêmica o desenvolvimento da pesquisa, do ensino e da extensão. E, no seu art. 2º, alterou a denominação da Biblioteca Central Reitor Macedo Costa para Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa, que se torna mais uma biblioteca do sistema.

Os trabalhadores das organizações privadas são regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que lhes garante uma proteção social, como: garantia contra arbitrariedades dos patrões no local de trabalho, dispensa sem justa causa, recolhimento de FGTS e PIS, entre outros. No setor público, os trabalhadores, além da CLT, também são regidos por Leis Privativas. Assim, o pessoal do SIBI/UFBA é regido pelo Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, também conhecida como Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Nesse sentido, o art. 20º da mesma resolução traz algumas inovações ao dizer que os servidores técnico-administrativos que atuam nas bibliotecas universitárias serão lotados no SIBI.

No seu art. 23º, a Resolução determina que estes servidores técnico-administrativos, exceto os Bacharéis em Biblioteconomia, poderão fazer a opção pela sua relocação para a unidade universitária de origem, com a anuência desta, em um prazo máximo de sessenta dias a partir da aprovação do Regimento 03/2009. Artigo este que teve sua redação alterada pela Resolução 04/2009, acrescentando que a relocação se dará em sessenta dias contados a partir de expediente formalizado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas a ser enviado à Diretoria do SIBI e as unidades universitárias.

A estrutura hierárquica diz respeito a distribuição dos cargos e da autoridade dentro das organizações, representando a sua estrutura formal e sendo evidenciada através de um organograma. Segundo a proposta de modelo para organização e gestão do sistema de bibliotecas da UFBA, de 2008, o organograma seria constituído por um conselho deliberativo, ao qual estaria subordinado a diretoria do sistema. À diretoria estaria ligada uma secretaria administrativa e uma assessoria técnica. Subordinada a esta diretoria estaria o departamento de tratamento da informação, o departamento de formação e desenvolvimento de coleções e todas as bibliotecas.

Isto se confirmou através do art.3º da Resolução nº 03/2009, onde a estrutura organizacional do SIBI passou a ter o Conselho Deliberativo como órgão máximo que, segundo o art. 5º, tem a competência de deliberar sobre a política do Sistema de Bibliotecas, de submeter ao Conselho Universitário propostas de alteração ao próprio regimento do sistema, de examinar e aprovar a proposta orçamentária anual do SIBI, de apreciar e aprovar o demonstrativo de aplicação dos recursos orçamentários destinados à aquisição de material bibliográfico e todos os suportes para o SIBI/UFBA, de propor convênios, acordos e contratos a serem assinados pela UFBA, de aprovar o plano anual de ação do SIBI, e de aprovar, no final de cada exercício, o relatório de atividades e a prestação de contas do SIBI.

Dentro dessa estrutura organizacional está a Diretoria do sistema, também confirmada pela Resolução nº 03/2009, que se compõe de (art. 8º): uma assessoria técnica (com os núcleos de restauração e encadernação; e de extensão); uma secretaria administrativo–financeira; e os departamentos de formação e desenvolvimento de coleções; de tratamento da informação; e de coleções especiais. Bem como todas as bibliotecas universitárias da UFBA. Acrescentando o art. 18º que a estrutura das bibliotecas universitárias tem uma chefia de biblioteca, uma divisão de atendimento ao leitor e uma divisão de tratamento da informação.

O Diretor, segundo o art. 9º, tem as seguintes atribuições: representar as bibliotecas integrantes do SIBI; planejar e coordenar as atividades do Sistema de Bibliotecas; propor ao Conselho Deliberativo acordos, convênios e programas; manter o SIBI articulado com as unidades universitárias e demais órgãos da Universidade; convocar e presidir as reuniões do Conselho Deliberativo; encaminhar ao Reitor a proposta orçamentária anual do SIBI/UFBA; apresentar ao Reitor o Relatório Anual de atividades do SIBI/UFBA; designar os chefes das Bibliotecas Universitárias e Bibliotecas; propor programas de treinamento e aperfeiçoamento do pessoal técnico- administrativo; elaborar e encaminhar ao Conselho Deliberativo as modificações que se fizerem necessárias na estrutura administrativa do SIBI; elaborar e analisar propostas de criação, expansão ou fusão de bibliotecas do Sistema; avaliar o desempenho das Bibliotecas; e cumprir e fazer cumprir o Regimento do SIBI/UFBA.

Embora haja algumas diferenças, tanto nas organizações privadas como nas organizações públicas, os indivíduos ao nelas ingressarem levam consigo valores, atitudes e objetivos próprios que foram adquiridos durante a sua trajetória de vida. Um chefe de biblioteca, por exemplo, que possua a sensibilidade para entender o que realmente sua equipe deseja (não só dentro como fora da organização), tem em suas mãos uma ferramenta importante na condução de seus funcionários e conseqüentemente no êxito organizacional.

Assim, no art.19º da Resolução nº 03/2009, insta que compete ao chefe de biblioteca: implementar a política de biblioteca estabelecida pelo SIBI; atender às demandas específicas das unidades universitárias vinculadas à sua biblioteca; manter o acervo bibliográfico que atenda às necessidades do usuário do sistema; executar o processamento técnico da informação; cooperar com programas e projetos estabelecidos pelo SIBI; promover o treinamento dos usuários; e apresentar relatório anual à Direção do SIBI.

Nesse sentido, a mesma resolução colaciona ademais um conjunto de competências que os órgãos do SIBI/UFBA devem seguir, conforme segue.

A Assessoria Técnica, cujo assessor será designado pelo Diretor do SIBI (art. 10º), compete auxiliar este Diretor nas atividades de planejamento, organização e administração do sistema (art. 11º).

A Secretaria Administrativo-Financeira, que tem por função a execução, coordenação, supervisão e o controle dos serviços administrativos e contábeis do SIBI (art.12º), compete, segundo o art.13º: planejar, organizar, supervisionar e controlar os serviços de expediente, de

patrimônio e gerais do sistema; secretariar as sessões do Conselho Deliberativo e as reuniões do SIBI; controlar os créditos orçamentários e adicionais; proceder à prestação de contas ao Diretor do SIBI; participar de licitação para a aquisição de material; e controlar a distribuição do material do SIBI.

Ao Departamento de Formação e Desenvolvimento de Coleções, segundo o art.14º, compete: supervisionar a política de desenvolvimento das coleções do SIBI; orientar as decisões quanto aos critérios para aquisição, seleção e descarte de materiais em todas as suas formas; cumprir a política de desenvolvimento de coleções do SIBI; e elaborar o plano de distribuição dos recursos financeiros segundo os critérios fixados pela política de desenvolvimento de coleções.

Ao Departamento de Tratamento da Informação, segundo o art. 15º, compete: gerenciar o acervo documental do Sistema de Bibliotecas; propor e cumprir a política de automação do Sistema de Bibliotecas, em consonância com diretrizes estabelecidas pelo SIBI; realizar o processamento técnico do material adquirido pelo SIBI; e participar de programas de serviços cooperativos.

Ao Departamento de Coleções Especiais, segundo o art. 16º, compete: preservar o patrimônio bibliográfico e audiovisual da UFBA; cumprir a Política de Depósito Obrigatório da UFBA; e manter as Coleções de Personalidades.

Já foi discorrido que a questão estratégica diz respeito a conexão da organização com o seu ambiente por serem inúmeros os públicos e pessoas com os quais o sistema interage todos os dias. Por isso a conexão/interação entre as bibliotecas do sistema é relevante.

Então, a partir do art. 17º da Resolução nº 03/2009, se chegam às bibliotecas que compõem o sistema, conforme segue.

A Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa – formada pelos acervos da até então denominada Biblioteca Central Reitor Macedo Costa e das bibliotecas das seguintes unidades universitárias: Instituto de Letras, Faculdade de Comunicação, Instituto de Ciências da Informação, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, Instituto de Biologia, Faculdade de Farmácia, Escola de Medicina Veterinária, Escola de Dança e Escola de Música, além de coleções especiais.

A Biblioteca Universitária de Saúde – formada pelos acervos das bibliotecas das seguintes unidades universitárias: Faculdade de Medicina da Bahia, Faculdade de Odontologia,

Escola de Enfermagem, Escola de Nutrição, Instituto de Ciências da Saúde, Instituto de Saúde Coletiva e pelo acervo do Complexo Hospitalar Universitário Professor Edgard Santos.

A Biblioteca Universitária Professor Gonçalo Muniz e Memória da Saúde Brasileira.

A Biblioteca da Maternidade Climério de Oliveira.

A Biblioteca Universitária Omar Catunda – formada pelos acervos das bibliotecas das seguintes unidades universitárias: Instituto de Matemática, Instituto de Física, Instituto de Química e Instituto de Geociências.

A Biblioteca Bernadeth Sinay Neves – formada pelo acervo da Escola Politécnica.

A Biblioteca da Faculdade de Arquitetura – formada pelo acervo da Faculdade de Arquitetura.

A Biblioteca Universitária Isaías Alves – formada pelos acervos das bibliotecas das seguintes unidades universitárias: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas e Instituto de Psicologia.

A Biblioteca Universitária de Ciências Sociais Aplicadas – formada pelos acervos das bibliotecas das seguintes unidades universitárias: Faculdade de Direito, Escola de Administração e Faculdade de Ciências Contábeis.

A Biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas – formada pelo acervo da Faculdade de Ciências Econômicas.

A Biblioteca Anísio Teixeira – formada pelo acervo da Faculdade de Educação.

A Biblioteca Sofia Olszewski Filha – formada pelo acervo da Escola de Belas Artes.

A Biblioteca Nelson de Araújo – formada pelo acervo da Escola de Teatro.

A Biblioteca do Museu de Arte Sacra.

A Biblioteca Universitária do Campus Universitário Anísio Teixeira.

A Biblioteca Universitária do Campus Universitário Reitor Edgard Santos.

Por fim, a questão do **orçamento público** afeta diretamente os entes públicos. De modo que as organizações públicas seguem, por força da Lei de Responsabilidade Fiscal, da Constituição Federal de 1988 e da Lei 4.320/64, o processo de orçamento público, incluindo-se aí o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia.

Isso fica bastante evidente no art. 70 da Constituição Federal, onde insta que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade,

aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Salientando ainda que prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

O dever de prestar contas de sua gestão é obrigação do servidor que assume alguma função dentro da máquina do Estado e, com efeito, o SIBI/UFBA e seus servidores ai se incluem. Isso se dá nos moldes do art. 71 da Constituição Federal, onde o controle externo está a cargo do Congresso Nacional e é exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União - TCU.

Os administradores do SIBI/UFBA, por força do mesmo artigo, terão suas contas julgadas quando forem responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos empregados no sistema, bem como responsabilizados se derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público. Também o TCU apreciará os atos do SIBI/UFBA em relação a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título. Podendo ainda sofrer, por parte do mesmo órgão, inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial.

Todas essas questões que parecem restrições à gestão organizacional, inerentes aos entes públicos, dizem respeito ao fato de que ele deve atentar para três situações: a observância ao Concurso Público para admissão de pessoal; a obediência à Lei Orçamentária e a aplicação de Licitação Pública para as compras, obras e serviços. Pode-se perceber, com isso, a diferença para as organizações privadas. Ou seja, em termos de recursos, o SIBI/UFBA deve gastar aquilo que está estipulado em seu orçamento, que integra o orçamento da UFBA, que, por sua vez, integra o orçamento do MEC, junto com as outras IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), IFETs e Escolas Agrotécnicas.

O SIBI/UFBA possui, nesse sentido, recursos orçamentários alocados no Programa 1073 4008 0029 12 364, que significa: Acervo Bibliográfico Destinado às Instituições Federais de Ensino Superior e Hospitais Universitários. Oriundos do Projeto da Lei Orçamentária Anual da UFBA para o exercício. Nele já estão contemplados os recursos para a UFBA, que, por sua vez, contemplam os recursos para o sistema.

O Orçamento Público tem por princípio o equilíbrio, isto é, gastar aquilo que se arrecada, de modo que os valores destinados ao sistema serão os valores por ele gastos durante o exercício.

Elemento de Despesa	Fonte	Valor
33.90.30	112	400.000,00

Quadro 7 – Orçamento para aquisição de livros.
Fonte: Lei Orçamentária Anual da UFBA para 2009.

Assim, no Quadro 7, a coluna “Fonte” indica de onde os valores são provenientes, ou seja, o ‘112’ indica que os recursos vieram dos cofres do Tesouro Nacional. Para tanto, R\$ 400.000,00 vieram do Tesouro nacional para a UFBA, para aquisição bibliográfica, no exercício de 2009.

A coluna “Elemento de Despesa” indica onde o recurso será gasto. É classificado por número de seis algarismos que indicam onde o recurso foi gasto, por exemplo: ‘33.90.30’ significa ‘Material de Consumo’, ‘33.90.39’ significa ‘Outros Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica’, ‘44.90.52’ significa ‘Equipamento e Material Permanente’, ‘33.90.36’ significa ‘Outros Serviços de Terceiros Pessoa Física’, ‘33.90.47’ significa ‘Encargos e Obrigações’, e assim por diante.

Assim, os recursos previstos para um objetivo não poderão ser gastos em outro, ou seja, algo que foi comprado no elemento de despesa ‘33.90.30’ da Fonte ‘112’ (significa que esse recurso veio do Tesouro Nacional para Material de Consumo/ aquisição bibliográfica), não poderá ser pago em objetivo diverso deste, salvo modificação orçamentária autorizada. Esta codificação é dada pelo Governo Federal e faz parte do Orçamento Público, o qual deve ser seguido por todos os entes públicos nas três esferas de governo: Federal, Estadual e Municipal.

3 TRAÇADO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia é de importância basilar para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. E tal importância foi evidenciada ao longo de toda a revisão da literatura, tanto ao ressaltar as práticas gestoras da biblioteca universitária, quanto ao se discorrer sobre o SIBI/UFBA.

O intuito do presente capítulo é, portanto, discorrer sobre o caminho metodológico que possibilitou a apuração e a apresentação dos resultados obtidos, em seus diversos níveis de agregação, com vistas a responder às ponderações em relação à eficiência estratégica do SIBI/UFBA. Para tal, discorrer-se-á sobre o delineamento da pesquisa; os objetivos de investigação; os instrumentos de coleta de dados; o universo e a amostra; e a coleta e a análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao longo do trabalho, o tema foi adequado, por diversos motivos, entre os quais: a dinâmica da orientação; o fato de haver um Sistema de Bibliotecas na UFBA e a importância de se avaliar o sistema como um todo. Outro fator foi a próprio desenrolar da revisão da literatura, que fez consolidar um maior entendimento sobre o objeto da presente pesquisa. Portanto, o tema consiste em: ‘A eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia: a percepção dos seus servidores’.

De forma alternativa, é comum se colocar o tema em forma de pergunta de partida, pois assim fica mais claro direcionar a pesquisa, no sentido de responder a esta pergunta inicial. Isto posto, a pergunta de partida que evidencia o **problema de pesquisa**, o qual ela visa responder é: o sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Bahia é, sob a percepção de seus servidores, eficiente estrategicamente?

Na revisão da literatura se procurou buscar todos os entendimentos necessários para responder a esta pergunta, discorridos nas sessões 2.1, 2.2. e 2.3. Na sessão 2.1, consubstanciou-

se um entendimento dos reflexos do princípio da eficiência na Administração Pública, que, por extensão, também afeta as bibliotecas universitárias, principalmente aquelas ligadas às Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, por se tratarem de entes públicos. Demonstrando que a eficiência pode ser entendida como: fazer aquilo que motivou o nascimento da organização.

Na sessão 2.2, através de diversas facetas que integram as organizações modernas, como: poder, cultura, motivação, liderança, símbolos etc, consubstanciou-se um entendimento entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras na biblioteca universitária, no sentido de encontrar um nexos causal entre essas práticas gestoras e a administração de bibliotecas, sob a ótica da Ciência da Administração e da Ciência da Informação. Demonstrando que a eficiência estratégica na biblioteca universitária, dentro da perspectiva estratégica da administração, pode ser entendida como: centrar na sua competência básica, aliar estrategicamente e focar no cliente e na comunidade.

Na sessão 2.3, consubstanciou-se um entendimento da perspectiva estratégica da administração como elemento para a análise das práticas gestoras na biblioteca universitária. Demonstrando que a eficiência estratégica na biblioteca universitária pode ser entendida como: eficiência na competência básica que é o trabalho com a informação, eficiência ao aliar estrategicamente tanto nos setores da biblioteca quanto entre as bibliotecas e eficiência no atendimento às necessidades do usuário.

3.2 OS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral da pesquisa consistiu em: ‘Avaliar a eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, a partir da percepção dos seus servidores’. E os objetivos específicos consistiram em: mensurar a competência básica do Sistema de Bibliotecas da UFBA; o aliar estrategicamente do SIBI/UFBA; e o foco no atendimento ao usuário do SIBI, através da percepção de seus bibliotecários.

3.3 O UNIVERSO E A AMOSTRA

O universo da pesquisa se constituiu de todos os servidores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, bibliotecários e servidores de outra natureza, sendo que a amostra foi constituída pelos bibliotecários-chefe, por serem os profissionais que cotidianamente vivenciam as problemáticas ligadas à gestão de uma biblioteca. Sendo este o critério preponderante de escolha da amostra, ou seja, a especificidade de que todas as problemáticas da biblioteca, administrativas ou de acervo, passarem necessariamente pelo crivo ou ciência do seu bibliotecário-chefe.

3.4 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para atingir os objetivos específicos e, por conseguinte, o objetivo geral e, daí então, responder à pergunta de partida foi utilizado um questionário (APÊNDICE A), aplicado junto a 35 bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA. O questionário foi configurado em duas folhas, contendo três partes:

- a) a primeira constituída de 30 afirmativas, onde o respondente tinha de marcar as opções ‘1 Discordo totalmente’, ‘2 Discordo parcialmente’, ‘3 Não tenho opinião formada/Não sei’, ‘4 Concordo parcialmente’ e ‘5 Concordo totalmente’;
- b) a segunda parte constituída de 5 perguntas, onde o respondente tinha de marcar as opções ‘Sim’, ‘Não’, ‘Não tenho opinião formada/Não sei’;
- c) a terceira parte constituída de 3 níveis, versando sobre o desenvolvimento de coleções, a disseminação da informação e a atividade técnico-administrativa, onde o respondente podia escolher mais de uma resposta em cada nível.

Ressalta-se que o questionário aplicado no SIBI/UFBA foi devidamente ajustado a partir dos resultados obtidos na realização de um pré-teste, aplicado junto a 7 (sete) bibliotecários-chefe do Sistema de Bibliotecas da Universidade do Estado da Bahia, nas seguintes datas: 1 questionário em 10/09/2009, 3 questionários em 14/09/2009 e 3 questionários em 16/09/2009.

3.5 A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A aplicação do questionário ou a coleta de dados não está, por óbvio, isenta de percalços, afinal o horário de aplicação nem sempre coincide com a disponibilidade do respondente. No caso da presente pesquisa não foi diferente, mas, com perseverança e boa vontade foi possível buscar o equilíbrio entre as diversas dissonâncias, de modo que o autor da presente pesquisa aplicou 35 (trinta e cinco) questionários, sendo 34 (trinta e quatro) questionários junto aos bibliotecários-chefe e 1 (um) junto à Direção do SIBI/UFBA, seguindo o roteiro de aplicação apresentado no Quadro 8. Cabe salientar, também, que todos os respondentes foram cordiais e colaborativos no sentido de responder aos questionários com fidedignidade, conforme roteiro do quadro abaixo.

DATA DA APLICAÇÃO	BIBLIOTECA DA (O)
06/10/2009	Escola de Administração
09/10/2009	Faculdade de Educação
15/10/2009	Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
16/10/2009	Instituto de Física
19/10/2009	Instituto de Geociências
21/10/2009	Museu de Arte Sacra
22/10/2009	Instituto de Ciência da Informação
27/10/2009	Instituto de Letras
27/10/2009	Instituto de Matemática
27/10/2009	Escola de Nutrição
27/10/2009	Centro de Estudos Baianos
29/10/2009	Centro de Estudos Afro-Orientais
29/10/2009	Hospital Universitário Prof. Edgard Santos
30/10/2009	Faculdade de Direito
30/10/2009	Faculdade de Ciências Econômicas
30/10/2009	Faculdade de Medicina do Canela
5/11/2009	Faculdade de Comunicação
06/11/2009	Escola Politécnica
09/11/2009	Escola de Enfermagem
09/11/2009	Faculdade de Farmácia
09/11/2009	Faculdade de Odontologia
09/11/2009	Escola de Música
13/11/2009	Escola de medicina Veterinária
13/11/2009	Instituto de Química
13/11/2009	Escola de Teatro
16/11/2009	Maternidade Climério de Oliveira
17/11/2009	Escola de Dança
17/11/2009	Instituto de Ciências da Saúde
18/11/2009	Centro de Recursos Humanos
20/11/2009	Escola de Belas Artes
20/11/2009	Instituto de Saúde Coletiva
23/11/2009	Instituto de Biologia
24/11/2009	Faculdade de Arquitetura
26/11/2009	Instituto Multidisciplinar em Saúde
18/12/2009	Direção do SIBI/UFBA

Quadro 8 – Roteiro da aplicação dos questionários

A coleta de dados foi sucedida pela análise dos dados. Nesta fase os dados foram tratados com o objetivo de se extrair as informações que eles visavam expor, geralmente no sentido de responder à pergunta de pesquisa. Nelas o escore bruto foi alocado, ou seja, foi contado o total de respostas, por pergunta e/ou afirmativa. Depois foram convertidas em percentual, utilizando-se a seguinte fórmula: TR/TE, onde TR é igual ao total de respostas e TE é igual ao total de respondentes. Sendo que os trinta e quatro questionários aplicados aos bibliotecários-chefe foram tratados de forma estatística e o questionário aplicado junto à Direção do SIBI/UFBA foi tratado de forma descritiva.

No Quadro 9 encontram-se estruturados os elementos para a compreensão das conexões entre as perguntas e afirmativas e as unidades de análise, bem como destas com os componentes de análise, chegando até a perspectiva estratégica, conforme segue.

PERSPECTIVA	COMPONENTES DE ANÁLISE	UNIDADE DE ANÁLISE	PERGUNTAS E AFIRMATIVAS
ESTRATÉGICA	COMPETÊNCIA BÁSICA	Focar na sua missão, visão e planos.	Está claro para você qual é a missão do Sistema de Bibliotecas da UFBA.
			Você se sente participante ativo da realização das metas do SIBI/UFBA para os próximos 2 anos.
			O planejamento do SIBI/UFBA para os próximos 2 anos está claro para você.
		Tratar a informação como parte de um serviço	Desenvolvimento de coleções.
			Disseminação da informação.
			Atividade técnico-administrativa.
	ALIAR ESTRATEGICAMENTE	Cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema para obter cooperação	Todas as bibliotecas têm participação ativa no conselho gestor do SIBI/UFBA.
			Existe grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA.
			Existe grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a Biblioteca Central.
			São frequentes as reuniões da biblioteca central e as bibliotecas setoriais.
			Existe total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA.
			Todas as bibliotecas trabalham comprometidas com a missão do SIBI/UFBA.
			A construção de parcerias entre os setores de sua biblioteca é uma prática comum.
A construção de parcerias entre bibliotecas do SIBI/UFBA é uma prática comum.			
Reuniões para troca de experiências é uma prática comum no SIBI/UFBA.			
Caso alguma biblioteca do sistema possua um bom procedimento e/ou experiências bem sucedidas, ele é rapidamente compartilhado com as demais bibliotecas.			
FOCO NO USUARIO	O usuário	Existem bibliotecários em todos os serviços de referência do	

	como base do negócio das bibliotecas	SIBI/UFBA.
		O empréstimo entre bibliotecas do SIBI é regular.
		Todos os bibliotecários do SIBI/UFBA estão treinados em relação as formas de recuperação da informação.
		O aumento do movimento de usuários nas bibliotecas do SIBI/UFBA ocorre somente no período de provas.
		O usuário compreende que no atendimento, a biblioteca às vezes necessita de um tempo maior para se oferecer a informação solicitada.
		Poucos usuários desistem de fazer alguma pesquisa nas bibliotecas do SIBI/UFBA.
	Atender às demandas específicas dos usuários das bibliotecas para obter com ele uma relação dinâmica	Existem bibliotecários em todos os serviços de referência do SIBI/UFBA.
		Os serviços de referência das bibliotecas do SIBI/UFBA estão estruturados, organizados e atualizados.
		Falhas técnicas do bibliotecário, falhas do usuário e falhas nas fontes subsidiam as ações de aperfeiçoamento dos serviços e produtos da sua biblioteca.
		A maior parte dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA é composta de estudantes.
		Os usuários encontram rapidamente as referências nos terminais de consulta.
		A maioria dos usuários obtém atendimento individual quando buscam a informação na biblioteca em que atuou.
		Sua biblioteca realiza orientação sobre uso de catálogos e fontes de recuperação da informação?
	Diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas	Sua biblioteca realiza visitas orientadas ao usuário para o uso de catálogos e movimentação nas estantes?
		Quando o BIC faz novas aquisições as demais bibliotecas do SIBI são informadas sobre o que foi adquirido por todo o SIBI.
		A biblioteca onde atuou realiza palestras e debates sobre os temas abordados pelos materiais que integram seu acervo.
		A maioria dos usuários utiliza os serviços on-line oferecidos pelo SIBI/UFBA.
		O serviço mais utilizado pelos usuários é o de empréstimo, devolução e renovação.
		Sua biblioteca elabora sumários correntes e alertas bibliográficos para os usuários?
		Sua biblioteca realiza levantamentos bibliográficos para os usuários?
	Integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão	Sua biblioteca funciona com livre acesso?
		A biblioteca desenvolve atividades de educação do usuário.
		O sistema deve se adequar às necessidades do usuário.

Quadro 9 – Esquema das conexões entre perguntas e afirmativas e unidades de análise, destas com os componentes de análise e com a perspectiva estratégica.

O tratamento, bem como a análise dos dados, que seguiram rigorosamente o esquema constante neste quadro, encontram-se apresentados de forma detalhada no capítulo 4, que se segue.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No sentido de demonstrar os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário junto à amostra, foi construído o Quadro 9 para demonstrar o que os dados expressam de forma agregada. Assim, acredita-se que o leitor deste trabalho poderá compreender as conexões entre as perguntas e afirmativas e as unidades de análise, e destas com os componentes de análise que orientou a mensuração da eficiência estratégica do SIBI/UFBA.

O intuito do presente capítulo é, portanto, o de apresentar os resultados obtidos acerca da eficiência estratégica do SIBI/UFBA, em seus diversos níveis de agregação, tanto sob a percepção dos bibliotecários-chefe quanto sob a percepção de sua direção.

4.1 PERCEPÇÃO DOS BIBLIOTECARIOS-CHEFE DO SIBI/UFBA

Os resultados obtidos estão aqui apresentados em três níveis: o primeiro, discorrendo acerca das perguntas e afirmativas; o segundo, discorrendo acerca das unidades de análise; e o terceiro, acerca dos componentes de análise.

A apresentação dos resultados por **AFIRMATIVAS E PERGUNTAS** é relevante, portanto, a partir daqui, elas são apresentadas com vistas a mensurar aquilo que cada uma delas visou expressar.

A **competência básica**, no sentido de **focalizar a missão, visão de planos do Sistema de Bibliotecas da UFBA**, traz alguns resultados que chamam a atenção. A missão do SIBI/UFBA, por exemplo, está clara para 67,6% dos respondentes, enquanto que 23,5% concordam parcialmente que essa missão esteja clara para todos e 5,9% não sabem ou não têm opinião formada.

Somente 32,4% dos respondentes se sentem participantes ativos da realização das metas do SIBI/UFBA, enquanto que 29,4% se sentem parcialmente participantes dessas metas e 32,3% não se consideram participantes do processo de realização dessas metas, sendo que 2,9% não têm opinião formada a respeito.

Quanto ao planejamento do SIBI/UFBA, 17,6% dos respondentes têm uma compreensão clara do mesmo, enquanto que 26,5% o compreendem parcialmente, para 47,1% o planejamento não está claro e 2,9% não sabem ou não têm opinião formada. (conforme Tabela 1).

Tabela 1 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à competência básica do SIBI/UFBA

AFIRMATIVAS	1 Discordo totalmente		2 Discordo parcialmente		3 Não tenho opinião formada/Não sei		4 Concordo parcialmente		5 Concordo totalmente		Total de respostas	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	Não resp.
Clareza quanto à missão do Sistema de Bibliotecas da UFBA.	0	0,0%	0	0,0%	2	5,9%	8	23,5%	23	67,6%	33 (97%)	1 (3%)
Sentir-se participante ativo da realização das metas do SIBI/UFBA para os próximos 2 anos.	2	5,9%	8	23,5%	1	2,9%	10	29,4%	11	32,4%	32 (94,1%)	2 (5,9%)
Clareza quanto ao planejamento do SIBI/UFBA para os próximos 2 anos.	9	26,5%	7	20,6%	1	2,9%	9	26,5%	6	17,6%	32 (94,1%)	2 (5,9%)
Total de participantes	(34)		(34)		(34)		(34)		(34)		(34)	

Em relação a **competência básica**, no sentido de **tratar a informação como parte de um serviço do Sistema de Bibliotecas da UFBA**, ficou evidenciado que, no que diz respeito às atividades para o desenvolvimento de coleções, 70,6% das bibliotecas do SIBI/UFBA realizam serviços de consulta aos usuários sobre suas necessidades, 29,4% realizam publicações eletrônicas, 29,4% possuem coleção digitalizada, 26,5% realizam estudo do usuário, 26,5% realizam informação editorial, 11,8% não realizam as atividades descritas e 2,9% realiza outra atividade como acervo fechado constituído de obras raras. (conforme Tabela 2).

Tabela 2 – Distribuição percentual das atividades realizadas nas bibliotecas do SIBI/UFBA para o desenvolvimento de coleções

ATIVIDADES	Distribuição das respostas	
	N	%
Informação editorial	9	26,5%
Serviços de consultas aos usuários sobre suas necessidades	24	70,6%
Publicações eletrônicas	10	29,4%
Coleção digitalizada	10	29,4%
Estudo do usuário	9	26,5%
Não realiza qualquer das atividades acima	4	11,8%
Outros: coleção de obras raras	1	2,9%
Total de participantes	(34)	

E nas atividades de disseminação da informação, 91,2% das bibliotecas do SIBI/UFBA oferecem orientação para a realização de pesquisa bibliográfica, 82,4% realizam empréstimo interbibliotecário, 67,6% educação ao usuário para localização, seleção, recuperação e uso da informação, 55,9% realizam gestão do empréstimo, 38,2% oferecem serviço de alerta, 38,2% oferecem acesso e treinamento para o uso de bibliografias, 26,5% oferecem documentos informativos, 26,6% links para sites de outras bibliotecas, 23,5% realizam sumários correntes, 20,6% seleção de documentos na WEB, 5,9% oferecem serviço de perguntas e respostas, 2,9% resumos de documentos, 2,9% realiza lista ou grupo de discussão entre a biblioteca e o usuário e nenhuma das bibliotecas oferece guias de leitura. (conforme Tabela 3).

Tabela 3 - Distribuição percentual das atividades realizadas para a disseminação da informação

ATIVIDADES	Distribuição das respostas	
	N	%
Documentos informativos	9	26,5%
Serviços de alerta	13	38,2%
Gestão do empréstimo	19	55,9%
Empréstimo interbibliotecário	28	82,4%
Acesso e treinamento para o uso de Bibliografias	13	38,2%
Guias de leitura	0	0,0%
Sumários correntes	8	23,5%
Resumos de documentos	1	2,9%
Seleção de documentos na WEB	7	20,6%
Orientação para a realização de pesquisa bibliográfica	31	91,2%
Serviço de perguntas e respostas	2	5,9%
Educação do usuário para localização, seleção, recuperação e uso da informação	23	67,6%
Lista ou grupos de discussão entre a biblioteca e o usuário	1	2,9%
Links para sites de outras bibliotecas	9	26,5%
Total de participantes	(34)	

E na atividade técnico-administrativa: 79,4% das bibliotecas do SIBI/UFBA participam de listas de discussão interna, 79,4% participam da elaboração de documentos técnicos e administrativos, 29,4% participam da elaboração de manuais de procedimentos, 29,4% de redes bibliográficas e projetos coletivos, 20,6% de avaliação de programas, 11,8% de teleconferências entre bibliotecários do SIBI/UFBA e outras bibliotecas e/ou profissionais da área. (conforme Tabela 4).

Tabela 4 - Distribuição percentual das atividades realizadas para ações técnico-administrativas

ATIVIDADES	Distribuição das respostas	
	N	%
Listas de discussão interna do Sistema de Bibliotecas da UFBA	27	79,4%
Teleconferências entre bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UFBA com outras bibliotecas e/ou profissionais da área	4	11,8%
Elaboração de documentos técnicos e administrativos do Sistema de Bibliotecas da UFBA	27	79,4%
Avaliação de programas	7	20,6%
Elaboração de manuais de procedimentos do Sistema de Bibliotecas da UFBA	10	29,4%
Redes bibliográficas e projetos coletivos	10	29,4%
Total de participantes	(34)	

Quanto a atividade de **aliar estrategicamente**, no sentido de **cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação**, os dados indicam que para 11,8% dos respondentes, todas as bibliotecas têm participação ativa no conselho gestor do SIBI/UFBA, para 23,5% há uma participação parcial e para 55,8% não há participação.

Só 8,8% dos respondentes concordam que existe grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, 55,9% concordam parcialmente e para 35,3% não há grande cooperação entre as bibliotecas.

A existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a biblioteca central (ou de forma equivalente, o SIBI/UFBA) encontra concordância em 35,3% dos bibliotecários-chefe, 41,2 concordam parcialmente e para 17,6% não existe grande cooperação entre as bibliotecas e o SIBI/UFBA.

Para 32,4% dos bibliotecários-chefe, são frequentes as reuniões do gestor do SIBI/UFBA e as bibliotecas setoriais, 50% concordam parcialmente e para 17,7% não há frequência nas reuniões.

E, a existência de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA encontra concordância em 14,7% dos bibliotecários-chefe, enquanto 50% concordam parcialmente e para 26,4% não existe total interação. (conforme Tabela 5).

Em relação a **aliar estrategicamente**, no sentido de **construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas**, os dados indicam que para 35,3% dos bibliotecários-chefe, todas as bibliotecas trabalham comprometidas com a missão do SIBI/UFBA, enquanto 38,2% (incluídos 29,4% que concordam parcialmente e 8,8% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 2,9% discordam e 20,6% não sabem ou não têm opinião formada.

Quanto a construção de parcerias entre os setores da biblioteca ser uma prática comum, só 20,6% dos respondentes concordam totalmente, em 55,9% (incluídos 44,1% que concordam parcialmente e 11,8% que discordam parcialmente) há concordância parcial, 5,9% discordam e 11,8% não sabem ou não têm opinião formada.

A construção de parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA como sendo uma prática comum encontra concordância em 20,6% dos bibliotecários-chefe, enquanto 55,9% (incluídos 44,1% que concordam parcialmente e 11,8% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 5,9% discordam e 11,8% não sabem ou não têm opinião formada.

Só 2,9% dos respondentes concordam que as bibliotecas adotam como prática comum reuniões para troca de experiências, enquanto 73,5% (incluídos 55,9% que concordam parcialmente e 17,6% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 17,6% discordam e 2,9% não sabem ou não têm opinião formada.

E, 14,7% dos respondentes concordam que as bibliotecas compartilham seus procedimentos e experiências com as demais bibliotecas, enquanto 67,7 (incluídos 32,4% que concordam parcialmente e 35,3% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 11,8% discordam e 5,9% não sabem ou não têm opinião formada. (conforme Tabela 6).

Quanto a instituir **foco no usuário**, no sentido de **ter o usuário como base do negócio das bibliotecas do SIBI/UFBA**, ficou evidenciado que só 11,8% dos bibliotecários-chefe concordam que existem bibliotecários em todos os serviços de referência do SIBI/UFBA, enquanto 53% (incluídos 20,6% que concordam parcialmente e 32,4% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 26,5% discordam e 5,9 não sabem ou não têm opinião formada.

O fato de o serviço de empréstimos entre bibliotecas ser regular, encontra concordância em 52,9% dos bibliotecários-chefe, enquanto 41,2% (incluídos 26,5% que concordam parcialmente e 14,7% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 2,9% discordam e 2,9 não sabem ou não têm opinião formada.

Para 29,4% dos respondentes, todos os bibliotecários do SIBI/UFBA estão treinados em relação às formas de recuperação da informação, enquanto 52,9% (incluídos 50% que concordam parcialmente e 2,9% que discordam parcialmente) concordam parcialmente e 14,7% discordam.

Quanto ao aumento do movimento de usuários ocorrer somente no período de provas, só 23,5% dos respondentes concordam, enquanto 41,2% (incluídos 35,3% que concordam parcialmente e 5,9% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 26,5% discordam e 5,9% não sabem ou não têm opinião formada.

Quanto aos usuários serem compreensivos na busca da informação, só 11,8% dos respondentes concordam, enquanto 76,5% (incluídos 47,1% que concordam parcialmente e 29,4% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 8,8% discordam e 2,9% não sabem ou não têm opinião formada.

E, 23,5% dos respondentes concordam que poucos usuários desistem de fazer alguma pesquisa nas bibliotecas do SIBI/UFBA, enquanto 55,8% (incluídos 38,2% que concordam parcialmente e 17,6% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 5,9% discordam e 14,7% não sabem ou não têm opinião formada. (conforme Tabela 7).

Em relação a instituir **foco no usuário**, no sentido de **atender às demandas específicas dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA para obter com eles uma relação dinâmica**, ficou evidenciado que só 2,9% dos bibliotecários-chefe concordam que os serviços de referência das bibliotecas do SIBI/UFBA estão estruturados, organizados e atualizados, enquanto 38,2% (incluídos 14,7% que concordam parcialmente e 23,5% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 41,2 discordam e 17,6% não sabem ou não têm opinião formada.

Para 35,3% dos bibliotecários-chefe, as falhas técnicas do bibliotecário, as falhas do usuário e falhas nas fontes subsidiam as ações de aperfeiçoamento de cada biblioteca, enquanto 52,9% (incluídos 44,1% que concordam parcialmente e 8,8% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 5,9% discordam e 5,9 não sabem ou não têm opinião formada.

Em relação à maior parte dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA ser composta de estudantes, encontra concordância em 70,6% dos respondentes, enquanto 20,6% concordam parcialmente e 2,9% discordam.

Já 23,5% dos bibliotecários-chefe concordam que os usuários encontram rapidamente as referências nos terminais de consulta, enquanto 67,6% (incluídos 52,9% que concordam parcialmente e 14,7% que discordam parcialmente) concordam parcialmente e 2,9% não sabem ou não têm opinião formada.

E, para 61,8% dos bibliotecários-chefe, a maioria dos usuários obtém atendimento individual quando buscam a informação em cada biblioteca, enquanto 32,4% (incluídos 26,5% que concordam parcialmente e 5,9% que discordam parcialmente) concordam parcialmente e 5,9% discordam. (conforme Tabela 8).

Ainda para obter informações sobre o foco no usuário, no sentido de atender às demandas específicas dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA para obter com eles uma relação dinâmica, ficou evidenciado que 94,1% dos bibliotecários-chefe realizam em sua respectiva biblioteca a orientação sobre o uso de catálogos e fontes de recuperação da informação, enquanto 5,9% não realizam. E, 61,8% dos respondentes realizam visitas orientadas para o uso de catálogos e movimentação nas estantes, enquanto 38,2% não. (conforme Tabela 9).

Tabela 9 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à conduta do SIBI voltado para o foco no cliente quanto às atividades realizadas para orientação ao usuário

ATIVIDADES	Sim		Não		3 Não tenho opinião formada/Não sei		Total de respostas	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Orientação sobre uso de catálogos e fontes de recuperação da informação.	32	94,1%	2	5,9%	0	0,0%	34	100%
Visitas orientadas para o uso de catálogos e movimentação nas estantes.	21	61,8%	13	38,2%	0	0,0%	34	100%
Total de participantes	(34)		(34)		(34)		(34)	

Em relação a instituir **foco no usuário**, no sentido de **possuir diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas do SIBI/UFBA**, ficou evidenciado que 29,4% dos bibliotecários-chefe concordam que as bibliotecas são informadas sobre as aquisições feitas pelo SIBI/UFBA, enquanto 29,4% (incluídos 11,8% que concordam parcialmente e 17,6% que discordam parcialmente) concordam parcialmente e 41,2% discordam.

A realização de palestras e debates sobre temas abordados pelos materiais que integram o acervo de cada biblioteca encontra concordância em apenas 5,9% dos bibliotecários-chefe, enquanto 35,3% (incluídos 14,7% que concordam parcialmente e 20,6% que discordam parcialmente) concordam parcialmente e 58,8% discordam.

Em relação ao fato de a maioria dos usuários utilizarem os serviços on-line oferecidos pelo SIBI/UFBA, encontra concordância em 47,1% dos bibliotecários-chefe, enquanto 38,2% (incluídos 23,5% que concordam parcialmente e 14,7% que discordam parcialmente) concordam parcialmente, 2,9% discordam e 8,8% não sabem ou não têm opinião formada.

Ainda para obter informações sobre o foco no usuário, no sentido de possuir diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas do SIBI/UFBA, os dados indicam que para 52,9% dos respondentes, as bibliotecas não elaboram sumários correntes e alertas bibliográficos para o usuário e para 44,1% elaboram. Já 82,4% dos bibliotecários-chefe afirmaram que sua biblioteca realiza levantamentos bibliográficos para os usuários e 17,6% não realiza. E 52,9% dos respondentes afirmaram que sua biblioteca funciona com livre acesso e 47,1% não. (conforme Tabela 11)

Tabela 11 - Distribuição percentual da percepção dos bibliotecários-chefe quanto à conduta do SIBI voltado para o foco no cliente quanto à diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas

ATIVIDADES	Sim		Não		3 Não tenho opinião formada/Não sei		Total de respostas	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	Não resp.
Elaboração de sumários correntes e alertas bibliográficos.	15	44,1%	18	52,9%	0	0,0%	33 (97%)	1 (3%)
Realização de levantamentos bibliográficos.	28	82,4%	6	17,6%	0	0,0%	34 (100%)	0
Serviço de atendimento à consulta com livre acesso.	18	52,9%	16	47,1%	0	0,0%	34 (100%)	0
Total de participantes	(34)		(34)		(34)		(34)	

Em relação a instituir **foco no usuário**, no sentido de **integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão**, ficou evidenciado que para 47,1% dos respondentes, a biblioteca desenvolve atividades de educação do usuário, enquanto 50% (incluídos 35,3% que concordam parcialmente e 14,7% que discordam parcialmente) concordam que isso ocorre de forma parcial e 2,9% discordam. E, para 73,5% dos bibliotecários-chefe, o SIBI/UFBA deve se adequar às necessidades do usuário, enquanto 23,5% concordam parcialmente e 2,9 discordam. (conforme Tabela 12)

Tabela 12 – Distribuição percentual do foco no cliente e na comunidade no sentido de integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão

AFIRMATIVAS	1 Discordo totalmente		2 Discordo parcialmente		3 Não tenho opinião formada/Não sei		4 Concordo parcialmente		5 Concordo totalmente		Total de respostas	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
A biblioteca desenvolve atividades de educação do usuário.	1	2,9%	5	14,7%	0	0,0%	12	35,3%	16	47,1%	34	100%
O sistema deve se adequar às necessidades do usuário.	1	2,9%	0	0,0%	0	0,0%	8	23,5%	25	73,5%	34	100%
Total de participantes	(34)		(34)		(34)		(34)		(34)		(34)	

Os resultados por **UNIDADE DE ANÁLISE** foram apresentados com vistas a mensurar aquilo que cada uma delas visou expressar em relação à perspectiva estratégica, relacionadas no Quadro 9, apresentado nas páginas 77-78 do capítulo 3 deste trabalho.

Desse modo, na Tabela 13 verifica-se que 41% dos bibliotecários-chefe concordam que o SIBI/UFBA focaliza em sua missão, visão e planos, enquanto que 43% (incluídos 28% que concordam parcialmente e 15% que discordam parcialmente) concordam parcialmente que exista esse foco, para 11% não há foco algum e 4% não sabem ou não têm opinião formada.

A cooptação dos diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema para obter cooperação, encontra concordância em 22% dos bibliotecários-chefe, enquanto 67% (incluídos 46% que concordam parcialmente e 21% que discordam parcialmente)

concordam parcialmente com isso, para 8% não existe e 7% não sabem ou não têm opinião formada.

A construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas, encontra concordância em apenas 18% dos bibliotecários-chefe, enquanto 61% (incluídos 42% que concordam parcialmente e 19% que discordam parcialmente) concordam parcialmente com isso, para 11% não existe e 7% não sabem ou não têm opinião formada.

Em relação a ter o usuário como base do negócio das bibliotecas, 26% dos bibliotecários-chefe concordam que isso ocorre no SIBI/UFBA, enquanto 55% (incluídos 38% que concordam parcialmente e 17% que discordam parcialmente) concordam parcialmente com isso, para 14% não ocorre no sistema e 7% não sabem ou não têm opinião formada.

Já em relação a atender às demandas específicas do usuário das bibliotecas para obter com ele uma relação dinâmica, 50% dos bibliotecários-chefe concordam que isso ocorre no SIBI/UFBA, enquanto 31% (incluídos 23% que concordam parcialmente e 8% que discordam parcialmente) concordam parcialmente com isso, para 15% não ocorre no sistema e 4% não sabem ou não têm opinião formada.

Quanto a diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas, 47% dos bibliotecários-chefe concordam que há diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas do SIBI/UFBA, enquanto 18% (incluídos 10% que concordam parcialmente e 8% que discordam parcialmente) concordam parcialmente que isso exista, para 33% não há diversidade de produtos e serviços e 2% não sabem ou não têm opinião formada.

E, por último, quanto a integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão, 60% dos respondentes concordam que há uma integração da comunidade ao planejamento das bibliotecas do SIBI/UFBA, enquanto 37% (incluídos 30% que concordam parcialmente e 7% que discordam parcialmente) concordam parcialmente que isso exista, para apenas 3% não existe integração. (conforme Tabela 13).

Quanto aos **COMPONENTE DE ANÁLISE** que, conforme Quadro 9, correspondem a competência básica, ao aliar estrategicamente e ao foco no usuário, verifica-se na Tabela 14 que 41% dos bibliotecários-chefe concordam que o SIBI/UFBA centra na sua competência básica, ou seja, o trabalho com a informação, enquanto 43% (incluídos 28% que concordam parcialmente e 15% que discordam parcialmente) acham que o sistema trabalha de forma parcial com a informação, para 11% não há trabalho com a informação e 4% não sabem ou não têm opinião formada.

Em relação a aliar estrategicamente, 20% dos respondentes concordam que existe cooperação e parceria no SIBI/UFBA, enquanto que 64% (incluídos 44% que concordam parcialmente e 20% que discordam parcialmente) concordam parcialmente com isso, para 9% não existe cooperação nem parceria no sistema e 7% não sabem ou não têm opinião formada.

E, por último, em relação a instituir foco acentuado no usuário, 44% dos respondentes concordam que existe o foco no usuário dentro do SIBI/UFBA, enquanto que 33% (incluídos 23% que concordam parcialmente e 10% que discordam parcialmente) concordam parcialmente com isso, para 19% não existe foco no usuário e 3% não sabem ou não têm opinião formada. (conforme Tabela 14).

Tabela 14 – Distribuição percentual dos componentes de análise para o SIBI/UFBA

COMPONENTE DE ANÁLISE	1 Discordo totalmente		2 Discordo parcialmente		3 Não tenho opinião formada/ Não sei		4 Concordo parcialmente		5 Concordo totalmente		Total de respostas	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
A COMPETENCIA BÁSICA	11	11%	15	15%	4	4%	27	28%	40	41%	97	100%
ALIAR ESTRATEGICAMENTE	31	9%	66	20%	22	7%	144	44%	65	20%	328	100%
FOCO ACENTUADO NO USUARIO	143	19%	77	10%	24	3%	174	23%	323	44%	741	100%
Total de participantes	(34)		(34)		(34)		(34)		(34)		(34)	

Ainda no sentido de obter informações acerca da eficiência estratégica para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, ficou evidenciado que para 36% dos bibliotecários-chefe o sistema é eficiente estrategicamente, para 30% o sistema é parcialmente

eficiente, para 30% o sistema é ineficiente e 4% não sabem ou não têm opinião formada. (conforme Tabela 15).

Tabela 15 – Distribuição percentual da eficiência estratégica para o SIBI/UFBA

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	1 Discordo totalmente		2 Discordo parcialmente		3 Não tenho opinião formada/ Não sei		4 Concordo parcialmente		5 Concordo totalmente		Total de respostas	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
EFICIÊNCIA ESTRATÉGICA	185	16%	158	14%	50	4%	345	30%	428	36%	1166	100%
Total de participantes	(34)		(34)		(34)		(34)		(34)		(34)	

Salientando que os dados da Tabela 15 levam em consideração a perspectiva estratégica nas práticas gestoras das bibliotecas universitárias, acerca da eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia.

4.2 PERCEPÇÃO DA DIREÇÃO DO SIBI/UFBA

Dando prosseguimento ao presente capítulo, estão aqui apresentados os resultados obtidos sob a ótica, ou percepção da direção do SIBI/UFBA.

4.2.1 Competência básica

Quanto ao **focalizar na missão, visão de planos do Sistema de Bibliotecas da UFBA**, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente quanto a estar claro qual a missão do sistema, o que está em consonância com 67,6% dos bibliotecários-chefe. Contudo deve-se atentar para os demais, para os quais há níveis de discordância em relação a esta clareza, por exemplo, os 23,5%

que concordam parcialmente e 5,9% não sabem ou não têm opinião formada. A missão da organização deve estar clara para todos que nela laboram.

Quanto a se sentir participante ativo da realização das metas do sistema, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente, o que está em consonância com 32,4% dos bibliotecários-chefe. Contudo deve-se atentar para os 29,4% que concordam parcialmente e os 32,3% que não se sentem participantes, já incluídos 2,9% que não têm opinião formada. Sentir-se participante das metas é básico para que qualquer planejamento organizacional dê certo.

Já quanto à clareza do planejamento do sistema, a direção do SIBI/UFBA também concorda totalmente, o que está em consonância com 17,6% dos bibliotecários-chefe. Mas atente-se para 26,5% cuja clareza é parcial, para 47,1% cujo planejamento não está claro e os 2,9% que não sabem ou não têm opinião formada. A clareza do planejamento, além de contribuir para a sua concretização, permite a construção de parcerias e o estímulo à cooperação dos diversos segmentos da organização no sentido da consecução da missão organizacional.

No sentido de **tratar a informação como parte de um serviço do Sistema de Bibliotecas da UFBA**, em relação às atividades para o desenvolvimento de coleções, a direção do SIBI/UFBA concordou com: 70,6% dos bibliotecários-chefe, para os quais as bibliotecas do SIBI/UFBA realizam serviços de consulta aos usuários sobre suas necessidades; com 29,4%, que realizam publicações eletrônicas; com 29,4%, que possuem coleção digitalizada; com 26,5%, que realizam estudo do usuário; e com 26,5%, que realizam informação editorial. Não havendo concordância com: 11,8% dos bibliotecários-chefe, para os quais as bibliotecas não realizam as atividades até aqui descritas; e com 2,9% que realizam outra atividade como acervo fechado constituído de obras raras.

E em relação às atividades de disseminação da informação, a direção do SIBI/UFBA concordou com: 91,2% dos bibliotecários-chefe, para os quais as bibliotecas do SIBI/UFBA oferecem orientação para a realização de pesquisa bibliográfica; com 67,6% que educam o usuário para localização, seleção, recuperação e uso da informação; com 55,9% que realizam gestão do empréstimo; com 26,5% que oferecem documentos informativos; com 2,9% que fazem resumos de documentos; e com 2,9% que realizam lista ou grupo de discussão entre a biblioteca e o usuário.

Não havendo concordância com: 82,4% que realizam empréstimo interbibliotecário; 38,2% que oferecem serviço de alerta; 38,2% que oferecem acesso e treinamento para o uso de

bibliografias; 26,6% com links para sites de outras bibliotecas; 23,5% que realizam sumários correntes; 20,6% com seleção de documentos na WEB; e com 5,9% que oferecem serviço de perguntas e respostas.

E relação à atividade técnico-administrativa, a direção do SIBI/UFBA concordou com: 79,4% dos bibliotecários-chefe, para os quais as bibliotecas do SIBI/UFBA participam de listas de discussão interna; com 79,4% que participam da elaboração de documentos técnicos e administrativos; com 29,4% que participam da elaboração de manuais de procedimentos; com 29,4% que participam de redes bibliográficas e projetos coletivos; e com 11,8% que participam de teleconferências entre bibliotecários do SIBI/UFBA e outras bibliotecas e/ou profissionais da área. Não havendo concordância com: 20,6% que participam de avaliação de programas.

4.2.2 Aliar estrategicamente

No sentido de **cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação**, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente em relação a todas as bibliotecas terem participação ativa no conselho gestor do sistema, o que está em consonância com 23,5% dos bibliotecários-chefe. Apesar de 11,8% dos respondentes concordam totalmente, há 55,8% para os quais não há participação. Com estes 55,8%, dificilmente se cooptará os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema para construir a cooperação entre os mesmos.

Quanto a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do sistema, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 55,9% dos bibliotecários-chefe. Apesar de 8,8% concordarem que existe grande cooperação entre as bibliotecas do sistema, há 35,3% para os quais isso não ocorre, o que, mais uma vez, corrobora a dificuldade em se cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema.

Em relação a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a biblioteca central (ou de forma equivalente, o SIBI/UFBA), a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, coincidindo com 41,2 dos bibliotecários-chefe, que também concordam parcialmente. Apesar de 35,3% dos bibliotecários-chefe concordarem totalmente em haver

grande cooperação, existem 17,6% para os quais não há grande cooperação entre as bibliotecas e o gestor do SIBI/UFBA.

A direção do SIBI/UFBA concorda totalmente quanto a serem freqüentes as reuniões do gestor do SIBI/UFBA e as bibliotecas setoriais, o que está em consonância com 32,4% dos bibliotecários-chefe. Ao passo que 50% concordam parcialmente e para 17,7% não há freqüência nas reuniões.

Já quanto a existência de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, a sua direção concorda parcialmente, o que está em consonância com 50% dos bibliotecários-chefe. Apesar de 14,7% concordarem totalmente, existe 26,4% para os quais não há total interação.

No que diz respeito ao **construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas**, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente quanto a todas as bibliotecas trabalharem comprometidas com a missão do sistema, o que está em consonância com 38,2% dos bibliotecários-chefe. Apesar de 35,3% dos bibliotecários-chefe concordarem totalmente, existe 2,9% que discordam e 20,6% que não sabem ou não têm opinião formada. O comprometimento com a missão organizacional é fundamental para se atingir o trabalho sistêmico. Note-se que só 35,3% concordam, o que indica o nível de comprometimento com a missão do SIBI/UFBA. Outro ponto: os 20,6% que não sabem ou não têm opinião formada, o que provavelmente indica o desconhecimento da missão do sistema.

A direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente em relação a construção de parcerias entre os setores da biblioteca ser uma prática comum, o que está em consonância com 55,9% dos bibliotecários-chefe. Apesar de 20,6% dos respondentes concordarem totalmente, existe 5,9% que discordam e 11,8% que não sabem ou não têm opinião formada. Com apenas 20,6% de concordância em relação a construção de parcerias entre os setores da biblioteca, dificilmente se obterá cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas.

Quanto a construção de parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA como sendo uma prática comum, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 55,9% dos bibliotecários-chefe. Mesmo havendo 20,6% dos bibliotecários-chefe que concordam totalmente, existe 5,9% que discordam e 11,8% que não sabem ou não têm opinião formada, o que, mais uma vez, corrobora a dificuldade de se obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas.

Em relação às bibliotecas adotarem como prática comum reuniões para troca de experiências, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 73,5% dos bibliotecários-chefe. Apesar de apenas 2,9% dos respondentes concordarem totalmente, existe 17,6% que discordam e 2,9% que não sabem ou não têm opinião formada.

Já em relação às bibliotecas compartilharem seus procedimentos e experiências com as demais bibliotecas, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 67,7% dos bibliotecários-chefe. E apesar de 14,7% dos respondentes concordarem totalmente, existem 11,8% que discordam e 5,9% que não sabem ou não têm opinião formada.

4.2.3 Foco no usuário

Em relação a atitude de **ter o usuário como base do negócio das bibliotecas do SIBI/UFBA**, a direção do SIBI/UFBA discorda parcialmente quanto a existência de bibliotecários em todos os serviços de referência do sistema, o que está em consonância com 53% dos bibliotecários-chefe (incluindo 20,6% que concordam parcialmente e 32,4% que discordam parcialmente). Note-se que apesar de só 11,8% dos bibliotecários-chefe concordarem totalmente que existem bibliotecários em todos os serviços de referência do SIBI/UFBA, existe ainda 26,5% que discordam totalmente e 5,9% que não sabem ou não têm opinião formada. A presença de bibliotecários nos serviços de referência é de suma importância para o atendimento ao usuário, significando, portanto, em tê-lo como base do trabalho com a informação.

Em relação ao serviço de empréstimos entre bibliotecas ser regular, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente, o que está em consonância com 52,9% dos bibliotecários-chefe. Ao passo que 41,2% concordam parcialmente, 2,9% discordam e 2,9% não sabem ou não têm opinião formada. Note-se que o fato de 41,2% concordarem parcialmente quanto à regularidade do empréstimo entre bibliotecas exorta a necessidade de se melhorar este serviço.

Já em relação a todos os bibliotecários do SIBI/UFBA estarem treinados em relação às formas de recuperação da informação, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 52,9% dos bibliotecários-chefe. Apesar de 29,4% dos respondentes concordarem totalmente, existe 14,7% que discordam. O fato de apenas 29,4% dos respondentes

concordarem, indica que se deve adotar ações mais severas em relação ao treinamento para recuperação da informação.

Quanto ao aumento do movimento de usuários ocorrer somente no período de provas, a direção do SIBI/UFBA discorda parcialmente, o que está em consonância com 41,2% (incluídos 35,3% que concordam parcialmente e 5,9% que discordam parcialmente) dos bibliotecários-chefe. Apesar de 23,5% dos respondentes concordarem totalmente, existe 26,5% que discordam e 5,9% não sabem ou não têm opinião formada.

Quanto aos usuários serem compreensivos na busca da informação, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 76,5% dos bibliotecários-chefe. Apesar de só 11,8% dos respondentes concordarem totalmente, existe 8,8% que discordam e 2,9% que não sabem ou não têm opinião formada. A compreensão do usuário decorre, em parte, de sua maior compreensão dos produtos e serviços oferecidos pela biblioteca, o que exige dela canais de comunicação mais abrangentes com o usuário.

A direção do SIBI/UFBA não tem opinião formada quanto a questão de poucos usuários desistirem de fazer alguma pesquisa nas bibliotecas do SIBI/UFBA, o que está em consonância com 14,7% dos bibliotecários-chefe. Apesar de 23,5% dos respondentes concordarem totalmente, existe 55,8% que concordam parcialmente e 5,9% que discordam. Ora, se 23,5% dos bibliotecários-chefe concordam que poucos usuários desistem de fazer alguma pesquisa em suas respectivas bibliotecas, significa que existe usuários que não acessam a informação nas demais bibliotecas, o que exige ações corretivas.

No que diz respeito à busca de **atender às demandas específicas dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA para obter com eles uma relação dinâmica**, a direção do SIBI/UFBA discorda parcialmente quanto aos serviços de referência das bibliotecas do sistema estarem estruturados, organizados e atualizados, o que está em consonância com 38,2% (incluídos 14,7% que concordam parcialmente e 23,5% que discordam parcialmente) dos bibliotecários-chefe. Apesar de só 2,9% dos bibliotecários-chefe concordarem totalmente, existe 41,2 que discordam e 17,6% não sabem ou não têm opinião formada. Alerta-se que a estruturação, organização e atualização dos serviços de referência é de suma importância para atender às demandas dos usuários e obter com eles uma relação dinâmica.

Para 35,3% dos bibliotecários-chefe, as falhas técnicas do bibliotecário, as falhas do usuário e falhas nas fontes subsidiam as ações de aperfeiçoamento de cada biblioteca, o que

encontra também total concordância da direção do SIBI/UFBA. Contudo atente-se para os 52,9% dos bibliotecários-chefe que concordam parcialmente, para os 5,9% que discordam totalmente e os 5,9 que não sabem ou não têm opinião formada. No ambiente organizacional, aprender com as falhas é uma forma importante de treinamento e aperfeiçoamento para os recursos humanos. Se apenas 35,3% o fazem, então isso merece ações corretivas.

Em relação à maior parte dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA ser composta de estudantes, a sua direção concorda totalmente, o que está em consonância com 70,6% dos bibliotecários-chefe. Além dos 20,6% que concordam parcialmente e dos 2,9% que discordam. Significando que existem outros usuários das bibliotecas além dos estudantes.

Já em relação aos usuários encontrarem rapidamente as referências nos terminais de consulta, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente, o que está em consonância com 23,5% dos bibliotecários-chefe. Entretanto, para 67,6% isso ocorre de forma parcial e 2,9% não sabem ou não têm opinião formada. Com estes 67,6%, dificilmente se atenderá às demandas dos usuários das bibliotecas para obter com eles uma relação dinâmica.

Quanto a questão de a maioria dos usuários obterem atendimento individual quando buscam a informação em cada biblioteca, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 32,4% (incluídos 26,5% que concordam parcialmente e 5,9% que discordam parcialmente) dos bibliotecários-chefe. Apesar de 61,8% dos bibliotecários-chefe concordarem totalmente, existe 5,9% que discordam. Observe-se que, mesmo com elevada concordância, ainda existe 32,4% que acham que o atendimento individual não atinge a maioria dos usuários, ou seja, confirma-se a dificuldade em atender as demandas dos usuários e a obtenção de uma relação dinâmica com eles.

Ficou evidenciado que 94,1% dos bibliotecários-chefe realizam em sua respectiva biblioteca a orientação sobre o uso de catálogos e fontes de recuperação da informação, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. Além dos 5,9% que não realizam.

E em relação a visitas orientadas para o uso de catálogos e movimentação nas estantes, 61,8% dos bibliotecários-chefe afirmaram que realizam, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. Além dos 38,2% que não realizam.

Quanto a **possuir diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas do SIBI/UFBA**, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente quanto as bibliotecas serem informadas sobre as aquisições feitas pelo SIBI/UFBA, o que está em consonância com 29,4%

dos bibliotecários-chefe. Apesar de 29,4% dos respondentes concordarem totalmente, existe 41,2% que discordam. A ampla informação sobre as aquisições é de suma importância para que a organização possa atender as necessidades de seus clientes e o mesmo vale para as bibliotecas.

Quanto a realização de palestras e debates sobre temas abordados pelos materiais que integram o acervo de cada biblioteca, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 35,3% dos bibliotecários-chefe. Apesar de apenas 5,9% dos bibliotecários-chefe concordarem totalmente, existe 58,8% que discordam. Note-se que a discordância de 58,8% dos respondentes quanto a realização de palestras e debates sobre o acervo de cada biblioteca confirma a fragilidade no oferecimento de produtos e serviços aos usuários pelo SIBI/UFBA.

Em relação ao fato de a maioria dos usuários utilizarem os serviços on-line oferecidos pelo SIBI/UFBA, a sua direção concorda totalmente, o que encontra concordância com 47,1% dos bibliotecários-chefe. Contudo deve-se atentar para os 38,2% que concordam parcialmente, para os 2,9% que discordam e os 8,8% que não sabem ou não têm opinião formada. Significando que existem usuários que ainda não utilizam os serviços on-line.

Já em relação ao serviço de empréstimo, devolução e renovação ser o serviço mais utilizado, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente, o que encontra concordância em 64,7% dos bibliotecários-chefe. No entanto, atente-se para os 23,5% que concordam parcialmente, para os 8,8% que discordam e os 2,9% que não sabem ou não têm opinião formada. Isso indica que, além da melhora do serviço de empréstimo, devolução e renovação, devem-se melhorar os demais serviços oferecidos pelo SIBI/UFBA.

Para 52,9% dos bibliotecários-chefe, as bibliotecas não elaboram sumários correntes e alertas bibliográficos para o usuário, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. Além dos 44,1% que acham que as bibliotecas elaboram.

Já 82,4% dos respondentes afirmaram que sua biblioteca realiza levantamentos bibliográficos para os usuários, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. Além dos 17,6% que acham que cada biblioteca não realiza.

E para 47,1% dos respondentes, cada biblioteca não funciona com livre acesso, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. Além de 52,9% dos respondentes terem afirmado que sua biblioteca funciona com livre acesso.

Quanto à **integração da comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão**, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente quanto a biblioteca desenvolver atividades de educação do usuário, o que está em consonância com 47,1% dos bibliotecários-chefe. No outro extremo existem 50% (incluídos 35,3% que concordam parcialmente e 14,7% que discordam parcialmente) dos bibliotecários-chefe que concordam que a educação do usuário ocorra de forma parcial e 2,9% discordam.

A direção do SIBI/UFBA discorda parcialmente em relação ao SIBI/UFBA dever se adequar às necessidades do usuário, o que coincide com aqueles que concordam parcialmente, ou seja, 23,5% dos bibliotecários-chefe. Atentando para 73,5% dos bibliotecários-chefe que concordam totalmente e os 2,9% que discordam.

4.3 EFICIÊNCIA ESTRATÉGICA DO SIBI/UFBA

Em suma, do presente capítulo ficou evidenciado - levando-se em consideração a perspectiva estratégica nas práticas gestoras das bibliotecas universitárias - acerca da eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia que: para 36% dos bibliotecários-chefe o sistema é eficiente estrategicamente, para 30% o sistema é parcialmente eficiente, para 30% o sistema é ineficiente e 4% não sabem ou não têm opinião formada.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como já explicitado, a estratégia, ou a perspectiva estratégica no âmbito do presente trabalho, consiste em formas de agir antecipadamente por ser, talvez, uma tentativa humana de superar as adversidades impostas pelo o ambiente externo e, para as organizações, o entorno onde elas se inserem. De modo que a adoção de estratégia parte do pressuposto de que as empresas buscam resultados crescentes, que serão obtidos através da sua capacidade de moldar-se às exigências ambientais.

Segundo Motta P. (2001), isso significa que a organização está ligada a um contexto social, político e econômico, ou seja, seus produtos e serviços formam um fluxo de informações com o ambiente, pautados sobre as ações organizacionais, o papel de cada participante e a busca da eficiência.

O intuito do presente capítulo é, portanto, discorrer acerca dos resultados relevantes que auxiliarão na interpretação à luz do referencial teórico.

5.1 COMPETÊNCIA BÁSICA

Em relação a **competência básica**, duas unidades de análise foram concebidas para dar corpo e formar os elementos necessários à condução dos resultados, foram elas: focar na missão, visão e planos do SIBI/UFBA e tratar a informação como parte de um serviço do Sistema de Bibliotecas da UFBA.

A competência pode ser entendida como um fio condutor do comportamento humano no sentido de um comportamento harmônico e direcionado, principalmente no ambiente de trabalho, indo além do conhecimento, habilidade e atitude, configurando-se em uma construção coletiva e social.

No caso do SIBI/UFBA, a sua competência básica é o trabalho com a informação, ou a competência em informação. Que se traduz na **focalização da missão, visão e planos do SIBI/UFBA**, através da total clareza da missão do SIBI para todos os seus bibliotecários-chefe,

da participação ativa de todos os bibliotecários-chefe na realização das metas do sistema e da total clareza para todos em relação ao seu planejamento.

Os dados indicam que isso não vem sendo alcançado pelo SIBI, pois apesar de 67,6% dos bibliotecários-chefe afirmarem ter clareza da missão do sistema, apenas 32,4% dos mesmos afirmam que se sentem participantes ativos das suas metas, e um percentual ainda menor, 17,6% deles, afirmam ter clareza sobre o seu planejamento.

Mesmo que a maioria de bibliotecários-chefe afirmem ter total clareza em relação a missão do SIBI, ainda assim há que se reconhecer outros 33,4% deles, que precisam ser trabalhados. Isso indica a existência de uma parte dessas pessoas, as quais não conhecem, ou não têm clareza sobre a missão do sistema, o que é um dificultador para se atingir a eficiência na competência em informação.

Com relação a participação ativa nas metas do SIBI, os dados indicam que a maioria (67,6%) dos bibliotecários-chefe não se sente participante. Isso pode indicar duas coisas, ou a maioria não participa ou não é inserida nesse processo de concretização das metas do sistema, o que é outro dificultador tanto para as metas em si, quanto para a consecução da missão, visão e planos institucionais.

A situação se agrava quando se trata do planejamento do SIBI, onde a maioria dos bibliotecários-chefe não têm clareza deste planejamento. Isso quer dizer, talvez, a não existência de um conjunto de ações estruturadas para se atingir a missão, que é um planejamento; ou este não está devidamente estruturado ou divulgado a ponto de ser percebido como planejamento. De qualquer modo, os dados indicam algumas fragilidades que repercutem na focalização da sua missão, visão e planejamento.

A percepção da direção do SIBI/UFBA corrobora a percepção dos seus bibliotecários-chefe quanto a estar claro qual a missão do Sistema.

Mas se distancia quanto aos outros dois pontos. Ou seja, a direção realiza as metas do sistema, enquanto que a maioria dos seus bibliotecários-chefe não se sente participante nesse processo; e realiza com clareza o planejamento do Sistema, enquanto que a maioria dos seus bibliotecários-chefe não tem clareza deste planejamento.

A atual sociedade da informação estimula, e até exige, o desenvolvimento de novas competências não só para as pessoas, mas também para as organizações, o que implica na geração de novas demandas.

O conjunto ou desenvolvimento de competências serve para agir eficazmente diante de situações do mundo real, capacidade que se apóia em conhecimento, mas não se reduz a ele. A competência em informação é ao mesmo tempo um domínio de saberes e habilidades das bibliotecas que permite a intervenção em sua realidade, e uma visão crítica das ações, compromissos e necessidades concretas que emergem do contexto social ou do entorno da biblioteca universitária.

Assim, embora Belluzzo e Feres (2005) afirmem que a competência em informação deve ser uma das áreas em que a gestão de bibliotecas esteja centrada, tendo como principal o foco no cliente, o que leva a informação a ser um processo contínuo que coloca a biblioteca como espaço primeiro na busca da geração do conhecimento novo e a aplicabilidade desse conhecimento para o cliente e para a sociedade, isso é algo que parece que não vem sendo alcançado pelo SIBI, na medida em que a maioria dos seus bibliotecários-chefe não se sente participante das suas metas e não tem clareza do seu planejamento.

Isso encontra amparo em Barreto (2007), quando afirma que a informação é um conjunto de estruturas simbolicamente significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo e na sociedade.

Essas estruturas significantes, que são o trabalho com a informação, segundo Belluzzo e Feres (2005), visto como competência básica da biblioteca universitária, e conseqüentemente do SIBI/UFBA, é um novo paradigma para a gestão de bibliotecas, por ser uma organização que precisa se transformar em um ambiente inteligente, criador de aprendizado, canalizador do acesso e uso da informação e construtor do conhecimento. Um novo paradigma que talvez explique, em certo sentido, o não alcance destes elementos por parte do SIBI. Bem como a baixa percepção dos bibliotecários-chefe em relação às metas e ao planejamento do sistema. Apesar de um bom resultado em relação a sua missão.

Com isso, a gestão do SIBI/UFBA deve se transfigurar em um conjunto de métodos e técnicas e serem utilizados e inseridos em suas práticas administrativas e também em sua direção para que possa, através de um planejamento sólido e metas consistentes, adquirir novas habilidades, conhecimentos e destrezas, além de atingir eficientemente a sua missão.

E Cunha (2007) aponta um caminho, o de que o SIBI/UFBA precisa descentralizar suas atividades para melhorar sua eficiência, reforçando seus pontos fortes e fazendo com que possa dar a exata atenção às suas estratégias. Dito de outra forma: reforçar seus pontos fortes através de

metas claras e planejamento consistente, atingindo a sua missão e se tornando eficiente no trabalho com a informação.

Afinal o trabalho com a informação gera novas demandas à missão da biblioteca, de modo que parte do êxito do SIBI está na sua capacidade de adaptar-se ao ambiente no qual se insere. O que cria novas formas de a organização perceber e interagir com seu entorno.

Esse foco na missão, visão e planejamento cria, segundo Motta P. (2001), uma verdadeira consciência sobre a própria missão organizacional, novas formas de aprendizagem, novas visões de futuro, pró-atividade, uma consciência de totalidade na condução da empresa e uma ampliação das relações humanas no ambiente de trabalho. Pontos estes que o SIBI/UFBA não parece atingir, justamente pelos indicadores em relação a sua missão, metas e planejamento.

Outra questão, a de **tratar a informação como parte de um serviço do Sistema de Bibliotecas da UFBA**, também é de fundamental importância na construção da competência básica e como um outro elemento basilar no trabalho com a informação.

O fato de se oferecer ao usuário serviços atrelados à informação passou a ter importância, segundo Belluzzo e Feres (2005), por conta de um cenário de evolução tecnológica que na última década gerou um profundo impacto nas bibliotecas e alterou de forma acentuada essas organizações, principalmente em relação aos seus serviços com ênfase à sua maior utilidade à sociedade e aos cidadãos, transfigurando-se em verdadeiros prestadores de serviços informacionais. O que levou a uma maior exigência do pleno desenvolvimento da chamada competência em informação.

E os pontos que conduzem ao tratamento da informação como parte de um serviço, abordados por esta pesquisa, são: o desenvolvimento de coleções, a disseminação da informação e a atividade técnico-administrativa do Sistema. Nesse sentido, parece que os pontos em relação às atividades para o desenvolvimento de coleções não vêm sendo alcançados pelo SIBI/UFBA, pois os resultados, segundo a percepção de seus bibliotecários-chefe, indicam a necessidade de ações de melhoria por parte do Sistema.

Isto é, apesar da maioria das bibliotecas do SIBI/UFBA realizarem serviços de consulta aos usuários sobre suas necessidades (cerca de 70,6%); apenas 29,4% realizam publicações eletrônicas e possuem coleção digitalizada; e somente 26,5% delas realizam estudo do usuário e realizam informação editorial.

A percepção da direção do SIBI/UFBA reforça a percepção dos seus bibliotecários-chefe, ou seja, a de que apesar de o Sistema realizar serviços de consulta aos usuários sobre suas necessidades, ele não vem explorando bem os serviços de publicações eletrônicas, coleções digitalizadas, estudo do usuário e informação editorial.

Hoffmann et al. (2003) complementa, em relação a esse compartilhamento da informação com a sociedade e com o cliente/usuário, que o compartilhar só ocorre quando há condições para um relacionamento alicerçado em confiança, idoneidade e competência. Elementos estes, que se enfraquecem quando o SIBI não explora bem o compartilhamento da informação com o usuário, e isso é o que vem ocorrendo.

As atividades de desenvolvimento de coleções são fundamentais para a qualidade da gestão de bibliotecas, e ajudam no alcance da missão das bibliotecas, já que estas têm a formação de coleções ricas em informação como elemento essencial para o acesso e uso da informação. E, com isso, podem viabilizar a prestação de serviços e compartilhamento informacional aos usuários. Algo que vem ocorrendo com limites no SIBI, pois, como dito, apenas 29,4% das suas bibliotecas realizam publicações eletrônicas e possuem coleção digitalizada; e somente 26,5% delas realizam estudo do usuário e realizam informação editorial.

Quanto a outros importantes serviços destinados ao acesso à informação está nas atividades de disseminação da informação na percepção dos bibliotecários-chefe do SIBI, o Sistema vem explorando bem alguns pontos deles, como: a orientação para a realização de pesquisa bibliográfica (com cerca de 91,2% das bibliotecas), a realização de empréstimo interbibliotecário (82,4%), a educação ao usuário para localização, seleção, recuperação e uso da informação (67,6%), e a realização de gestão de empréstimo (55,9%).

Porém, em relação a disseminação da informação o SIBI/UFBA não vem realizando na proporção desejada, já que o serviço de alerta, somente 38,2% das bibliotecas oferecem, o acesso e treinamento para o uso de bibliografias, apenas 38,2% oferecem, somente 26,5% oferecem documentos informativos, 26,6% oferecem links para sites de outras bibliotecas, 23,5% realizam sumários correntes, e apenas 20,6% selecionam documentos na WEB para dar acesso ao usuário. Acrescenta-se que chamam bastante a atenção, os fatores de que apenas 5,9% das bibliotecas oferecem serviço de perguntas e respostas, 2,9% delas oferecem resumos de documentos e realizam lista ou grupo de discussão entre a biblioteca.

A percepção da direção do SIBI/UFBA reforça os pontos que não vêm sendo bem explorados pelo Sistema, ou seja, o oferecimento de documentos informativos, de resumos de documentos e a realização de lista ou grupo de discussão entre a biblioteca e o usuário.

No sentido de disseminar a informação, Belluzzo e Feres (2005) destacam alguns elementos importantes que podem auxiliar, ou até mesmo viabilizar, o tratamento da informação como parte de um serviço no âmbito da biblioteca universitária, como: armazenamento e acesso a volumes em suportes digitais e em diversos formatos, junto a documentos em suportes tradicionais (papel); acesso e pesquisa às coleções locais ou a qualquer fonte de informação existente nas redes de comunicação; novas formas de gestão, tomada de decisão coordenada, execução descentralizada e comunicação global/horizontal; equipe técnica inter e multidisciplinar que busque solucionar os diferentes problemas que se apresentam, oferecendo a informação com o valor agregado esperado pelos clientes/usuários; tornar as bibliotecas espaços a serviço da comunidade onde se inserem, promovendo a aquisição, tratamento, conservação, preservação e acessibilidade à informação e ao conhecimento relacionadas aos temas sociais, econômicos, tecnológicos e educativos da sociedade contemporânea. Mesmo assim, as atividades de disseminação da informação não vem ocorrendo de forma eficiente no SIBI.

Quanto ao último aspecto relacionado às atividades técnico-administrativas voltadas ao compartilhamento e parcerias entre os membros do SIBI, na percepção dos bibliotecários-chefe do SIBI, o Sistema vem explorando bem a elaboração de documentos técnicos e administrativos (com a participação de 79,4% das bibliotecas), e de listas de discussão interna (com também 79,4% de participação).

Porém, outros pontos em relação atividade técnico-administrativa não vêm sendo alcançados pelo SIBI/UFBA, quais sejam: a elaboração de manuais de procedimentos (com a participação de 29,4% das bibliotecas), a participação em redes bibliográficas e projetos coletivos (29,4% participam), a avaliação de programas (20,6% participam), o de teleconferências entre bibliotecários do SIBI/UFBA e outras bibliotecas e/ou profissionais da área (11,8% participam).

A percepção da direção do SIBI/UFBA reforça os pontos que não vem sendo bem explorando pelo Sistema, ou seja, a participação de redes bibliográficas e projetos coletivos; e a participação de teleconferências entre bibliotecários do SIBI/UFBA e outras bibliotecas e/ou profissionais da área.

A atividade técnico-administrativa, em geral, é uma atividade executada pelos servidores das bibliotecas universitárias públicas. Por isso, Nascimento et al. (2000) afirmam que a preocupação com o ambiente externo deve desenvolver capacitações na força de trabalho, que permitam melhor entender o cliente e a organização, tanto no presente quanto em suas possíveis evoluções no futuro, o que gera uma visão de longo prazo, essencial para construir o futuro da organização, preparando-a para as mudanças ou nelas influenciando. E tanto nesse sentido quanto no do tratamento da informação como parte de um serviço, a atuação do bibliotecário é relevante, exigindo desse profissional, segundo Volpato (2003), conhecimentos e habilidades específicas, para atuarem com eficiência num cenário mutante e economicamente instável. Elementos estes, que não se consolidam quando o SIBI não desenvolve as atividades técnico-administrativas com os seus bibliotecários e demais servidores, e é isso que vem ocorrendo no Sistema, pois, como dito, apenas 29,4% das bibliotecas participam na elaboração de manuais de procedimentos, 29,4% participam em redes bibliográficas e projetos coletivos, 20,6% em avaliação de programas, e somente 11,8% em teleconferências entre bibliotecários do SIBI/UFBA e outras bibliotecas e/ou profissionais da área.

Todas essas questões que não vem sendo bem desenvolvidas pelo SIBI (atividades de desenvolvimento de coleções, de disseminação da informação e a atividade técnico-administrativa), geram um cenário de instabilidade tanto para os serviços atrelados à informação quanto para o próprio Sistema, e, segundo Motta P. (2001), esse tipo de cenário impõe às organizações uma nova postura acerca de sua missão, dos seus objetivos e metas e, principalmente, do seu modelo de gerência.

Em suma, da presente sessão podem ser extraídos dois elementos para a competência básica, para que o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, tanto sob a ótica da Biblioteconomia quanto administrativa, necessita buscar eficiência estratégica no trabalho com a informação.

O primeiro desses elementos é a focalização em sua missão, visão e planos, através da clareza para todos acerca da missão do SIBI/UFBA, da participação ativa de todos em suas metas e da clareza para todos acerca do seu planejamento. Uma vez que os dados mostram que isso não ocorre a contento no SIBI/UFBA.

O segundo é tratar a informação como parte de um serviço, através de ações eficientes no desenvolvimento de coleções, na disseminação da informação e na atividade técnico-

administrativa do SIBI/UFBA, uma vez que os dados também mostram que o SIBI/UFBA vem realizando essas ações com limites.

O desenvolvimento de competências básicas no âmbito organizacional também depende de sua capacidade de buscar a construção da atitude de aliar estrategicamente, o que se buscará discutir na subsessão que se segue e o que os resultados mostraram do SIBI/UFBA nesse âmbito.

5.2 ALIAR ESTRATEGICAMENTE

Em relação a atitude de **aliar estrategicamente**, duas outras unidades de análise foram concebidas para dar corpo e formar os elementos necessários à condução dos resultados, foram elas: cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação; e construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas.

A questão da cooptação dos diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA é de fundamental importância na obtenção da cooperação entre elas e como um dos elementos basilares na construção do aliar estratégico, atitude que, segundo Cortez (2007), significa obter do ambiente, notadamente aquele que cerca a biblioteca universitária, as informações a serem utilizadas como insumos para estabelecer diretrizes de planejamento que se converterão no desenvolvimento da própria organização.

Mas não basta apenas coletá-las, pois, segundo Gracioso et al. (2002), nas bibliotecas universitárias, as informações, como variáveis do ambiente interno e externo, devem ser consideradas com o objetivo de orientar as decisões sobre missão e as metas organizacionais. Ou seja, a obtenção de cooperação na construção do aliar estratégico auxilia no delinear do ambiente externo e interno, conduzindo a uma sistematização das ações organizacionais, que de outro modo estariam dispersas e isoladas nos diversos setores, e com isso, organiza os contributos das diversas áreas servindo como linha orientadora à integração dos esforços, saberes e experiências desenvolvidas pelos vários setores da organização.

Os pontos que conduzem a **cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação**, abordados nesta pesquisa

foram a participação ativa de todas as bibliotecas no conselho gestor do SIBI/UFBA, a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a biblioteca central (ou de forma equivalente, o SIBI/UFBA), a frequência das reuniões do gestor do SIBI/UFBA com as bibliotecas setoriais, e a existência ou não de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA.

Nesse sentido, parece que tais pontos não vêm sendo alcançados pelo SIBI/UFBA, pois os resultados, segundo a percepção de seus bibliotecários-chefe, indicam a necessidade de ações de melhoria por parte do Sistema, já que a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a biblioteca central (ou de forma equivalente, o SIBI/UFBA) foi afirmada por apenas 35,3% dos bibliotecários-chefe que participaram da pesquisa, e, do mesmo modo, apenas 32,4% destes afirmaram que são frequentes as reuniões do gestor do SIBI/UFBA e as bibliotecas setoriais.

Outros três pontos chamam bastante a atenção e indicam a necessidade de ações ainda mais eficientes por parte do Sistema, e eles também são sinalizados pelos bibliotecários-chefe do SIBI e que trata da questão da existência de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, quando somente 14,7% deles afirmam existir tal nível de interação, e que somente 11,8% dos mesmos concordam que todas as bibliotecas têm participação ativa no conselho gestor do SIBI/UFBA. Acrescentando-se o resultado mais alarmante, de que só 8,8% deles concordam que exista grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA.

A percepção da direção do SIBI/UFBA reforça quatro destes pontos, na medida em que concorda parcialmente quanto a todas as bibliotecas terem participação ativa no conselho gestor do Sistema. Também concorda parcialmente quanto a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do sistema; quanto a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a biblioteca central ou, de forma equivalente, o SIBI/UFBA; e quanto a existência de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA.

E, se o SIBI não vem alcançado resultados nesse sentido, Gracioso et al. (2002) alertam que isso significa a perda, para a biblioteca ou Sistema, da oportunidade de aproveitar os conceitos de gerência de recursos informacionais, que no caso do próprio SIBI são: assegurar um papel de liderança no trabalho com a informação; ser o gestor do Sistema e principal conselheiro ou assessor, para a UFBA, em matéria de informação para a tomada de decisão em assuntos

bibliotecários; participar como membro do grupo de direção de sua organização, a universidade, e trabalhar comprometido com os resultados esperados.

Para obter cooperação através da cooptação dos diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do Sistema, com vista a conseguir o melhor desempenho possível dentro da sua missão organizacional, principalmente para o SIBI/UFBA, a identificação e direcionamento das expectativas, saberes e experiências daqueles que laboram nas bibliotecas é crucial. E os dados mostram que isso não vem ocorrendo no SIBI/UFBA.

De fato, dificilmente se consolidará um Sistema de bibliotecas, se não houver uma canalização dos esforços e conhecimentos que estão distribuídos pelas diversas bibliotecas da Universidade. Assim, o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia não pode prescindir desse esforço.

Talvez, cooptar os diversos saberes dispersos nos setores de uma organização ou entre organizações para obter cooperação não seja uma tarefa fácil. Um dos dificultadores está no fato de que as diversas realidades são dotadas de grande complexidade e as informações dependem da confluência de vários setores e pessoas e, segundo Motta P. (2001), a cooperação entre setores e entre organizações reduz a possibilidade de ação individual exclusiva, renovando a importância da interação pessoal e do trabalho em grupo, pois assim se pode obter mais informações e alcançar maior criatividade nas análises; maior compromisso das pessoas encarregadas da coleta, análise e implementação das decisões; maior aprendizado sobre os problemas e identificação de alternativas de solução; maior número de funcionários não só aprendendo sobre as funções de outros, mas também ajudando ou substituindo os colegas nas emergências; e desenvolvendo uma construção conjunta sobre a visão estratégica que se torne referência básica para a tomada de decisão. Os resultados obtidos nesta pesquisa indicam a necessidade do SIBI/UFBA rever suas ações e práticas no sentido de se alcançar esse processo de integração e participação de todos que integram o Sistema.

Segundo o mesmo autor, outro dificultador está na característica de que a decisão é parte de um processo mais amplo e mutável de inserção da organização em um contexto de novas informações e escolhas, o que leva os participantes do processo decisório a terem algumas dificuldades, como: acesso a informações e interações pessoais e grupais. Além de as informações serem afetadas pelos interesses de quem as coleta e analisa.

A construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas, é de fundamental importância na construção de outro elemento basilar que é o aliar estratégico.

Um exemplo relevante da importância da construção de parcerias entre organizações e entre setores de uma organização é apresentado por Hoffmann et al. (2003), ao citarem as APLs - arranjos produtivos locais. Nestas, a construção de parcerias leva ao compartilhamento de experiências exitosas entre empresas e agentes locais, o que conduz à promoção do desenvolvimento regional.

Isso significa que as bibliotecas que pretendem agir em sistema, devem construir parcerias entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter o compartilhamento de experiências exitosas, pois juntas podem, com efeito, obter mais vantagens do que as vantagens obtidas por cada uma agindo de forma isolada.

No âmbito do SIBI/UFBA, esta pesquisa identificou que o comprometimento das bibliotecas com a missão do SIBI/UFBA, a construção de parcerias entre os setores de cada biblioteca e entre as bibliotecas do Sistema seja uma prática comum, construindo-se parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, de modo que as bibliotecas adotem como prática comum reuniões para troca de experiências e compartilhamento de seus procedimentos e experiências com as demais bibliotecas do Sistema. Mas, na percepção dos bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA, parece que tal prática não vem sendo alcançada pelo Sistema.

Apenas 35,3% dos bibliotecários-chefe concordam que todas as bibliotecas trabalham comprometidas com a missão do SIBI/UFBA; e somente 20,6% deles concordam que a construção de parcerias entre os setores da biblioteca é uma prática comum, e 20,6% concordam que a construção de parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA é uma prática comum.

Outros dois pontos sinalizados pelos bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA chamam bastante a atenção e indicam a necessidade de ações ainda mais eficientes por parte do Sistema para o compartilhamento das experiências, práticas e dificuldades, já que apenas 14,7% dos respondentes afirmaram que as bibliotecas compartilham seus procedimentos e experiências com as demais bibliotecas e somente 2,9% dos mesmos concordam que as bibliotecas adotam como prática comum reuniões para troca dessas experiências. E, a percepção da direção do SIBI/UFBA

reforça todos os pontos anteriores na medida em que concorda parcialmente com a realização dos mesmos por parte do Sistema.

O desenvolvimento de parcerias não vem ocorrendo no SIBI. Talvez tal tarefa fosse mais fácil a partir do momento que existissem condições para tal dentro da própria organização, de modo que os arranjos produtivos pudessem ser estendidos para o Sistema de bibliotecas, como defendem Hoffmann et al. (2003).

Ou seja, torna-se fundamental a existência de uma estrutura física local (no caso do SIBI/UFBA, os móveis e equipamentos de suas bibliotecas); de infra-estrutura local (no caso do SIBI/UFBA, as edificações de suas bibliotecas); de distribuição entre bibliotecas (no caso do SIBI/UFBA, aquisição, empréstimo e referência); da presença de bibliotecas setoriais (no caso do SIBI/UFBA, a distribuição do seu acervo); possibilitando a redução de riscos, através da interação e cooperação dentro dos setores de cada biblioteca (interação horizontal) e entre as bibliotecas do Sistema (interação vertical); como também de ganhos de escala (na aquisição bibliográfica, por exemplo), baseados nas experiências e tradição acumulados ao longo dos anos.

Isso se coloca em oposição às antigas estratégias empresariais que se pautavam e eram altamente condicionadas pelos valores da competição e da independência sobre os demais competidores e fornecedores. Esse anterior conceito de vantagem competitiva se transforma atualmente em vantagem cooperativa.

As organizações se unem no todo ou em partes para atender ao cliente, tanto que Motta P. (2001) afirma que vantagem cooperativa amplia a potencialidade dos aliados, produzindo uma nova capacidade estratégica de ação e progresso, porque isso permite o usufruto do melhor que se tem pela união com o melhor que os outros têm, permite o *benchmarking*, permite o acesso a recursos e a informações cruciais para o progresso tecnológico e permite o alcance a novos mercados. E os dados indicam que o SIBI não vem alcançando essa vantagem cooperativa.

Essa transformação de competitividade para a construção de parcerias e compartilhamento de experiências exitosas (*benchmarking*) se dá segundo o mesmo autor, em função de uma maior velocidade e impacto das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, onde já não cabem estratégias baseadas na adaptação natural da organização ao seu ambiente. Dito de outra forma: deve-se pensar a organização de maneira a aperfeiçoar o processo decisório, aperfeiçoar e aplicar planos de treinamento e valorizar as habilidades interpessoais, entre outros. Os dados obtidos nesta pesquisa indicam a urgência do SIBI rever sua posição a

respeito, buscando as condições efetivas para a existência de cooperação entre as bibliotecas do Sistema.

Em suma, para a adoção da atitude de aliar estrategicamente pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, para que este alcance eficiência estratégica, torna-se fundamental a construção de inter-relações entre os setores da biblioteca e entre as bibliotecas do Sistema.

Para tanto, deve-se cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do Sistema, através de uma participação mais intensa e ativa de todas as bibliotecas no conselho gestor do SIBI/UFBA; da existência de grande cooperação entre as bibliotecas do sistema; da existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e o SIBI/UFBA; da frequência nas reuniões do gestor do SIBI/UFBA e as bibliotecas setoriais; e da existência de total interação entre as bibliotecas do Sistema, uma vez que os dados mostram que isso ocorre no SIBI/UFBA de modo pouco sistematizado, impedindo a construção dessas experiências.

Além disso, revela-se como fundamental a busca da construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema, através do comprometimento de todas as bibliotecas com a missão do SIBI/UFBA; da construção de parcerias entre os setores da biblioteca; da construção de parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA; da adoção, como prática comum, de reuniões para troca de experiências; e do compartilhamento de procedimentos e experiências de cada biblioteca com as demais, o que não se efetiva de modo planejado e consciente nas reuniões que periodicamente ocorrem no SIBI/UFBA. Tais reuniões parecem insuficientes e inadequadas para a efetiva construção dessas parcerias.

5.3 FOCO NO USUÁRIO

Em relação ao **foco no usuário**, quatro outras unidades de análise foram concebidas para dar corpo e formar os elementos necessários à condução dos resultados, foram elas: ter o usuário como base do negócio das bibliotecas do SIBI/UFBA, atender às demandas específicas dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA para obter com eles uma relação dinâmica, possuir

diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas do SIBI/UFBA e integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão.

Iniciando pela questão de **ter o usuário como base do “negócio” das bibliotecas do SIBI/UFBA**, considerando este “negócio” como o trabalho com a informação, conduz-se, com isso, à compreensão de que a melhora em alguns pontos podem conduzir efetivamente a melhora no atendimento às necessidades do usuário.

Tais pontos, abordados por esta pesquisa, são: a existência de bibliotecários em todos os serviços de referência do SIBI/UFBA, a regularidade do serviço de empréstimo entre as suas bibliotecas, o treinamento de todos os seus bibliotecários em relação às formas de recuperação da informação, as ações para melhor atender aos usuários no período de provas, as ações de conscientização dos usuários quando estes buscam a informação e as ações para que o menor número possível de usuários desistam de fazer alguma pesquisa nas bibliotecas do SIBI/UFBA. Isso porque, segundo Belluzzo e Feres (2005), as bibliotecas têm como missão prestar serviços aos clientes/usuários, de modo que todos os serviços que uma biblioteca oferece devem estar orientados à consecução do acesso e uso da informação por esses clientes/usuários.

Além disso, o foco acentuado no cliente se traduz também na construção e disseminação do pensamento estratégico na organização, o que conduz a melhorias em termos de planejamento e uma maior integração com bases externas de informação e criação de sistemas de informações disponibilizados aos usuários.

O atendimento às necessidades do usuário é de tal importância que Batista (2002) afirma que o profissional da informação precisa organizar e direcionar os serviços para as reais necessidades da sua clientela, como parte de um pensamento estratégico. Para tal, os serviços oferecidos pela biblioteca universitária devem alinhar-se à sua missão dando um direcionamento organizacional, ou seja, a atenção ao cliente/usuário deve ir além de mera decorrência do serviço, transfigurando-se em base do próprio negócio. Entretanto, os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem que isso não vem sendo alcançado satisfatoriamente pelo SIBI/UFBA, pois o único ponto que se destaca é que 52,9% dos bibliotecários-chefe concordam que o serviço de empréstimos entre bibliotecas é oferecido com regularidade.

Todos os demais serviços e atividades voltadas aos usuários vêm ocorrendo de forma pouco eficiente no SIBI/UFBA e indicam a necessidade de ações de melhoria por parte do Sistema, o que também foi sinalizado pelos seus bibliotecários-chefe em seus depoimentos.

No âmbito desses serviços, os dados de maior gravidade são os que apontam a quase inexistência de serviços de referência nas bibliotecas do SIBI/UFBA. Somente 11,8% dos bibliotecários-chefe afirmaram existir bibliotecários em todos os serviços de referência do SIBI/UFBA. Para 29,4% deles, todos os bibliotecários do SIBI/UFBA estão preparados quanto às formas de recuperação da informação.

Quanto ao comportamento de uso das bibliotecas pelos usuários, 23,5% dos bibliotecários-chefe afirmam que ocorre um aumento do movimento de usuários somente no período de provas. Quando perguntados se os usuários compreendem como se dá a busca da informação somente 11,8% desses bibliotecários responderam afirmativamente, enquanto 23,5% concordam que são poucos os usuários que desistem de fazer alguma pesquisa nas bibliotecas do SIBI/UFBA.

A percepção da direção do SIBI/UFBA reforça quatro destes pontos, na medida em que discorda parcialmente quanto à existência de bibliotecários em todos os serviços de referência do Sistema; concorda parcialmente quanto a todos os bibliotecários do SIBI/UFBA estarem preparados em relação às formas de recuperação da informação; discordando parcialmente quanto ao aumento do movimento de usuários ocorrer somente no período de provas; e concorda parcialmente quanto aos usuários serem compreensivos quanto aos trâmites na busca da informação.

Segundo Batista (2002), as atividades desenvolvidas no serviço de referência se constituem na habilidade, por parte do bibliotecário, de traduzir as necessidades do usuário para a linguagem dos catálogos e demais instrumentos bibliográficos da coleção. Salientando ainda que, nesse contexto, o bibliotecário praticamente interpreta a questão do usuário para a linguagem da biblioteca. Comparando-se os resultados obtidos quanto ao atendimento aos usuários, verifica-se a necessidade de investimentos do SIBI/UFBA nos serviços de referência.

Neste sentido, Motta P. (2001) reforça que, pelo fato das pessoas se inserirem ativamente na produção, inclusive como defensoras de valores sociais, as empresas devem aperfeiçoar suas estratégias no sentido de incluir a participação de clientelas e responder às necessidades da totalidade das pessoas.

Vergueiro (2007) reforça esse ponto de vista ao dizer que não assumir essa postura pode significar a perda do apoio necessário para atingir os objetivos organizacionais bem como a continuidade de uma situação de fragilidade no ambiente competitivo, destacando a importância

de se gerar no profissional da informação questionamentos sobre a própria necessidade social dos serviços que gerencia.

Prosseguindo com a questão de **atender às demandas específicas dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA para obter com eles uma relação dinâmica**, têm-se como itens importantes para que isso seja alcançado, a estruturação, organização e atualização dos serviços de referência das bibliotecas do SIBI/UFBA; as ações de aperfeiçoamento de cada biblioteca usando as falhas técnicas do bibliotecário, as falhas do usuário e falhas nas fontes; as ações para melhor atender aos estudantes dentro do universo de usuários; as ações tanto para educar o usuário no melhor uso dos terminais de consulta como a melhora e ampliação dos próprios terminais; as ações para um atendimento mais individualizado aos usuários quando buscam a informação em cada biblioteca; as ações para a melhora na orientação sobre o uso de catálogos e fontes de recuperação da informação; e as ações para a melhora das visitas orientadas para o uso de catálogos e movimentação nas estantes.

Isso porque as bibliotecas, enquanto unidades de informação dentro da Universidade, são tão importantes quanto a sala de aula. E obter uma relação dinâmica com os usuários, segundo Belluzzo e Feres (2005), estimula a biblioteca a se converter em criadora de informação, elaborando páginas informativas na web, criando coleções digitais, elaborando guias e outros produtos de informação para seus clientes/usuários, selecionando e comentando recursos informacionais, entre outros. Tudo no sentido de atender às demandas dos usuários das bibliotecas. De algum modo isso vem ocorrendo no SIBI/UFBA, com alguns indicadores satisfatórios, entretanto, sem eficiência e regularidade necessárias.

Os pontos satisfatórios do SIBI dizem respeito a que para 61,8% dos bibliotecários-chefe, a maioria dos usuários obtém atendimento individual quando buscam informações nas bibliotecas; que 94,1% dos bibliotecários-chefe afirmam realizar em sua respectiva biblioteca a orientação sobre o uso de catálogos e fontes de recuperação da informação; e que 61,8% deles realizam visitas orientadas para o uso da biblioteca. Acrescentando-se que 70,6% deles concordam que a maior parte dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA é composta de estudantes.

Apontando-se a necessidade de ações mais eficientes, 97,1% dos bibliotecários-chefe do SIBI, admitem que os serviços de referência das bibliotecas do SIBI/UFBA não estão estruturados, organizados e atualizados; e 35,3% deles apontaram a necessidade de ações de

aperfeiçoamento para superação das falhas técnicas do bibliotecário, das falhas do usuário e das falhas nas fontes que subsidiam as ações da biblioteca.

A percepção da direção do SIBI/UFBA corrobora a necessidade de melhoria dos serviços de referência das bibliotecas do Sistema, com uma estruturação adequada, concordando parcialmente quanto aos usuários obterem atendimento individual quando buscam a informação em cada biblioteca.

Todas essas questões afetam tanto as unidades de informação quanto as organizações em geral, a ponto de Motta P. (2001) afirmar que o foco no cliente é importante seja como fator primeiro da existência de uma empresa ou organização, seja como motivador e perpetuador das já existentes.

Outro ponto relevante no sentido de melhor atender às necessidades do usuário está na questão de **possuir diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas do SIBI/UFBA**. Isso porque, cada vez mais, a variedade de produtos e serviços se torna um diferencial para a biblioteca universitária, principalmente, segundo Igami e Vergueiro (2007), pelo advento de um cliente da informação com um nível de exigência maior por qualidade nos serviços e com maior grau de autonomia no manuseio das fontes de informação, o que gera um maior número de demandas por parte desse usuário, tanto em quantidade quanto em especificidade.

E, é nesse sentido que o SIBI/UFBA deve direcionar suas ações, ou seja, em produzir ações mais efetivas para informar sobre as novas aquisições; sobre a realização mais efetiva de palestras e debates sobre temas abordados pelos materiais que integram o acervo de cada biblioteca; sobre ações que desenvolve, visando ampliar ao máximo o número de usuários que passem a utilizar os serviços oferecidos pelo SIBI/UFBA, a melhorando o serviço de empréstimo, devolução e renovação, a frequência na elaboração de sumários correntes e alertas bibliográficos, na realização de levantamentos bibliográficos para os usuários e um melhor dimensionamento das condições que viabilizem o livre acesso nas bibliotecas do Sistema.

Dois desses pontos obtiveram índices satisfatórios sob a perspectiva dos bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA, isto é, 64,7% deles concordaram que o serviço de empréstimo, devolução e renovação é o serviço mais utilizado, assim como 82,4% deles afirmaram que sua biblioteca realiza levantamentos bibliográficos para os usuários. Mesmo assim, nestes pontos, o SIBI não deve prescindir de ações para a melhora desses serviços, até porque hoje suas bibliotecas atuam

sob demanda, não atuando no convite aos usuários em potencial para o uso desses serviços e outros oferecidos pelo SIBI/UFBA.

Os demais pontos indicam a necessidade de ações mais eficientes por parte do Sistema, e eles também são sinalizados pelos bibliotecários-chefe do SIBI, já que somente 29,4% deles concordaram que as próprias bibliotecas são informadas sobre as aquisições feitas pelo SIBI/UFBA e apenas 47,1% deles concordam que a maioria dos usuários utiliza os serviços online oferecidos pelo SIBI/UFBA. Além disso, somente 44,1% dos respondentes afirmaram que suas bibliotecas elaboram sumários correntes e alertas bibliográficos para os usuários; e um pouco mais que a metade deles (52,9%) afirmaram que sua biblioteca funciona com livre acesso. Ainda chama bastante a atenção que somente 5,9% dos bibliotecários-chefe concordaram que são realizadas palestras e debates sobre temas abordados pelos materiais que integram o acervo de cada biblioteca, número que indica que esse importante serviço praticamente inexistente entre as ações das bibliotecas do SIBI/UFBA. Portanto, ao que apontam tais indicadores, esse grupo importante de atividades parecem pouco realizadas pelo SIBI/UFBA.

Na percepção da direção do SIBI/UFBA há a necessidade de melhoria em quatro destes pontos, na medida em que concorda parcialmente quanto às bibliotecas serem informadas sobre as aquisições feitas pelo SIBI/UFBA; concorda parcialmente que as bibliotecas elaboram sumários correntes e alertas bibliográficos para os usuários; do mesmo modo que todas as bibliotecas funcionam com livre acesso e realizam palestras e debates sobre temas abordados pelos materiais que integram os acervos.

Nesse sentido, é preciso que o SIBI/UFBA considere a necessidade de expansão e melhoramento de suas atividades, pautadas nas necessidades de sua comunidade, como alertam Belluzzo e Feres (2005). Além disso, é preciso que tais produtos e serviços sejam perceptíveis, disponíveis e ofertados com agilidade, oferecendo aporte para soluções das dúvidas dos usuários, atendendo às necessidades de informação e orientando seus usuários. Essas bibliotecas devem seguir expandindo seus serviços e qualidade deles, e isso parece que vem sendo realizado pelo SIBI num ritmo pouco acelerado.

Essa diversidade de produtos e serviços para melhor atender às necessidades do usuário também ocorre nas demais organizações. Motta P. (2001) aponta que, outrora, a produção consistia na padronização de produtos e processos, ou seja, a uniformidade deles era o meio de garantir baixos custos e aumento da margem de lucro. Conseqüentemente os clientes eram

dependentes dos produtos oferecidos pelas empresas. Atualmente, a preferência da clientela influencia e interfere no desenho de produtos e no processo produtivo. No caso estudado, os dados indicam que o SIBI/UFBA tem se limitado, na maioria de suas bibliotecas, a desenvolver o serviço de empréstimo, devolução e renovação e realizar levantamentos bibliográficos sob a demanda dos usuários.

Por outro lado, outros pontos não vêm sendo bem explorados pelo SIBI/UFBA, quais sejam, a ampla divulgação das aquisições feitas pelo SIBI/UFBA às bibliotecas; atividades que estimulem a utilização dos serviços on-line oferecidos pelo SIBI/UFBA; a elaboração de sumários correntes e alertas bibliográficos para o usuário; ações que permitam as condições necessárias à implementação do serviço de livre acesso em todas as bibliotecas do SIBI/UFBA; assim como a realização de palestras e debates sobre temas abordados pelos materiais que integram o acervo de cada biblioteca.

Uma última, mas não menos importante questão ligada a melhoria do atendimento às necessidades do usuário está relacionada à **integração da comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão.**

Segundo Igami e Vergueiro (2007), as bibliotecas não devem atuar para satisfação própria nem sobrevivem isoladamente e, por não serem instituições autônomas e estarem inseridas dentro de uma comunidade e ligadas à sociedade, podem sofrer com problemas decorrentes de: políticas federais, estaduais; do surgimento de novas tecnologias que precisam ser incorporadas no tratamento e disseminação da informação; problemas constantes ligados às mudanças que surgem em razão das novas demandas dos usuários; restrições orçamentárias cada vez mais acentuadas; o que exige constante revisão da missão institucional onde a biblioteca esta inserida.

Para minimizar os impactos desses problemas, Gracioso et al. (2002) salientam que as bibliotecas universitárias devem adequar sua missão, metas e objetivos aos da instituição a qual estão vinculadas, direcionando, assim, esforços para atender seu ambiente interno (funcionários, serviços técnicos) e externo (no caso da universidade: alunos, professores, usuários e comunidade geral). Mas conforme destacam Igami e Vergueiro (2007), na grande maioria das vezes, o planejamento da biblioteca é executado unicamente por sua equipe, sem a participação da comunidade.

No caso do SIBI/UFBA, na percepção de 47,1% dos bibliotecários-chefe, a biblioteca desenvolve atividades de educação do usuário; entretanto, 73,5% deles admitem que o SIBI/UFBA deve se adequar melhor às necessidades do usuário.

Na percepção da direção do SIBI/UFBA, esta concorda com a necessidade da biblioteca desenvolver atividades de educação do usuário; mas tem discordância em relação ao SIBI/UFBA dever se adequar às necessidades do usuário.

Neste caso, parece haver uma postura de pouca observação quanto à necessidade de admitir adaptações que acompanhem as constantes mudanças decorrentes das novas necessidades dos usuários. Desse modo o SIBI/UFBA parece atuar de maneira pouco integrada ao seu contexto mais amplo, que é o ambiente universitário, contrariando em certa medida o que afirma Maciel (2000) quando alerta que a estrutura organizacional das bibliotecas, por ser dependente desse ambiente mais amplo que muda no tempo e no espaço, deveria ser variável e fruto de uma adaptação constante às mudanças ambientais.

Assim, torna-se importante ao SIBI/UFBA compreender que, num cenário de ameaças e oportunidades, integrar a comunidade ao planejamento da biblioteca significa, segundo Motta P. (2001), uma importante forma de melhorar o planejamento, a definição de metas, a fixação de diretrizes, a obtenção e alocação de recursos e atividades administrativas. No entanto, os resultados desta pesquisa indicam que o SIBI/UFBA, apesar de ter um alto grau de concordância em que se deve adequar às necessidades do usuário, não vem explorando e desenvolvendo bem as atividades de educação do usuário e outras que o coloca em contato direto com a comunidade acadêmica a fim de observar de modo mais próximo, suas reais demandas, buscando a sua eficiência estratégica no atendimento às necessidades de seus usuários.

O usuário deve ser considerado como uma das razões da existência das bibliotecas, no sentido de tê-lo como base do seu “negócio”, o que coloca a emergência de se contar com bibliotecários de referência em todas as bibliotecas do SIBI/UFBA, mantendo a regularidade do serviço de referência, atividade de treinamento e educação do usuário, assim como a atualização permanente de todos os bibliotecários do SIBI/UFBA em relação às formas de recuperação da informação; para a formulação de ações de conscientização dos usuários quando estes buscam a informação; e de ações para que o menor número possível de usuários desistam de fazer suas pesquisas nas bibliotecas do SIBI/UFBA.

Também se torna relevante que as bibliotecas do SIBI/UFBA passem a atender as especificidades dos usuários no sentido de, ao mesmo tempo, obter com uma relação dinâmica com eles, através da estruturação, organização e atualização dos serviços de referência das bibliotecas do SIBI/UFBA. O aperfeiçoamento de cada biblioteca para a superação das suas falhas técnicas, auxiliando o usuário na superação de suas próprias falhas a partir de ações de atendimento mais individualizado, melhorando a orientação sobre o uso de catálogos e fontes de recuperação da informação, ampliando as atividades de visitas orientadas, esclarecendo como se utiliza os catálogos e outras fontes, como também a movimentação nas estantes. O que não vem ocorrendo de modo planejado e sistemático no SIBI/UFBA.

Além disso, é preciso que o SIBI/UFBA busque diversificar os produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas, incluindo os informes permanentes quanto às aquisições feitas pelo SIBI/UFBA; assim como realizar mais efetivamente atividades como palestras e debates em torno dos temas contidos nos seus acervos; estimulando a aproximação com usuários potenciais.

Para o alcance mais adequado dessas metas, torna-se imprescindível que o SIBI/UFBA integre a comunidade ao planejamento das bibliotecas no sentido tomar a sua satisfação como parte da sua missão, já que os resultados dessa pesquisa demonstram que, apesar do SIBI/UFBA expressar seu desejo em atender às necessidades da comunidade acadêmica à qual está voltada, isso não vem ocorrendo adequadamente, conseqüência da dificuldade em realizar um planejamento integrado e efetivamente participativo entre as diversas bibliotecas da UFBA, a partir do qual haveria maior possibilidade do SIBI/UFBA atender às diferentes demandas, naturais de um ambiente de grande complexidade e diversidade.

A estratégia tem sido implementada nas organizações como forma de buscar a eficiência, e isso afeta diretamente o SIBI/UFBA, e todos os pontos até aqui destacados conduzem nesse sentido.

Isso porque nos últimos tempos o gerencialismo vem sendo a tônica dentro do serviço público, a busca da eficiência administrativa (SAMPAIO, 2004; BEZERRA FILHO, 2002) tornou-se o lema dominante, transcendendo o modelo burocrático, ou Weberiano, de gestão do Estado (MINTZBERG, 1995). Isto é, tornou-se necessário conduzir a máquina pública com eficiência, num cenário de desafios cada vez maiores com recursos cada vez mais escassos, principalmente com o advento da Emenda Constitucional nº 19, que estabeleceu o princípio da eficiência na Administração Pública brasileira (CASTRO, 2006). E é nesse cenário de eficiência

no âmbito da Administração Pública que se insere o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, que por ser ligada à UFBA, se transfigura em um organismo público. Nesse sentido, outros organismos públicos também se juntam ao SIBI/UFBA, como por exemplo as Agências Reguladoras (SANTOS, 2005; MODESTO, 2001), as Fundações Públicas e ONGs (VIEIRA, 1999), a área da Educação (ANDRADE et al., 2001) e inclusive governos de outros países (SARTOR, 1998).

O SIBI/UFBA, ao buscar a sua eficiência, estará buscando a eficiência pública, o que significa: eficiência em termos de legalidade/legitimidade, isto é, a questão do Controle Externo e Interno possibilitando a visão de gestão como um todo e um *feed-back* gerencial para a máquina pública e para o Sistema; o aumento da fiscalização dos gastos públicos que ganhou destaque na Constituição de 1988, ou um melhor gasto dos recursos públicos do SIBI; o cidadão como imperativo para a Administração Pública, ou o usuário como imperativo para o Sistema; a construção de novos conceitos na máquina pública, como participação e transparência, economicidade, controle, meio-ambiente, políticas sociais, eficiência, eficácia e efetividade etc, que também passam a ser importantes para o SIBI; a inclusão da avaliação de desempenho dentro das entidades públicas, tanto no sentido operacional quanto na avaliação de programas públicos, abarcando ainda a avaliação das funções governamentais (RIBEIRO, 2000); a eficiência como um meio entre planejamento e resultados, isto é, o cumprimento das metas do SIBI, comparando suas metas previstas com as metas realizadas; que o não cumprimento das metas ou a não aplicação correta dos recursos nos objetivos de governo, representaria um enriquecimento sem causa por parte do Estado e um desvio em relação a missão do Sistema; e a necessidade de aprimoramento do corpo técnico do aparelho estatal, e no caso do SIBI, o aprimoramento de seus bibliotecários e demais servidores. Enfim, tudo isso para que o SIBI/UFBA faça aquilo que motivou a sua criação.

6 CONCLUSÃO

O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA é de importância basilar para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que, com efeito, foi evidenciado ao longo da pesquisa, que deu origem a este trabalho. Em razão disso, buscou-se avaliar a eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia na percepção dos seus servidores.

Baseado na análise dos resultados obtidos, concluiu-se que o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia é, sob a percepção de seus bibliotecários-chefe, pouco eficiente numa perspectiva estratégica.

Torna-se importante uma avaliação da eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, reforçando-se a sua competência básica que é o trabalho com a informação, observando-se as inter-relações existentes entre os diversos setores da biblioteca e entre as diversas bibliotecas do Sistema, buscando assumir a atitude de aliar estrategicamente, reafirmando seu foco no usuário e no atendimento de suas necessidades. Esse conjunto de ações integram sua missão, visão e planos. A cooptação dos diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas demais bibliotecas do Sistema permitirá a construção de parcerias múltiplas no sentido de se manter o usuário como base da sua missão, com maiores possibilidades de integrá-lo no planejamento das bibliotecas do SIBI/UFBA.

Com relação a participação ativa nas metas do SIBI, os resultados obtidos indicam que a maioria dos bibliotecários-chefe não se sente participante na definição das metas e integrados na construção do planejamento do SIBI, o que pode estar dificultando o cumprimento das metas da missão do SIBI/UFBA. Isso indica a existência de fragilidades em relação a focalização da missão, visão e planejamento do Sistema.

Por outro lado, as percepções por vezes diferenciadas entre a percepção da direção do SIBI/UFBA e a percepção os bibliotecários-chefe do Sistema sugerem a existência de outro elemento dificultador, que é a dissonância entre a liderança e a equipe de trabalho.

No entanto, há concordância entre as percepções da direção do SIBI/UFBA e dos bibliotecários-chefe do Sistema, de que as atividades voltadas aos usuários precisam ser

ampliadas, especialmente na oferta de documentos informativos, de resumos e desenvolvimento de listas ou grupos de discussão entre a biblioteca e o usuário.

Um aspecto que denota um avanço no sentido de vencer certos limites que dificultam as ações estratégicas é a atual exploração pelo Sistema de atividades de elaboração conjunta de documentos técnicos e administrativos, e a manutenção de lista de discussão interna, da qual participam as bibliotecas do Sistema, trocando idéias entre si.

Porém, a maioria das bibliotecas do Sistema não possui manuais de procedimentos e não dialoga com as experiências de outros profissionais da área que atuam na UFBA ou em outras instituições.

Outra fragilidade para o alcance da eficiência estratégica do SIBI/UFBA é a inexistência quase que plena do serviço de referência estruturado, organizado e atualizado nas bibliotecas do Sistema, que as coloca em uma posição mais distante em relação ao seu público, tornado-as ativas apenas sob as demandas imediatas dos usuários, o que restringe sua capacidade de agir pró-ativamente, conquistando usuários potenciais e aperfeiçoando seus serviços de atendimento aos interesses e necessidades dos usuários reais.

Frente aos resultados encontrados, **recomenda-se** que o SIBI/UFBA focalize na sua missão, visão e planos, tornando-os claros a todos que integram o Sistema, integrando toda a sua equipe para uma participação ativa de todos em suas metas e na construção e execução de seu planejamento. Enfim, assegurando as ações cooperativas e de intercâmbio entre todas as bibliotecas do Sistema, fortalecendo parcerias e o comprometimento de todos na missão do SIBI/UFBA, que deve ter o atendimento informacional do usuário como uma das principais razões de sua existência, acolhendo sempre as especificidades dos interesses desses usuários, mantendo uma relação dinâmica com eles, através da estruturação, organização e atualização dos serviços de referência das bibliotecas do SIBI/UFBA.

Também se recomenda que o SIBI/UFBA busque diversificar seus produtos e serviços. A partir dessa relação mais dinâmica com os usuários, deve buscar integrar a comunidade ao planejamento das bibliotecas do Sistema no sentido de colocá-la no centro de sua missão.

Para finalizar, algumas ponderações devem ser tecidas no sentido de indicar alguns limites da pesquisa realizada, já que a mesma se restringiu a análise da perspectiva estratégica da administração, sem investigar a própria estrutura ou organograma do SIBI/UFBA, sua estrutura tecnológica e de recursos humanos, que muito interferem na eficiência estratégica, o que indica a

necessidade de novas investigações (que o autor do presente trabalho pretende realizar) que aprofundem, assegurem a ampliação do conhecimento, de todos os fatores que interferem na eficiência estratégica do SIBI/UFBA, e que melhor trabalhados possam contribuir para o aperfeiçoamento e eficiência do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, USSAN, KLERING. J.A.de.; J.L.M.; L.R. A avaliação de políticas públicas em análise: o caso do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, 16 a 19 de setembro. **Anais eletrônicos...**Campinas: ENANPAD, 2001. Disponível em:< www.ufsj.edu.br/Pagina/patricia/Arquivos/enanpad2001-pop-596-SAEB.pdf >. Acesso em: 9 nov. 2007.

ALVARENGA, T.C.C. 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. SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

BRASIL. Constituição da República Federativa, de 5 de outubro de 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 13 nov. 2009

BARBALHO. C.R.S; FREITAS, K.A.A. Estilos gerenciais no contexto das bibliotecas de instituições de ensino superior em Manaus. SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

BELLUZZO, R.C.B.; FERES, G.G. Impacto da era digital no acesso e uso da informação e novas condutas de gestão de bibliotecas sob enfoque da competência em informação. CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – CBB, 21., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005.

BARRETO, A.A. Monitoramento da informação para decisão estratégica. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

BATISTA, A.P.C. Qualidade no atendimento do serviço de referência. SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

CUNHA, M. B. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.29, n. 1, p. 71-89, jan/abr.2000.

CORTEZ, A.D. Proposta de um modelo estratégico na área de marketing a partir do sistema de informações gerenciais apoiado pela inteligência competitiva e pelo monitoramento ambiental. Encontro NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

CARVALHO, K. Recursos humanos e qualidade de vida em bibliotecas universitárias: o profissional do futuro. SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

CASTRO, R. B. Eficiência, eficácia e efetividade da administração pública. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ENANPAD, 2006. Disponível em:<www.anpad.com.br>. Acesso em: 20 jul. 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. 4. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

FILHO, J.E.B. Uma metodologia para a avaliação da eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, [s.p.]. **Anais eletrônicos...** Salvador: ENANPAD, 2002. Disponível em:<anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2339>. Acesso em: 9 nov. 2007.

GRACIOSO, L. S.; LOURENSO, A.; FRANCELIN, M.M. Reflexões sobre a aplicação do planejamento estratégico em sistemas de informação. SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

HALLA, L.D.; RIBEIRO, M.GM.; SOUZA, M.H.P.M.; LUBISCO, N.M.L.; MEDEIROS, N.L.; ABRAMO, V.L. **Regimento interno de 1994**: versão atualizada da proposta de 1987. Salvador, 1994.

HOFFMANN, W.A.M.; FARIA, L.I.L.; GREGOLIN, J.A.R.; OPRIME, P.C. Estudo da dinâmica e do desenvolvimento de arranjos produtivos com o apoio da inteligência competitiva. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

IGAMI, M.P.Z.; VERGUEIRO, W.C.S. A importância da avaliação no desempenho das bibliotecas especializadas. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

MACIEL, A.C.; MENDONÇA, M. R. A. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000 Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficientes**: estruturas em cinco configurações. Tradução Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio constitucional da eficiência**. Revista Dialogo Jurídico, [s.p.]v. 1 n. 2, maio 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

MEDEIROS, N.L.; HALLA, L.D. **A biblioteca central da UFBA**: criação e evolução. Salvador, 1991.

NASCIMENTO, C.M.P.; COUTO, A.M.S.; BASTOS, Maria Maia S. A biblioteca universitária hoje: gerência compartilhada. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <<http://www.ndc.uff.br/textos/t026.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2007.

RIBEIRO, S.G.M.; VIEIRA, S.C. **Modelo para organização e gestão do sistema de bibliotecas da UFBA**. Salvador, 2008.

RESOLUÇÃO. Nº 03, de 8 de junho de 2009. Cria o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia e dá outras providencias. Salvador, 2009.

RESOLUÇÃO. Nº 04, de 28 de agosto de 2009. Altera a redação do Art. 23 do Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas (SIBI) da Universidade Federal da Bahia, aprovado pela Resolução 03/2009. Salvador, 2009.

RIBEIRO, R.J.B. O enfoque do controle da administração pública no Brasil deve ser a dicotomia entre avaliação de desempenho ou controle da legalidade? In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000 Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. Disponível em: <www.ufsj.edu.br/Pagina/patricia/Arquivos/enanpad2000-adp-326-dicotomia.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2007.

SANTOS, L. A. Eficiência e eficácia de sistemas de regulação: o caso brasileiro. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2005, Santiago, Chile. **Anais eletrônicos...** Santiago, Chile: 2005. Disponível em:<www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=2081>. Acesso em: 22 nov. 2007.

SOARES, B.J. O comportamento de gestores de empresas de base tecnológica na busca e uso de informações tecnológicas e para negócios. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 28 a 31 de outubro de 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

SAMPAIO, C.A.C. A construção de um modelo de gestão que promove e desenvolvimento sustentável. In: CADERNOS EBAPE.BR DA ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2., [s.p.] 2004. **Anais eletrônicos...** FGV, 2004. Disponível em:<www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp?coded=8>. Acesso em: 9 nov. 2007.

SARTOR, V.V.B. Globalização e as reformas dos aparelhos estatais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: ENANPAD, 1998. Disponível em:<www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=53&interna=true&cod_evento_edicao=2>. Acesso em: 9 nov. 2007.

VERGUEIRO, W. O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições brasileiras. In: **Anais XIX CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO 1**, Centro de eventos da PUCRS. Disponível em: < <http://dici.ibict.br/archive/00000824/01/TI73.pdf>>. Acesso em 28 set. 2007.

VIEIRA, V.M.M. Alternativas para obter maior eficiência e eficácia gerencial nas fundações públicas: o binômio público-privado. In: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...**Foz do Iguaçu: ENANPAD; 1999. Disponível em:<www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=52&interna=true&cod_evento_edicao=3-202k>. Acesso em: 19 nov. 2007.

VOLPATO, S.M.B.; BORENSTEIN, C.R.; SILVEIRA, A. A natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária. ENCONTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO JURÍDICA – ENIDJ, 8., 2003, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2003. Disponível em: <www.inpeau.ufsc.br/.../BERTE%20-%20BORENSTEIN.doc>. Acesso em: 28 set. 2007

APÊNDICE

(APÊNDICE A)

Eficiência estratégica do sistema de bibliotecas da UFBA.

Nome (opcional):
Nome da biblioteca:
Data:
Instituição:

Prezado (a) senhor (a):
Estou realizando uma pesquisa com os servidores das bibliotecas universitárias para a conclusão da minha dissertação de mestrado. Solicito, portanto, a V.S. a gentileza de preencher este questionário.
Será assegurado o sigilo quanto a identificação do nome dos participantes da pesquisa.
Desde já, agradeço sua participação.

QUESTIONÁRIO

MARQUE COM "X" AS AFIRMATIVAS ABAIXO, UTILIZANDO A ESCALA DE 1 A 5, INDO DO MENOR AO MAIOR GRAU DE CONCORDÂNCIA.	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não tenho opinião formada/ Não sei	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
Está claro para você qual é a missão do Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
Existem bibliotecários em todos os serviços de referência do Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
Todas as bibliotecas têm participação ativa no conselho gestor do Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
Os serviços de referência das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA estão estruturados, organizados e atualizados.					
A biblioteca desenvolve atividades de educação do usuário.					
Você se sente participante ativo da realização das metas do Sistema de Bibliotecas da UFBA para os próximos 2 anos.					
Existe grande cooperação entre as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA e a Biblioteca Central da UFBA.					
Quando a Biblioteca Central da UFBA faz novas aquisições as demais bibliotecas do sistema são informadas sobre o que foi adquirido por todo o Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
O empréstimo entre bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA é regular.					
Existe total interação entre as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
A biblioteca onde atuo realiza palestras e debates sobre os temas abordados pelos materiais que integram seu acervo.					
Todos os bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UFBA estão treinados em relação as formas de recuperação da informação.					
O planejamento do Sistema de Bibliotecas da UFBA para os próximos 2 anos está claro para você.					
Falhas técnicas do bibliotecário, falhas do usuário e falhas nas fontes subsidiam as ações de aperfeiçoamento dos serviços e produtos da sua biblioteca.					
Todas as bibliotecas trabalham comprometidas com a missão do Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
A maior parte dos usuários das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA é composta de estudantes.					
O aumento do movimento de usuários nas bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA ocorre somente no período de provas.					
A construção de parcerias entre os setores de sua biblioteca é uma prática comum.					
A construção de parcerias entre bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA é uma prática comum.					
Os usuários encontram rapidamente as referências nos terminais de consulta.					
São frequentes as reuniões da biblioteca central da UFBA e as bibliotecas setoriais.					
O usuário compreende que no atendimento, a biblioteca às vezes necessita de um tempo maior para se oferecer a informação solicitada.					
A maioria dos usuários utiliza os serviços on-line oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
Caso alguma biblioteca do sistema possua um bom procedimento e/ou experiências bem sucedidas, ele é rapidamente compartilhado com as demais bibliotecas.					
A maioria dos usuários obtém atendimento individual quando buscam a informação na biblioteca em que atuo.					
Reuniões para troca de experiências é uma prática comum no Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
O serviço mais utilizado pelos usuários é o de empréstimo, devolução e renovação.					
Existe grande cooperação entre as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
Poucos usuários desistem de fazer alguma pesquisa nas bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA.					
O sistema deve se adequar às necessidades do usuário.					

MARQUE COM "X" AS OPÇÕES ÀS PERGUNTAS ABAIXO.	Sim	Não	Não tenho opinião formada/ Não sei
Sua biblioteca elabora sumários correntes e alertas bibliográficos para os usuários?			
Sua biblioteca realiza levantamentos bibliográficos para os usuários?			
Sua biblioteca realiza orientação sobre uso de catálogos e fontes de recuperação da informação?			
Sua biblioteca realiza visitas orientadas ao usuário para o uso de catálogos e movimentação nas estantes?			
Sua biblioteca funciona com livre acesso?			

Há uma consciência sobre a importância da informação na construção do conhecimento e melhores condições de infra-estrutura tecnológica que dinamiza o trabalho da biblioteca presencialmente e no ambiente virtual.

Baseado na afirmativa acima, escolha a opção que, na sua opinião, poderia melhorar o uso da internet como ferramenta bibliotecária no Sistema de Bibliotecas da UFBA, atualmente existentes ou não. (é possível escolher mais de uma opção)

a) Em relação ao desenvolvimento de coleções, sua biblioteca realiza:

- Informação editorial
- Serviços de consultas aos usuários sobre suas necessidades
- Publicações eletrônicas
- Coleção digitalizada
- Estudo do usuário
- Não realiza nenhuma das atividades acima
- Outros: especifique _____

b) Em relação à disseminação da informação, sua biblioteca realiza/oferece:

- Documentos informativos
- Serviços de alerta
- Gestão do empréstimo
- Empréstimo interbibliotecário
- Acesso e treinamento para o uso de Bibliografias
- Guias de leitura
- Sumários correntes
- Resumos de documentos
- Seleção de documentos na WEB
- Orientação para a realização de pesquisa bibliográfica
- Serviço de perguntas e respostas
- Educação do usuário para localização, seleção, recuperação e uso da informação
- Lista ou grupos de discussão entre a biblioteca e o usuário
- Links para sites de outras bibliotecas

c) Em relação à atividade técnico-administrativa, sua biblioteca participa de:

- Listas de discussão interna do SIBI/UFBA
- Teleconferências entre bibliotecários do SIBI/UFBA com outras bibliotecas e/ou profissionais da área
- Elaboração de documentos técnicos e administrativos do SIBI/UFBA
- Avaliação de programas
- Elaboração de manuais de procedimentos do SIBI/UFBA
- Redes bibliográficas e projetos coletivos