



UFSM

Dissertação de Mestrado

**SISTEMA DE GESTÃO PARA BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA (SGBU)**

Cibele Vasconcelos Dziekaniak

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2003

**SISTEMA DE GESTÃO PARA BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA (SGBU)**

por

Cibele Vasconcelos Dziekaniak

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Área de Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2003

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**SISTEMA DE GESTÃO PARA BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA (SGBU)**

elaborada por
Cibele Vasconcelos Dziekaniak

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Jorge Orlando Cuellar Noguera
(Presidente/Orientador)

Djalma Dias Silveira

Vera Isabel Caberlon

Santa Maria, 24 de novembro de 2003.

D999s

Dziekaniak, Cibele Vasconcelos

Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU)/ Cibele Vasconcelos Dziekaniak - Santa Maria, 2003.
261 fls.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

1. Administração - Biblioteca Universitária 2. Biblioteconomia
3. Sistema de Gestão 4. Meio Ambiente II. Título.

CDU 023
027.7

© 2003

Todos os direitos autorais reservados à Cibele Vasconcelos Dziekaniak. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito da autora. E-mail: cibelevasconcelos@gmail.com

“Os livros não mudam o mundo. Mudam os homens. Os homens é que mudam o mundo.” (Monteiro Lobato).

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho ocorreu, principalmente, pelo auxílio, compreensão e dedicação de várias pessoas. Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste estudo e, de uma maneira especial, agradeço:

- ao meu orientador Jorge O. Cuellar Nogueira pela oportunidade concedida à área de Biblioteconomia no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela confiança em mim depositada, e pela pessoa humana, incentivadora e dedicada, grata pela orientação;

- à Prof^a. Dr. Célia Regina Simonetti Barbalho (UFAM) e Prof^a. Dr. Maria Christina Barbosa de Almeida (USP) pelos conselhos e sugestões, os quais foram de fundamental importância para o aprimoramento desta pesquisa.

- a minha família, Sidnei Machado Dziekaniak, Maria José A. Vasconcelos Dziekaniak e mana Gisele Vasconcelos Dziekaniak, pelo carinho, estímulo e apoio nos momentos difíceis;

- aos meus amigos, que souberam entender minha ausência e que sempre me deram incentivo;

- à Universidade pública, gratuita e de qualidade, pela oportunidade de desenvolver e concretizar este estudo;

- aos Cursos de Biblioteconomia, pelo fornecimento de dados importantes para o desenvolvimento desta pesquisa;

- aos funcionários da Biblioteca, à Reitoria e órgãos administrativos da IES na qual se aplicou este estudo, por auxiliarem direta e indiretamente na sua concretização.

A todos, minha eterna gratidão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	ERRO!
INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	Erro!
Indicador não definido.	
1.2 Justificativa.....	Erro!
Indicador não definido.	
1.3 Hipótese.....	Erro!
Indicador não definido.	
1.4 Objetivos	Erro!
Indicador não definido.	
1.4.1 Objetivo geral	Erro!
Indicador não definido.	
1.4.2 Objetivos específicos.....	Erro!
Indicador não definido.	
1.5 Estrutura do trabalho.....	Erro!
Indicador não definido.	
2 FUNDAMENTAÇÃO	
TEÓRICA.....	ERRO! INDICADOR NÃO
DEFINIDO.	
2.1 Aspectos históricos dos Cursos de Biblioteconomia no Brasil: a evolução da	
Administração no âmbito biblioteconômico.....	Erro!
Indicador não definido.	
2.2 A inserção de teorias e práticas administrativas nos currículos dos Cursos	
de Biblioteconomia.....	Erro!
Indicador não definido.	
2.3 Biblioteca universitária, ensino e pesquisa: o papel do bibliotecário	
administrador.....	Erro!
Indicador não definido.	
2.4 Administração.....	Erro!
Indicador não definido.	
2.4.1 A Administração e o administrador.....	Erro!
Indicador não definido.	
2.4.2 Funções administrativas.....	Erro!
Indicador não definido.	
2.4.3 Contextualização histórica da Administração.....	Erro!
Indicador não definido.	
2.4.4 Teorias da Administração.....	Erro!
Indicador não definido.	
2.5 Sistema de Gestão: instrumento facilitador e de suporte à ação	
administrativa.....	Erro!
Indicador não definido.	

3

METODOLOGIA.....ERRO!
INDICADOR NÃO DEFINIDO.

3.1 Tipo de pesquisaErro!

Indicador não definido.

3.1.1 Quanto aos objetivos.....**Erro!**

Indicador não definido.

3.1.2 Quanto à abordagem.....**Erro!**

Indicador não definido.

3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos.....**Erro!**

Indicador não definido.

3.2 Coleta de dados.....Erro!

Indicador não definido.

3.2.1 População da pesquisa.....**Erro!**

Indicador não definido.

3.2.2 Instrumentos de coleta de dados.....**Erro!**

Indicador não definido.

**4 UMA PROPOSTA METODOLÓGICA PARA GESTÃO DE BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS.....ERRO!**
INDICADOR NÃO DEFINIDO.

4.1 Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU).....Erro!

Indicador não definido.

4.1.1 Subsistema Institucional.....**Erro!**

Indicador não definido.

4.1.2 Subsistema Gerencial.....**Erro!**

Indicador não definido.

4.1.3 Subsistema Operacional.....**Erro!**

Indicador não definido.

4.1.4 Subsistema de Organização.....**Erro!**

Indicador não definido.

4.1.5 Subsistema Humano-Comportamental.....**Erro!**

Indicador não definido.

4.1.6 Subsistema Ambiental.....**Erro!**

Indicador não definido.

**5 ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DO SGBU EM UMA BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA.....ERRO!**
INDICADOR NÃO DEFINIDO.

5.1 Diagnóstico organizacional.....Erro!

Indicador não definido.

5.2 Implantação do Subsistema Institucional.....Erro!

Indicador não definido.

5.3 Implantação do Subsistema Gerencial.....Erro!

Indicador não definido.

5.4 Implantação do Subsistema Operacional.....	Erro!
Indicador não definido.	
5.5 Implantação do Subsistema de Organização.....	Erro!
Indicador não definido.	
5.6 Implantação do Subsistema Humano-Comportamental.....	Erro!
Indicador não definido.	
5.7 Implantação do Subsistema Ambiental.....	Erro!
Indicador não definido.	
5.8 Avaliação da implantação do SGBU.....	Erro!
Indicador não definido.	
5.9 Programa de melhoria contínua.....	Erro!
Indicador não definido.	
6 CONCLUSÕES.....	ERRO!
INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
6.1 Limitações do trabalho.....	Erro!
Indicador não definido.	
6.2 Sugestões para trabalhos futuros.....	Erro!
Indicador não definido.	
REFERÊNCIAS.....	203
APÊNDICES.....	211
Apêndice A - Disciplinas de cunho administrativo - optativas e obrigatórias – ementas e ministrantes dos 26 Cursos de Biblioteconomia analisados	211
Apêndice B - plano de ação ambiental	228
Apêndice C - fluxogramas de processos.....	231
Apêndice D - indicadores de qualidade, produtividade e capacidade.....	243
Apêndice E - Estrutura do manual de normas e procedimentos da BU “X”	249
ANEXOS	258
Anexo 01 - Planta da Biblioteca Universitária “X” no ano de 2001.....	258
Anexo 02 - Planilha - Caixa de sugestões	259
Anexo 03 - Organograma da BU “X” no ano de 2001.....	260
Anexo 04 - Planta da Biblioteca Universitária “X” no ano de 2003	261

LISTA DE QUADROS

- QUADRO 01 – Biblioteconomia no Brasil: marcos referenciais **.Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 02 – Parte I Currículos e propostas curriculares de Biblioteconomia no Brasil: 1911 – 1982**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 03 – Parte II Currículos e propostas curriculares de Biblioteconomia no Brasil: 1911 – 1982**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 04 – Parte III Currículos e propostas curriculares de Biblioteconomia no Brasil: 1911 – 1982.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 05 – Parte I - Propostas de Diretrizes Curriculares – MEC – Brasil – Área Ciência da Informação**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 06 – Parte II - Propostas de Diretrizes Curriculares - MEC- Brasil – Área – Ciência da Informação**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 07 – Conceitos de Administração.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 08 – Modelos do processo de planejamento.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 09 – Vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização..**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 10 – As três eras da Administração no século XX **Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 11 – Os 14 princípios da administração de Fayol **.Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 12 – As dimensões da burocracia**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 13 – As principais conclusões da experiência de Hawthorne **.Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 14 - Classificação de Severidade do impacto ambiental.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 15 - Classificação da Frequência com que o impacto ambiental poderá ocorrer.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 16 - Negócio, missão, visão e princípios da Biblioteca Universitária “X”.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 17 - Produtos e serviços a serem oferecidos pela Biblioteca Universitária “X”.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 18 - Tipos de usuários a serem atendidos pela Biblioteca Universitária “X” e modalidades de atendimentos.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 19 - Indicadores de desempenho para orientar a busca dos resultados da Biblioteca Universitária “X”.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 20 – Avaliação das condições que possam interferir na obtenção e no sucesso dos resultados almejados – pontos fortes e pontos fracos.**Erro! Indicador não definido.**
- QUADRO 21 – Formulação de alternativas para se alcançarem os resultados pretendidos.**Erro! Indicador não definido.**

QUADRO 22 - Funções institucionais, gerenciais e operacionais da Biblioteca Universitária “X”.**Erro! Indicador não definido.**
QUADRO 23 - Indicadores de desempenho ambiental.**Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - O processo administrativo**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 02 – As abordagens tradicionais da Administração na era industrial clássica**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 03 – As novas abordagens da Administração na era industrial neoclássica**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 04 – Modelo do subsistema gerencial**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 05 - Processo de planejamento**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 06 - Processo de direção**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 07 - Processo de controle**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 08 – Componentes do subsistema operacional.**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 09 - Definição de processo.**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 10 - Sugestão de um modelo de organograma para Biblioteca Universitária, com divisões baseadas em serviços e processos - estrutura híbrida**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 11 - Os componentes do subsistema humano-comportamental.**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 12 – Componentes do subsistema ambiental.**Erro! Indicador não definido.**
FIGURA 13 - Organograma da Biblioteca Universitária “X”.**Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEBD - Associação Brasileira de Ensino de Biblioteconomia e Documentação.

BN - Biblioteca Nacional.

BU(s) - Biblioteca(s) Universitária(s).

ELSP - Curso da Escola Livre e Sociologia Política.

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.

IES - Instituição de Ensino Superior.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

MEC - Ministério da Educação.

SGE - Sistema de Gestão Empresarial.

SGBU - Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária.

OPAC - *On-line Public Access Catalog* (Catálogos em Linha de Acesso Público).

PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade.

RESUMO

Dissertação de Mestrado

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

SISTEMA DE GESTÃO PARA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA (SGBU)

AUTORA: Cibele Vasconcelos Dziekaniak

ORIENTADOR: Jorge Orlando Cuellar Noguera

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 24 de novembro de 2003.

Neste trabalho apresenta-se o Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU) como uma proposta metodológica para o gerenciamento de Biblioteca Universitária. Dessa forma, o modelo de sistema proposto compreende seis subsistemas, que são: subsistema institucional, subsistema gerencial, subsistema operacional, subsistema de organização, subsistema humano-comportamental e subsistema ambiental. Os procedimentos metodológicos utilizados no estudo foram: pesquisa exploratória; abordagem qualitativa; três tipos de procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso; o objeto de estudo foi a Biblioteca Universitária; os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: entrevista não-estruturada, observação assistemática, observação participante natural, anotações de campo de natureza reflexiva, análise de documentos internos, *Brainstorming* e “caixa de sugestões”. Paralelamente ao desenvolvimento do SGBU, foram conduzidas as implementações em uma Biblioteca Universitária - estudo de caso – com o intuito de validar o modelo de Sistema de Gestão proposto, bem como testar a sua real aplicabilidade. Portanto, concluiu-se que um Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária, que compreenda questões

institucionais, gerenciais, operacionais, organizacionais, humano-comportamentais e ambientais, constitui-se em um efetivo instrumento de suporte à ação administrativa do profissional bibliotecário.

Palavras-chave: Biblioteconomia. Administração de biblioteca universitária. Sistema de gestão. Meio ambiente.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

SISTEMA DE GESTÃO PARA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA (SGBU)

(SYSTEM OF MANAGEMENT FOR UNIVERSITY LIBRARY (SMUL))

AUTORA: Cibele Vasconcelos Dziekaniak

ORIENTADOR: Jorge Orlando Cuellar Noguera

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 24 de novembro de 2003.

This work presents the System of Management for University Library (SGBU) as a methodological suggestion for the management of University Library. This way, the model of proposed system is divided in six subsystems which are: institutional subsystem, management subsystem, operational subsystem, organizational subsystem, human-behavioral subsystem and environmental subsystem. The methodological ways used in this study were: exploratory research; qualitative boarding; three types of technical ways: bibliographical research, research in documents and the case study; the object of study was the University Library; the instruments of data collect used were: non-structured interview, non-systematic observation, natural participation observation, field notes of reflective essence, analysis of home documents, brainstorming and “suggestion box”. Simultaneously to the development of SGBU, the implementations were conducted in a University Library – case study – on purpose to validate the proposed model of System of Management, as well to test yours real applicability. Therefore, it was concluded that a System of Management for University Library which has institutional, management, operational, organizational, human-behavioral, environmental questions, constitute itself

in a effective instrument of support to the administrative action of library professional.

Keywords: Librarianship. Administration of University Library. Management system. Environment.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

Não se concebe mais à educação apenas transmitir conhecimentos, mas sim, a fornecer subsídios para que cada indivíduo construa suas idéias e descubra/desenvolva seu potencial. Nesse sentido, no âmbito do ensino superior, a Biblioteca Universitária passou a desempenhar papel fundamental, à medida que se constitui em um dos principais instrumentos de que a universidade dispõe para o desenvolvimento da pesquisa, ensino e extensão.

Com a evolução do ensino e tendo em vista a rapidez com que as mudanças ocorrem em todos os níveis - tecnológico, social, econômico, cultural, ambiental - crescem, a todo instante, as exigências para o desenvolvimento, aperfeiçoamento – melhoria contínua – e responsabilidade social das Bibliotecas Universitárias (BUs). Esta responsabilidade social perpassa, inclusive, a questão ambiental, uma vez que a compreensão, conscientização e a própria ação em prol do meio ambiente dependem efetivamente da concentração de esforços, e por ser a BU um órgão de apoio da IES, pode ser considerada como um dos meios para se atingir o saber e a sensibilização ambiental da comunidade acadêmica.

Todavia, para que a BU cumpra sua função com excelência e proporcione um adequado suporte informacional à IES, necessita sobretudo, de uma administração eficaz. Nesse sentido, a administração de Biblioteca Universitária tornou-se um dos pontos-chave para a obtenção do sucesso tanto da própria biblioteca como da instituição na qual se encontra inserida. Com isso, exige-se dos

bibliotecários administradores não apenas habilidades gerenciais, mas também conhecimento dos processos, domínio das funções administrativas, das teorias e dos instrumentos de gestão.

Embora a administração de Biblioteca Universitária pressuponha o domínio dos processos administrativos, produtivos, de negócios, das teorias e técnicas administrativas, dos conceitos, métodos e instrumentos de gestão - para que a direção dos empreendimentos seja voltada à obtenção de resultados que atendam as suas exigências e finalidades - a realidade, muitas vezes, é um pouco diferente. Ainda temos à frente de nossas BUs, bibliotecários sem preparo ou com sérias dificuldades para assumirem uma administração. Buscando transcender a técnica e minimizar estas dificuldades, pretende-se com o presente estudo oferecer subsídios teórico-práticos que auxiliem o bibliotecário na gestão de BUs.

Todavia, levando-se em consideração que cada Biblioteca Universitária possui suas peculiaridades técnicas, administrativas e culturais, o estudo desenvolvido pretende ser entendido como uma base conceitual, associada à *práxis* cotidiana, servindo de *orientação* à administração de qualquer BU - independente do seu espaço físico, do tamanho do acervo, dos recursos humanos e do tipo de instituição à qual pertença, pública ou privada - pelo fato de ter assumido uma tendência universalista, mas, em hipótese alguma, deve ser aplicado como um modelo pronto.

Nesse contexto, busca-se resposta para o seguinte **problema de pesquisa**: como estruturar um Sistema de Gestão, específico para

Biblioteca Universitária, que se constitua num efetivo instrumento de suporte à ação administrativa do profissional bibliotecário?

1.2 Justificativa

O avanço sistemático de novas tecnologias, bem como o crescimento informacional, nos mais variados suportes (impresso, digital, eletrônico, etc) exigem dos dirigentes de Bibliotecas uma postura proativa, tendo clareza de “onde se quer chegar e como se quer chegar.” Para isso, se faz necessário maior fundamentação teórico-prática no campo de gestão de Bibliotecas.

Com uma história acadêmica voltada à Biblioteconomia, e atuando profissionalmente na área administrativa de Biblioteca Universitária, a autora observou que, diante deste cenário de constantes mudanças, o profissional bibliotecário necessita ampliar seu entendimento sobre o meio instável em que atua.

Nesse sentido, a autora encontrou no Mestrado de Engenharia de Produção¹ (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Maria, na área de concentração Qualidade e Produtividade (Q e P), subsídios teórico-metodológicos que auxiliaram na gestão de Bibliotecas Universitárias, proporcionando maior qualidade aos serviços prestados à comunidade acadêmica, e conseqüentemente, à educação. Segundo Massote (2002, p. 4),

¹ De acordo com Massote (2002, p. 4) a Engenharia de Produção “cresceu ao longo do século passado, em resposta às necessidades de desenvolvimento de métodos e técnicas de projeto e gestão de sistemas produtivos, que permitissem otimizar a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros envolvidos.”

[...] o engenheiro de produção deve ter uma visão abrangente do negócio. No passado ele era responsável por produzir bem, com qualidade, nos prazos estabelecidos e a mínimo custo, terminando a sua responsabilidade quando o bem produzido era colocado na expedição. Atualmente, a abrangência de sua visão deve ser necessariamente muito maior, pois ele é responsável também pelo desempenho de seus fornecedores, pela garantia de abastecimento de matéria-prima e insumos, por todas as atividades e etapas do processo produtivo, pela distribuição dos bens produzidos. Sua responsabilidade só acaba quando coloca estes bens na “casa” do cliente.

Desse modo, não só por entender a Biblioteca como uma organização², a qual produz produtos e serviços, buscando satisfazer as necessidades dos usuários, mas principalmente, por haver um processo produtivo, que a atuação do Engenheiro de Produção pode corroborar e agregar valor aos seus resultados.

Assim, baseando-se na importância que a Biblioteca Universitária tem para a comunidade acadêmica e na excelência administrativa como pressuposto para atender satisfatoriamente às necessidades dos usuários, a autora pretende fornecer subsídios que auxiliem a gestão de BUs, com uma proposta de Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU).

No conjunto de benefícios gerados por este estudo está a contribuição para com os bibliotecários administradores, devido ao seu caráter didático - pois se trata do desenvolvimento e aplicação de um Sistema de Gestão, específico para Biblioteca Universitária, o que

² “Uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum. [...] O propósito de toda organização é produzir um produto ou serviço para satisfazer necessidades dos clientes, que podem ser consumidores, usuários, associados ou contribuintes. Daí a forte ênfase na qualidade do produto ou do serviço ao cliente como as forças vitais de uma organização e as fontes da sua vantagem competitiva.” (CHIAVENATO, 1999, p. 8 - 9).

transpõe a mera aplicação de um Sistema pronto, que não preencha a real necessidade de uma BU - podendo constituir-se num efetivo instrumento de suporte à administração de Bibliotecas Universitárias, uma vez que a área precisa de maior ênfase em seu construto teórico-prático.

Acredita-se, portanto, que a ênfase no aspecto administrativo das BUs permitirá superar práticas obsoletas e dificuldades enfrentadas pelos bibliotecários administradores - problemas estes que, de certa forma, acabam comprometendo a qualidade, produtividade e responsabilidade das Bibliotecas Universitárias - fatos que justificam a escolha do tema da pesquisa.

1.3 Hipótese

Um Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária, que compreenda questões institucionais, gerenciais, operacionais, organizacionais, humano-comportamentais e ambientais, constitui-se em um efetivo instrumento de suporte à ação administrativa do profissional bibliotecário.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Estruturar um Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária que envolva questões institucionais, gerenciais, operacionais, organizacionais, humano-comportamentais e ambientais, com o intuito

de ser um efetivo instrumento de suporte à ação administrativa do profissional bibliotecário.

1.4.2 Objetivos específicos

- apresentar ações relevantes para o gerenciamento de Biblioteca Universitária;
- discutir o papel/participação da área administrativa no âmbito biblioteconômico;
- selecionar uma BU para implantar o Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária desenvolvido, com o intuito de validar a metodologia proposta;
- trabalhar a gestão ambiental em Biblioteca Universitária, através do subsistema ambiental;
- implementar medidas ambientalistas ao SGBU, visando trabalhar a responsabilidade ambiental da Biblioteca Universitária e do profissional bibliotecário;
- contribuir teoricamente para futuros estudos sobre gerenciamento de Bibliotecas Universitárias.

1.5 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo apresenta a introdução da pesquisa, nele se especifica o tema, o problema de pesquisa, a justificativa, a hipótese de pesquisa e os objetivos – geral e específicos.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica do estudo, e divide-se em cinco subcapítulos:

- no *primeiro subcapítulo* traça-se um panorama histórico da Biblioteconomia no Brasil tanto da perspectiva da profissão como do ensino. Abordaram-se assim, alguns fatos importantes a respeito do seu desenvolvimento, tendo como propósito resgatar a evolução da área administrativa no âmbito biblioteconômico;

- no *segundo subcapítulo*, discute-se a inserção de teorias e práticas administrativas nas estruturas curriculares dos Cursos de Biblioteconomia. Nesse sentido, se realizou um levantamento das estruturas curriculares de 26 cursos existentes no Brasil, com o intuito de identificar como estão sendo disponibilizadas as disciplinas de cunho administrativo e qual a formação dos professores ministrantes. Propõe-se uma reflexão sobre a problemática enfrentada pelos profissionais bibliotecários, em administrar bibliotecas e assumir funções gerenciais. Conclui-se que os Cursos de Biblioteconomia precisam repensar a falta de sinergia, assim como a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade, entre as áreas de Biblioteconomia e Administração.

- no *terceiro subcapítulo*, busca delimitar-se o papel da Biblioteca Universitária na IES, sua importância e contribuição para o ensino, pesquisa e extensão, ressaltando sua dependência à instituição à qual se encontra vinculada - uma vez que é um dos seus subsistemas, bem como a posição de importância exercida pelos bibliotecários administradores, no que diz respeito à melhoria contínua das BUs brasileiras;

- no *quarto subcapítulo* discute-se o papel e a função da Administração para as organizações, bem como define-se a importância do administrador, suas responsabilidades básicas e as funções administrativas exercidas por ele: planejamento, organização, direção e controle. Também se busca contextualizar, historicamente, a Administração, identificando-se seu surgimento, suas etapas, e suas teorias – Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria da Burocracia, Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência - desenvolvidas ao longo dos séculos XIX e XX;

- no *quinto subcapítulo*, estabelece-se o objetivo, a utilidade e a importância de um Sistema de Gestão para uma organização, bem como a responsabilidade do administrador na sua concepção.

No terceiro capítulo, apresenta-se a Metodologia, e nele se descreve a seleção do instrumental metodológico utilizado na pesquisa.

No quarto capítulo, apresenta-se o Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU) como uma proposta metodológica para gestão de BU. Dessa forma, o modelo de SGBU proposto compreende seis subsistemas, que são:

- *subsistema institucional*: proporciona instrumentos que auxiliam no estabelecimento da razão de ser de uma BU; da sua finalidade básica; do seu compromisso com a IES, de acordo com suas crenças, valores, convicções e expectativas; do seu negócio; da sua maneira de pensar e agir, bem como do seu

posicionamento e relacionamento com todas as partes que compõem seus ambientes internos e externos;

- *subsistema gerencial*: reúne instrumentos que auxiliam o bibliotecário administrador a estabelecer os rumos a serem seguidos, os resultados pretendidos, os objetivos e as estratégias, isto é, auxiliam-no a definir o que se deverá fazer na BU e se o que está sendo feito está de acordo com os objetivos;

- *subsistema operacional*: fornece instrumentos para que a direção defina quais as operações fundamentais para a BU cumprir suas finalidades e como cada uma delas será executada, ou seja, envolve definições dos processos, procedimentos, métodos, nível de informatização, instalações, entre outros;

- *subsistema de organização*: auxilia a administração a especificar as funções necessárias para a realização das atividades da BU, a dividir estas funções em divisões, serviços, setores e/ou seções, a delimitar a decisão de cada um, bem como a designar recursos humanos para a execução das funções;

- *subsistema humano-comportamental*: auxilia o bibliotecário administrador a motivar, integrar e a ativar a equipe, de acordo com os resultados almejados e com as finalidades da BU;

- *subsistema ambiental*: proporciona não só um maior envolvimento da BU com a questão ambiental, como também contribui para que a responsabilidade ambiental da Biblioteca Universitária seja cumprida.

No quinto capítulo, apresenta-se a implantação do SGBU em uma Biblioteca Universitária – estudo de caso. Inicialmente, caracteriza-se

a BU em questão, seguindo-se um breve diagnóstico organizacional. Após, foram implantados todos os subsistemas do SGBU, com o objetivo de validar a metodologia proposta. Finaliza-se o capítulo com uma avaliação parcial a respeito das contribuições geradas por cada subsistema do SGBU à Biblioteca Universitária.

No sexto capítulo, abordam-se as conclusões geradas pela pesquisa, suas limitações e a apresentação das sugestões para trabalhos futuros.

No sétimo capítulo, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas na elaboração do presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aspectos históricos dos Cursos de Biblioteconomia no Brasil: a evolução da Administração no âmbito biblioteconômico

Estabelecer um conceito para Biblioteconomia³ requer uma reflexão cuidadosa sobre o pensar/fazer biblioteconômico. Vários autores defendem a idéia de que ela constitui-se em uma ciência, outros uma quase ciência, uma arte, ou ainda técnicas e práticas de organização.

De acordo com Miranda (2003), em 1980, quando um grupo foi encarregado pelo Conselho de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para realizar uma análise dos programas de

³ A Biblioteconomia passa, ainda hoje, por problemas epistemológicos, já que não se estabeleceu um consenso, entre os pesquisadores, a respeito do que ela realmente seja. A autora deste trabalho, ao utilizar conceitos de Biblioteconomia, procurou apenas introduzir a área na Engenharia de Produção e apresentar opiniões divergentes, uma vez que este estudo não se propõe a tal discussão.

pesquisa que estavam sendo desenvolvidos em Ciência da Informação (CI), Biblioteconomia e Arquivologia já se defrontaram com problemas relativos à definição de Biblioteconomia. Nesse sentido, consideraram-na como uma disciplina aplicada, que trata da coleta, organização e difusão de informações preservadas em diferentes tipos de suportes materiais e reconheceram que, embora a Biblioteconomia esteja inclinada para a aplicação técnica,

não quer dizer que, no seu âmbito, não se realizem pesquisas ou se produzam novos conhecimentos, da mesma forma que a Ciência da Informação não é exclusivamente teórica e desvinculada de aplicações práticas [...]. O conceito de Biblioteconomia reveste-se de uma abrangência maior do que as sugeridas definições encontradas nos dicionários gerais. Se, etimologicamente, sua função cinge-se à organização de coleções de livros, a prática histórica e social fez com que a Biblioteconomia viesse abarcar atualmente um campo de atividade mais amplo e complexo, o qual se define antes pela preocupação com a organização do conhecimento registrado e sua difusão do que pela idéia restritiva de conservar e preservar livros. (CNPq, 1980 apud MIRANDA, 2003, p. 195-196).

Outra definição, mas com um enfoque puramente técnico, foi dada por Le Coadic (1996, p. 14), ao definir Biblioteconomia como “a união de duas palavras, biblioteca e economia (esta no sentido de organização, administração, gestão), a Biblioteconomia não é nem uma ciência, nem uma tecnologia rigorosa, mas uma prática de organização: a arte de organizar bibliotecas.” Tomando tal definição como base de análise, percebe-se que o autor descreveu a Biblioteconomia como uma área técnica, negando-a como ciência, ou ainda, na concepção de Le Coadic (1996), talvez este campo do

conhecimento tenha assumido um caráter mais técnico devido a sua ênfase nos suportes da informação e não à informação em si .

Buonocore (1976, p. 91), por sua vez, abordou questões teóricas e metodológicas, atribuindo uma visão científico-técnica à Biblioteconomia. Sob tal perspectiva, o autor define a área em estudo da seguinte maneira:

Por Biblioteconomía se entiende el conjunto de conocimientos teóricos y técnicos relativos a la organización y administración de una biblioteca. Comprende una parte doctrinaria que estudia la teoría de la selección y adquisición de libros, catalogación, clasificación y el régimen económico administrativo de la biblioteca: recursos, local y mobiliario, personal, conservación de los libros y uso de la biblioteca, y una parte que se relaciona propiamente con el arte de administrarla de gobernarla, para realizar con la mayor eficacia y el menor esfuerzo los fines específicos de la institución. La primera parte es científico-técnica, la segunda, en cambio, política-administrativa, pues comprende el estudio de los métodos, medios y formas más convenientes para asegurar un buen servicio público de lectura.

Para Santos (2000, p. 68 apud ARRUDA; CHAGAS, 2002, p. 42), a Biblioteconomia “é uma área do conhecimento incumbida de reunir, processar e disseminar informações de forma racional, registrada nos mais diferentes tipos de suportes. Objetiva, também, proporcionar a interação entre o conhecimento registrado e o usuário, garantindo aos cidadãos o direito de acesso à informação.” Tal significado atribuído à área biblioteconômica transita entre técnicas, práticas de organização e uma visão científico-técnica, mas não a afirma como ciência.

Tratando-se ainda do conceito de Biblioteconomia, Souza (1996, p. 1) define-a como “uma ciência de empiria, uma ciência que ainda não vai além da consolidação e registro das experiências positivas no

uso, organização e sistematização de instrumentos de controle para identificação, localização e recuperação de documentos, ou seja, é, ainda, uma quase ciência que pouco extrapola o bom senso codificado.” Embora nesta definição, a Biblioteconomia tenha assumido um caráter científico, suas limitações estão evidenciadas, caracterizando-se, conforme as palavras do autor, em uma “quase ciência.”

Percebe-se, por essas definições, que não há um consenso entre a comunidade científica do que vem a ser Biblioteconomia. Isso significa que os membros desta comunidade podem estar partilhando problemas distintos e concentrando esforços em direções diferentes, e talvez também por isso, ela tenha enfrentado tanta dificuldade em caracterizar-se como ciência. Desse modo, tal conduta pode acabar limitando, ou por que não dizer, dificultando o progresso deste campo do saber.

Mas afinal, a que se destina a Biblioteconomia? Para responder tal pergunta, é de fundamental importância que, anteriormente, realize-se uma análise histórica deste campo do conhecimento. Permite-se também, com esta análise, retratar como foi abordada a questão administrativa nos Cursos de Biblioteconomia, resgatando sua evolução no âmbito biblioteconômico.

Inúmeros acontecimentos históricos marcaram a Biblioteconomia, os quais serviram de base para sua consolidação, bem como para o fortalecimento da profissão bibliotecária. Caberlon (1995) ilustra tal trajetória, ao descrever os principais marcos referenciais da profissão,

de 1550 a 1986, bem como do ensino bibliotecário, no período de 1911 – 1992, conforme apresentado no quadro abaixo:

QUADRO 01 – Biblioteconomia no Brasil: marcos referenciais (CABERLON, 1995, p. 115).

PROFISSÃO BIBLIOTECÁRIA		ENSINO BIBLIOTECÁRIO	
1550	Introdução das bibliotecas no Brasil, através dos colégios religiosos.	1911	Criação do primeiro Curso de Biblioteconomia na Biblioteca Nacional (BN), Rio de Janeiro.
1810	Criação da Biblioteca Nacional (RJ).	1915	Início das atividades do curso da B.N., segundo padrões franceses (École Nationale de Chartes).
1900/ 1930	Período de concentração das bibliotecas brasileiras no Distrito Federal e nos estados do RS, SP, MG, BA, PE.	1929	Criação do curso do Instituto Mackenzie, segundo padrões americanos (SP).
1938	Criação da primeira associação profissional – a Associação Paulista de Bibliotecários (APB).	1930/ 1950	Período de expansão do ensino bibliotecário, no bojo do processo expansionista do ensino de nível superior.
1948	Filiação da APB à Federação Internacional de Documentação (FID) e à Association of Special Libraire and Information Bureax (ASLIB).	1962	Aprovação do primeiro currículo mínimo de graduação em Biblioteconomia (Dec. 550/62 do CFE), sob o eixo de métodos, técnicas e processos de organização documental.
1958	Definição da Biblioteconomia como profissão liberal de nível superior (Portaria nº 162/58).	1967	Criação da Associação Brasileira de Escolas de Biblioteconomia e Documentação (ABEBD).
1961	Criação da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários (FEBAB).	1968	Reforma Universitária brasileira.
1962	Promulgação da Lei 4084/62 (dispõe sobre a profissão, regulando seu exercício; institui o Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB)).	1970	Criação da pós-graduação em Biblioteconomia.
1965	Regulamentação da Lei 4084/62 pelo Decreto nº 56725/65, ratificando a Biblioteconomia como profissão liberal, de natureza técnica de nível superior.	1982	Aprovação do Segundo currículo mínimo de graduação em Biblioteconomia (cf. Resolução 08/82 do CFE).
1986	Aprovação do Código de Ética (cf. Resolução 327/86 do CBF).	1986	Realização do 1º Encontro Nacional do Ensino em Biblioteconomia (1º ENEBCI).
		1989	Realização do 2º ENEBCI.
		1992	Realização do 3º ENEBCI.

Castro (2000) ressalta que a criação dos primeiros Cursos de Biblioteconomia não se deu pelo fato de se querer capacitar profissionais para qualquer tipo de biblioteca, mas sim, para atender

primeiramente às necessidades organizacionais das próprias instituições a que os cursos estavam atrelados, ou seja, Biblioteca Nacional - RJ e a Biblioteca Escolar George Alexandre do *Mackenzie College* – SP.

Notoriamente, desde seu surgimento no Brasil (1911- Biblioteca Nacional - RJ)⁴, o ensino e a profissão bibliotecária passaram por períodos e fatos marcantes e, sobretudo, por diversas tendências e influências externas. Conforme Castro (2000, p. 22), esses modelos de influência “evidenciam o currículo e a inserção política, social, cultural e educacional do bibliotecário.” Tais influências são expostas por Población (1993) ao classificar o ensino de Biblioteconomia em quatro fases:

- no período de 1915-1928 os Cursos de Biblioteconomia receberam formação com influência européia;
- de 1929-1969 sofreram mudança da direção da influência européia para o pragmatismo americano;
- no período de 1970-1985 predominou no ensino o ufanismo nacionalista, caracterizado pelo crescimento quantitativo das escolas;
- a partir de (1986-) ocorreu a estabilização do crescimento quantitativo das escolas e iniciou-se o período de reflexão, objetivando a avaliação qualitativa do ensino ministrado em nível de graduação.

Nesse contexto, torna-se importante observar como eram as estruturas curriculares dos Cursos de Biblioteconomia, conforme os

⁴ Segundo Castro (2000, p. 53), “o Curso de Biblioteconomia da Biblioteca Nacional foi criado em 1911, mas por diversos motivos, suas atividades iniciaram somente em 1915.”

modelos de influência, e como era abordada a questão administrativa nos Cursos de Biblioteconomia. Assim, de acordo com os quadros abaixo, no período de 1911 a 1962, os cursos apresentavam os seguintes currículos:

QUADRO 02 – Parte I Currículos e propostas curriculares de Biblioteconomia no Brasil: 1911 – 1982 (CASTRO, 1998, p. 325).

BIBLIOTECA NACIONAL			
1915 (1 ano)	1931 (2 anos)	1944	1962
<ul style="list-style-type: none"> • Bibliografia (Administração de Bibliotecas e Catalogação). • Paleografia e Diplomática (Cartografia). • Iconografia e Numismática (Sigilografia e Filatelia). 	<ul style="list-style-type: none"> • História Literária com aplicação à Bibliografia. • Iconografia e cartografia. • Bibliografia. • Paleografia. • Diplomática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização e Administração de Bibliotecas. • Catalogação. • Classificação. • Bibliografia e Referência. • História dos Livros e das Bibliotecas. • História da Literatura (aplicada à Bibliografia). • Noções de Paleografia. • Cursos Avulsos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Referência. • Bibliografia Geral. • Catalogação e Classificação. • Organização e Administração de Bibliotecas. • Organização e Técnicas de Documentação. • Literatura e Bibliografia Literária. • Introdução à Cultura Histórica e Sociológica. • Reprodução de Documentos. • Paleografia. • Introdução à Cultura Filosófica e Artística.

QUADRO 03 – Parte II Currículos e propostas curriculares de Biblioteconomia no Brasil: 1911 – 1982 (CASTRO, 1998, p. 325).

MACKENZIE	DEPART. DE CULTURA SP	ELSP		
1929 – 1931	1936 – 1937	1938	1940	1944
<ul style="list-style-type: none"> • Catalogação. • Classificação. • Referência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogação. • Classificação. • Referência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogação. • Classificação. • Referência. • História do Livro e das Bibliotecas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogação. • Classificação. • História do Livro e das Bibliotecas. • Referência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogação. • Classificação. • História do Livro e das Bibliotecas. • Referência. • Organização e Administração de Bibliotecas.

Percebe-se, nesses currículos supracitados, que a questão administrativa foi introduzida desde o início do Curso de Biblioteconomia da BN, inicialmente com a disciplina Bibliografia, a qual se desdobrava na matéria Administração de Bibliotecas. Em 1962, a área administrativa ganhou maior ênfase no currículo do curso da BN, não sendo mais ministrada apenas como matéria de uma disciplina, e sim, como a disciplina em si, que se denominava Organização e Administração de Bibliotecas. A ELSP também oferecia em seu currículo a disciplina Organização e Administração de Bibliotecas, mas isto, só a partir dos anos 40. Já o Mackenzie College e o Departamento de Cultura (SP) não ofereciam nenhuma disciplina de cunho administrativo.

Ainda em relação à estrutura curricular, os cursos seguiam um modelo coordenado pelo Ministério da Educação (MEC) denominado “currículo mínimo”, aprovado pela Resolução N°08/82 do Conselho Federal de Educação. O currículo mínimo foi implantado com a finalidade de uniformizar os cursos, fazendo com que todos utilizassem as mesmas técnicas e teorias, e conseqüentemente, houvesse uma padronização na organização de bibliotecas.

Conforme Valentim (2000), este modelo - currículo mínimo - limitava a estrutura curricular dos cursos, pois não permitia mudanças radicais nos conteúdos ministrados, e todos os cursos tinham que obedecer a uma formação básica, constituída por três grandes matérias e suas subdivisões, e a partir disso, estabeleciam suas disciplinas relacionadas aos conteúdos denominados. No quadro a seguir, Castro (1998, p. 325) descreve tais propostas curriculares.

QUADRO 04 – Parte III Currículos e propostas curriculares de Biblioteconomia no Brasil: 1911 – 1982.

1º PROJETO DE CURRÍCULO MÍNIMO	I CURRÍCULO MÍNIMO (3 ANOS)	PROPOSTA DE MUDANÇA CURRICULAR ABEED	PROPOSTA DE MUDANÇA CURRICULAR ABEED (3 ANOS)	II CURRÍCULO MÍNIMO
1956	1962	1976	1977	1982
<ul style="list-style-type: none"> • Bibliografia. • Classificação. • Catalogação. • História do Livro e das Bibliotecas. • Referência. • Documentação • História da Arte. • História da Ciência e da Tecnologia. • História da Literatura. • Introdução à Filosofia. • Introdução às Ciências Sociais. • Organização e Administração de Bibliotecas. • Serviços de Documentação. • Seleção de Livros. 	<ul style="list-style-type: none"> • História do Livro e das Bibliotecas. • História da Literatura. • História da Arte. • Introdução aos Estudos Históricos e Sociais. • Evolução do Pensamento Filosófico e Científico. • Organização e Administração de Bibliotecas. • Catalogação e Classificação. • Bibliografia e Referência. • Documentação. • Paleografia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação Social da Biblioteca. • Estudo de Usuário. • Planejamento e Administração de Sistemas de Informação. • Fontes de Informação. • Seleção e Aquisição. • Organização da Informação. • Recuperação e Disseminação da Informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogação. • Classificação. • Planejamento e Administração de Bibliotecas. • Seleção e Aquisição. • Documentação. • Introdução à Biblioteconomia • História do Livro e das Bibliotecas. • Introdução à Filosofia. • História da Arte. • Introdução aos Estudos Históricos. • História da Literatura. • Biblioteca Referencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação. • Aspectos Sociais, Políticos e Econômicos do Brasil Contemporâneo. • História da Cultura. • Lógica. • Língua e Literatura portuguesa. • Métodos e Técnicas de Pesquisa. • Informação Aplicada à Biblioteconomia. • Formação e Desenvolvimento de Coleções. • Controle Bibliográfico dos Registros do Conhecimento. • Disseminação da Informação. • Administração de Bibliotecas.

Observa-se, no quadro acima, que na proposta de mudança curricular da ABEED (Associação Brasileira de Ensino de Biblioteconomia Documentação) de 1977, a disciplina de cunho administrativo denominava-se *Planejamento e Administração de Bibliotecas*, mas no currículo mínimo, implantado em 1982, nota-se que o *Planejamento* e a *Organização* não fizeram parte da sua intitulação – como no I currículo mínimo - ficando apenas intitulada de *Administração de Bibliotecas*. Tal fato pode ser interpretado como

um retrocesso, pois ao invés de implementarem novas disciplinas que subsidiassem a área de gestão, apenas a generalizaram, não havendo um avanço do I para o II currículo mínimo, no que tange a administração de bibliotecas.

A partir da nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação (LDB), Lei Federal nº 9.394 sancionada no dia 20-12-96, caem os currículos mínimos. Desta forma, começam a ocorrer debates entre os profissionais da informação sobre as Diretrizes Curriculares para a área da Ciência da Informação⁵. Por meio desses debates em âmbito nacional, uma Comissão de Especialistas, designada pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto (SESu/MEC), ficou encarregada de elaborar as propostas de diretrizes curriculares⁶. Tais propostas são demonstradas nos quadros abaixo:

QUADRO 05 – Parte I - Propostas de Diretrizes Curriculares – MEC – Brasil – Área – Ciência da Informação (VALENTIM, 2000, p. 15).

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES	ATTITUDES E PROCEDIMENTOS	PADRÕES DE QUALIDADE	INTERFACE DOS CURSOS COM A PÓS-GRADUAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar as metalinguagens pertinentes. • Demarcar campos específicos e integrar conteúdos de áreas correlatas em uma 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidade para a necessidade informacional de usuários reais e potenciais. • Flexibilidade e capacidade de 	<ul style="list-style-type: none"> a) Articulação de seus projetos pedagógicos com o projeto global da IES em que estão inseridos. b) Qualificação permanente do corpo 	<ul style="list-style-type: none"> a) Estimular a disseminação e divulgação da produção científica da graduação e da pós-graduação nos diferentes meios de

⁵ Para Le Coadic (1996, p. 26) “de prática de organização, a ciência da informação tornou-se, portanto, uma ciência social rigorosa que se apóia em uma tecnologia também rigorosa. Tem por objetivo o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), ou seja, mais precisamente a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação, e a concepção dos produtos e sistemas que permitem sua construção, comunicação, armazenamento e uso.” Torna-se oportuno esclarecer que as Diretrizes Curriculares da Educação Nacional, do Ministério da Educação (MEC), incluem a Biblioteconomia, a Arquivologia e a Museologia como disciplinas da área da Ciência da Informação.

⁶ As Diretrizes Curriculares para os Cursos de Biblioteconomia encontram-se disponíveis em: <<http://www.mec.gov.br/Sesu/diretriz/shtm>>. Acesso em 25 ago. 2002.

<p>perspectiva multidisciplinar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produzir e divulgar conhecimentos. • Gerar produtos resultantes dos conhecimentos adquiridos, • Desenvolver e aplicar instrumentos de trabalho adequados. • Processar documentos, quaisquer que sejam os suportes, linguagens e formatos, de acordo com as teorias, paradigmas, métodos e técnicas da área. • Gerenciar instituições, serviços e sistemas de documentação e informação. • Desenvolver ações expositivas, visando à extroversão dos acervos sob sua responsabilidade. • Desenvolver ações pedagógicas voltadas tanto para a melhoria do desempenho profissional, como para a ampliação do conhecimento em geral. • Realizar atividades profissionais autônomas de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias, emitir e assinar laudos técnicos e pareceres. • Responder às demandas sociais determinadas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo. • Refletir criticamente sobre sua prática profissional. 	<p>adaptação.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curiosidade intelectual e postura investigativa para continuar aprendendo. • Criatividade. • Senso crítico. • Rigor e precisão. • Capacidade de trabalhar em equipes profissionais. • Respeito à ética e aos aspectos legais da profissão. • Espírito associativo. 	<p>docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> c) Manutenção da excelência acadêmica e a criação de estrutura de acompanhamento do egresso, no sentido de verificar sua inserção profissional. d) Constante melhoria das condições estruturais dos Cursos no que se refere a bibliotecas, laboratórios de ensino e pesquisa e serviços de treinamento e aperfeiçoamento profissional. e) Incentivo à produção docente e discente. f) Instituição de intercâmbio entre os diferentes programas de formação no Brasil e no exterior, mediante o estabelecimento de parcerias com outras entidades. g) Promoção de programas de divulgação profissional e de educação continuada em diferentes níveis (extensão, aperfeiçoamento e pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i>) 	<p>comunicação.</p> <ul style="list-style-type: none"> b) Promover seminários, debates, oficinas, grupos de pesquisas e outras atividades que integrem os dois níveis. c) Assegurar a participação de mestrandos nas atividades da graduação e de graduandos nas atividades de pós-graduação, visando intercâmbio de experiências e informações. d) Incentivar a discussão dos conteúdos de ambos os cursos, de modo a identificar pontos comuns e a aprofundar conhecimentos.
---	--	---	---

QUADRO 06 – **Parte II** - Propostas de Diretrizes Curriculares - MEC- Brasil – Área – Ciência da Informação (VALENTIM, 2000, p. 16).

Matérias comuns para a área de Ciência da Informação	Matérias específicas para a subárea de Biblioteconomia
<ul style="list-style-type: none"> • A Construção do Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> - Epistemologia. - Metodologia da Pesquisa. - Heurística. • O Estatuto do Documento <ul style="list-style-type: none"> - Produção de evidência versus atribuição de sentido. - A informação orgânica e a inorgânica. - As unidades físicas de referência: documento, peça, série, coleção, arquivo e acervo (cartorial e operacional). - As unidades intelectuais de referência: assunto e função - O documento como indício, prova e testemunho. • O Fluxo Documental: da gênese ao acesso <ul style="list-style-type: none"> - Produtores e usuários da informação (mediações e interfaces). - A contextualização como ferramenta. - Seleção/ avaliação. - Representação e comutação: polissemia e monossemia. • As Instituições <ul style="list-style-type: none"> - Funções pragmáticas, cognitivas, estéticas e vivenciais. - Gestão, custódia, conservação, depósito legal e curadoria. - Patrimônio, memória, herança e cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos Teóricos da Biblioteconomia <ul style="list-style-type: none"> - História das bibliotecas e da Biblioteconomia. - O papel e a missão do bibliotecário na sociedade. - As etapas de geração, tratamento, difusão, recepção e uso da informação. - As interfaces da Biblioteconomia com as demais ciências. - Bases legais e éticas da profissão. • Organização e tratamento da Informação <ul style="list-style-type: none"> - Descrição física e temática da informação e do conhecimento. - Aplicação de códigos, normas e formatos disponíveis. - Uso da informática nos serviços de informação - Desenvolvimento e gestão de bancos de dados, bases de dados e bibliotecas digitais. - Metodologia da análise e avaliação de sistemas de informação. - Automação de unidades de informação. • Recursos e Serviços de Informação <ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos, princípios, processos e instrumentos do serviço de referência: seleção, aquisição, descarte, preservação, conservação e restauração de recursos de informação. - Normas para desenvolvimento de coleções. - Fontes de informação impressas, eletrônicas e digitais: conceitos, tipologia, acesso, utilização e avaliação. - Estudo e educação de usuários. - A indústria da informação: geração, produção e comercialização de documentos, fontes e serviços de informação. - Serviços de referência e informação. - Serviços de extensão e ação cultural. • Gestão de Unidades e Serviços de Informação <ul style="list-style-type: none"> - Princípios e evolução da administração e da teoria organizacional. - Funções da administração: planejamento, organização, execução, controle, mensuração e avaliação. - Gestão de marketing, de recursos humanos, de recursos financeiros, de recursos físicos, de produção e de materiais. - Qualidade aplicada ao contexto das unidades e serviços de informação.

Portanto, com a nova Lei de Diretrizes e Bases para a Educação, os Cursos de Biblioteconomia passaram a ter mais autonomia, e a questão administrativa conquistou mais espaço e importância nas estruturas curriculares⁷.

Enfim, com base nos fatos históricos apresentados anteriormente e em reflexões do contexto contemporâneo, retorna-se a questão: a que se destina a Biblioteconomia? De fato, tal resposta tornou-se um desafio, à medida que a Biblioteconomia ainda enfrenta um problema teleológico⁸, que de acordo com Souza (1987, p. 140), “deste problema depende todos os outros, pois uma vez explicitados os seus reais objetivos e suas finalidades, tudo ficará mais claro e ela poderá caminhar com mais segurança.” Partindo desta consideração, percebe-se que tal problemática foi constatada pelo autor na década de 80, mas ainda permanece nos dias atuais.

Embora, inicialmente, a Biblioteconomia no Brasil tenha sido criada para atender às necessidades internas de uma biblioteca, ou seja, não foi criada com a pretensão de atender às necessidades da sociedade em geral, ela vem se solidificando e evoluindo na medida em que tenta compreender e atender às necessidades da sociedade brasileira em relação à informação.

Para Barbosa et al. (2000, p. 82), “a Biblioteconomia tem como objeto central de seu estudo a informação que, considerada em uma

⁷ Esta questão será discutida no próximo subcapítulo.

⁸ Segundo Santos (1964, p. 1204) “teleologia (do grego *telos*, fim e *logos*, tratado, ciência). Estudo da finalidade em qualquer acepção que se tome este termo.” Tratando-se ainda da definição de teleologia, Mora (1982, p. 387) esclarece que “o termo *teleologia* foi empregado no século XVIII com o fim de exprimir o modo de explicação baseado em causas finais, diferentemente do modo de explicação baseado em causas eficientes. Apelamos para a causa final ou teleológica quando, ante uma entidade ou processo, perguntamos: *Para quê?*.”

perspectiva ampla, inclui não apenas o livro e a biblioteca, mas também outros tipos de materiais e unidades de informação.” De acordo com tal afirmação, a direção a ser seguida pela Biblioteconomia começa a se definir.

Apesar de alguns cursos ainda estarem com suas estruturas direcionadas à técnica, outros, conscientes das mudanças e novas exigências, estão modificando seus currículos, oferecendo estruturas direcionadas ao paradigma da informação. A necessidade e importância da inserção deste paradigma nos Cursos de Biblioteconomia são afirmadas a seguir:

[...] é importante que os cursos formadores procurem ministrar conteúdos, quer estejam revestidos de uma formação técnica, quer estejam revestidos de uma formação humanista, voltados para este paradigma, ou seja, o da informação. Isto requer um exercício de *vision* constante, por parte dos formadores, fazendo um trabalho sintonizado e em equipe, com o objetivo de obter no final do curso um profissional que pense e atue nesse paradigma (VALENTIM, 2000, p. 8).

Portanto, definir a que se destina a Biblioteconomia tornou-se um tanto complexo, pois não se encontrou uma resposta consensual na literatura temática. Contudo, em um aspecto, a maioria dos autores pesquisados estão totalmente de acordo: o objeto de estudo da Biblioteconomia é a informação.

Todavia, seu próprio objeto de estudo - a informação - apresenta-se em constante ampliação do seu campo de atuação, o que coloca a Biblioteconomia em um inevitável e constante confronto com relação à mudança em sua *práxis*, isto é, exige-se dos profissionais

bibliotecários novas posturas para a resolução dos conflitos surgidos em razão da explosão informacional.

2.2 A inserção de teorias e práticas administrativas nos currículos dos Cursos de Biblioteconomia

Por meio das propostas curriculares apresentadas no primeiro subcapítulo - *Aspectos históricos dos Cursos de Biblioteconomia no Brasil: a evolução da administração no âmbito biblioteconômico* - percebe-se que já no primeiro Curso de Biblioteconomia (Biblioteca Nacional) foi ministrada uma *matéria* denominada *Administração de Bibliotecas*. Denota-se assim, a necessidade de se incluir no arcabouço teórico-prático da Biblioteconomia, desde aquela época, questões administrativas. Após se perpassarem quase nove décadas, desde 1915 até os dias atuais, a administração passou a ser abordada e debatida com maior ênfase na área, e conseqüentemente, ganhou mais espaço e atenção dos estudiosos.

Todavia, a Biblioteconomia ainda se encontra em fase de transição, no que diz respeito à administração de bibliotecas, pois embora estes constantes debates tenham ocasionado mudanças significativas nas estruturas curriculares, em muitos casos, o mesmo não ocorreu na atuação prática permitida pelos estágios supervisionados de conclusão de curso - geralmente o discente concluiu o Curso de Biblioteconomia, tendo passado por todos os setores da biblioteca na qual realizou o estágio, mas a administração pouco é experimentada, ou muitas vezes, se quer comentada.

Com o intuito de identificar estas prováveis mudanças nos currículos dos Cursos de Biblioteconomia, no que tange a questão administrativa, foi realizado um levantamento, pela Internet, das disciplinas de cunho administrativo - optativas e obrigatórias - oferecidas por estes, suas ementas, bem como a formação dos professores ministrantes⁹, em 26 Cursos de Biblioteconomia, isto é, quase 73% dos 36 existentes no Brasil¹⁰. Como muitos cursos não possuíam *home page*, ou não disponibilizavam na rede as informações desejadas, tornou-se necessário entrar em contato com as comissões de curso, secretarias e coordenadores, por telefone, fax e e-mail.

Pelo levantamento das disciplinas de cunho administrativo, comprovou-se que, dos 26 Cursos de Biblioteconomia pesquisados, todos oferecem em seus currículos disciplinas voltadas à administração de bibliotecas/unidades de informação/serviços de informação, com uma média de 4 disciplinas obrigatórias, e alguns também oferecem disciplinas optativas. Esta descoberta faz com que a afirmação de vários autores seja revista, uma vez que afirmam ser os programas acadêmicos os desencadeadores ou mesmo os responsáveis pela falta de habilidade gerencial por parte dos profissionais bibliotecários, por não incluírem questões gerenciais em seus currículos.

⁹ As disciplinas de cunho administrativo – optativas e obrigatórias - suas ementas, assim como a formação dos professores ministrantes dos 26 Cursos de Biblioteconomia do Brasil pesquisados, encontram-se no **Apêndice A**.

¹⁰ O total de Cursos de Biblioteconomia existentes no Brasil foi obtido por meio do último Censo do Ensino Superior/ Sinopse Estatística da Educação Superior Graduação 2001 - do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) do Ministério da Educação (MEC). Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em 10 de dez. 2002. Todavia, só foi possível levantar as disciplinas de cunho administrativo, a formação dos ministrantes e as ementas das disciplinas de 26 Cursos de Biblioteconomia, pois os demais cursos não disponibilizaram as ementas, nem a formação dos ministrantes das disciplinas.

Mas se o problema enfrentado pelos profissionais bibliotecários, em administrar bibliotecas e assumir funções gerenciais não está mais na inadequação dos programas acadêmicos, quais estariam sendo os outros fatores desencadeadores desta problemática?

Procura-se chamar a atenção aqui para um dos fatores contribuintes desta falta de habilidade gerencial dos profissionais bibliotecários. Nos Cursos de Biblioteconomia, em muitos casos, as disciplinas de cunho administrativo não são ministradas por bibliotecários, e sim, por administradores, e talvez isso se dê pela carência de profissionais bibliotecários com aptidão para ministrarem disciplinas de teorias e práticas administrativas. Embora seja enriquecedora para os Cursos de Biblioteconomia esta troca de experiência com profissionais da área de administração - ou de outras áreas - necessita de maior envolvimento destes com a área de Biblioteconomia, pois os conteúdos ministrados acabam não sendo direcionados para a realidade biblioteconômica, pelo fato de que os administradores desconhecem o que vem a ser a Biblioteconomia, e principalmente, as peculiaridades de uma administração de biblioteca.

Quando as disciplinas de cunho administrativo são ministradas por bibliotecários - profissionais estes que entendem e conhecem a realidade e necessidades de uma biblioteca - faltam-lhes, muitas vezes, o conhecimento de processos, teorias e funções administrativas, bem como o entendimento da biblioteca como uma organização, ficando clara, portanto, a falta de sinergia entre as áreas, e conseqüentemente, uma lacuna na formação do discente.

Por meio do levantamento dos ministrantes, averiguou-se que a maioria das disciplinas - obrigatórias e optativas - de cunho administrativo são ministradas por bibliotecários, em segundo lugar por administradores e, por último, por profissionais de outras áreas. O fato de algumas disciplinas serem ministradas por profissionais de outras áreas ocorreu, principalmente, em Instituições que ofereciam Cursos de Pós-Graduação em Ciência da Informação, ou seja, os professores eram graduados em distintas áreas e possuíam Pós-Graduação em CI. As formações de pós-graduação dos profissionais ministrantes das disciplinas de cunho administrativo, quando existiam, eram em diversas áreas do conhecimento e não foi possível compilar estes dados.

De acordo com os dados levantados, também se observou que as disciplinas de cunho administrativo, oferecidas nos currículos de Biblioteconomia, mas disponibilizadas pelos Departamentos de Administração, são ministradas, muitas vezes, isoladamente, isto é, sem qualquer interação com os Cursos de Biblioteconomia. Tal fato foi percebido quando foram solicitadas às secretarias, comissões e aos coordenadores dos Cursos de Biblioteconomia as ementas destas disciplinas, e a grande maioria as desconheciam. Quando questionados a respeito, argumentavam que não tinham responsabilidade alguma com estas disciplinas, uma vez que estas não eram disponibilizadas por eles. Nesses casos, para se conseguir qualquer informação a respeito das disciplinas ministradas por administradores, tornou-se necessário entrar em contato com os Departamentos de Administração.

Portanto, a proposta sugerida aqui, não é a de que tais disciplinas passem a ser ministradas apenas por bibliotecários ou por administradores, ou ainda que só devam ser ministradas por administradores, estando estes vinculados aos Departamentos de Biblioteconomia - pois isso tolheria o administrador, uma vez que dificultaria a troca de informação e de experiência com outros profissionais da sua área - mas sim, que se estabeleça mais sinergia entre os Departamentos e que os administradores passem a desenvolver pesquisa no ambiente biblioteconômico, ou seja, que se voltem um pouco mais para a realidade das bibliotecas. O mesmo se sugere aos bibliotecários: maior envolvimento com as teorias, técnicas, métodos e funções administrativas.

Desse modo, esta falta de envolvimento entre as áreas de Biblioteconomia e Administração tende a ser um grave problema para os Cursos de Biblioteconomia, no que diz respeito à administração de bibliotecas, assim como um dos desencadeadores, ou até mesmo um dos responsáveis, por esta falta de preparo dos profissionais bibliotecários para assumirem funções gerenciais.

Esta problemática acaba se refletindo na prática, pois quando o profissional é cogitado a assumir a administração de uma biblioteca, muitas vezes, acaba sentindo-se incapaz de exercer tal função, ou quando exerce, comete falhas graves, não atuando de acordo com os motivos, necessidades, expectativas, missão, objetivos, estratégias, metas e políticas da instituição à qual se encontra vinculado. Este fator acaba gerando um retrocesso para a área de Biblioteconomia, uma vez que o bibliotecário, não estando preparado para exercer a função

administrativa, em muitos casos, acaba perdendo seu espaço para um administrador de empresas.

Miranda (1978, p. 9), na década de 70, já dizia que “o ideal seria o bibliotecário com a dupla titulação (em Biblioteconomia e Administração), mas com a necessária ressalva de que a experiência e a aptidão próprias devem somar-se aos títulos vazios de significados positivos.” Nesse sentido, o reconhecimento da necessidade de maior aprofundamento e conhecimento de processos e teorias administrativas, por parte dos profissionais bibliotecários, não é novo - e talvez isso possa se dar nos Cursos de Pós-Graduação - mas a base e a fundamentação inicial deve ser proporcionada pelos Cursos de Graduação, e de acordo com as estatísticas levantadas, suas estruturas curriculares estão aptas para isso.

Portanto, no momento atual, também precisa ser repensada, nos Cursos de Biblioteconomia, a falta de sinergia, assim como a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade¹¹, entre as áreas de Biblioteconomia e Administração. Interdisciplinaridade, no sentido de repensar a forma de transferência dos métodos de Administração para a Biblioteconomia, assim como promover mais interação entre as disciplinas e, conseqüentemente, gerar uma nova disciplina “Administração de Bibliotecas”; a transdisciplinaridade, de acordo

¹¹ Segundo Nicolescu (1999, p. 45-46), a interdisciplinaridade “diz respeito à transferência de métodos de uma disciplina para outra. Podemos distinguir três graus de interdisciplinaridade: a) um grau de aplicação. Por exemplo, os métodos da Física Nuclear transferidos para a Medicina levam ao aparecimento de novos tratamentos para o câncer; b) um grau epistemológico. Por exemplo, a transferência de métodos da Lógica formal para o campo do Direito produz análises na epistemologia do Direito; c) um grau de geração de novas disciplinas. Por exemplo, a transferência dos métodos de Matemática para o campo da Física gerou a Física-Matemática [...] A transdisciplinaridade, como o prefixo ‘trans’ indica, diz respeito àquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas, e além de qualquer disciplina. Seu objetivo é a compreensão do mundo presente, para o qual um dos imperativos é a unidade do conhecimento.”

com Targino (1995, p. 2), “como a percepção dos fatos e fenômenos mediante movimento de transcendência, ou seja, de ruptura com os limites preestabelecidos de uma única disciplina.”

2.3 Biblioteca universitária, ensino e pesquisa: o papel do bibliotecário administrador

A idéia de que educação é premissa básica no desenvolvimento econômico e social do país consolida-se nos últimos tempos. Neste cenário, a universidade passa a desempenhar papel fundamental, e para corresponder às expectativas, necessita adequar-se às novas exigências da sociedade do conhecimento, assim como se utilizar de instrumentos que auxiliem na sua missão. Esta mudança no contexto universitário está intrinsecamente ligada a uma infra-estrutura que proporcione acesso à informação, seja ela técnica, científica seja tecnológica. Surge então, como instrumento básico no processo educativo, a Biblioteca Universitária.

Segundo A Biblioteca... (1995, p. 15 apud ARRUDA; CHAGAS, 2002, p. 41), a Biblioteca Universitária caracteriza-se por “atender a estudos, consultas e pesquisas de alunos e professores universitários. Deve funcionar como verdadeiro centro de documentação, e estar integrada à universidade.” Ou ainda, de acordo com a UNESCO (1976 apud CARVALHO, 1981, p. 35), as Bibliotecas Universitárias são “bibliotecas dedicadas primordialmente ao serviço dos estudantes e do pessoal docente das universidades e outras instituições de ensino superior. Podendo estar abertas ao público.”

Nesse sentido, a Biblioteca Universitária desempenha duplo papel no trinômio ensino, pesquisa e extensão, isto é, além de promover o acesso, disseminação, recuperação, preservação e socialização da informação para a comunidade acadêmica, auxilia a cada indivíduo no desenvolvimento e descoberta de sua capacidade de realização, bem como na construção de suas próprias idéias, gerando assim, novos conhecimentos. Isto faz com que se desenvolva pesquisa nas IES's, e não apenas transmissão de conhecimentos.

Portanto, assim como a universidade deve estar voltada às necessidades do país, no que se refere ao desenvolvimento educacional, ambiental, científico, cultural e tecnológico, as Bibliotecas Universitárias também devem trabalhar em perfeita sintonia com estes objetivos (FERREIRA, 1980). Porém, por não ser uma organização independente – e sim, um subsistema da organização maior, a universidade - recebe influências externas e internas do ambiente instável que as cercam. Carvalho (1981, p. 15) ressalta que,

como todo órgão que deve operar de forma estruturada – e isto não só internamente pela manutenção do equilíbrio de suas partes, mas também externamente, ou seja, em relação à estrutura global da qual é um componente – a biblioteca normalmente tem seus objetivos intimamente relacionados aos objetivos da instituição a que está filiada.

Falou-se até aqui da importância e do papel fundamental que a Biblioteca Universitária exerce para a IES, por constituir-se num dos principais instrumentos de que a universidade dispõe para atingir seus objetivos. Mas cabe aqui um questionamento: este subsistema - Biblioteca Universitária - tem recebido da organização maior -

Universidade - o devido apoio, assim como investimentos adequados para que possa acompanhar as novas tecnologias e ser um satisfatório instrumento no processo educativo?

A literatura sobre o tema e a simples observação das nossas BUs, principalmente das universidades federais, comprovam o descaso, a falta de incentivo e de apoio financeiro das IESs para com o seu órgão de apoio. Desse modo, torna-se extremamente difícil o cumprimento do seu papel no desenvolvimento do ensino e da pesquisa, e a qualidade do próprio ensino acaba ficando comprometida. Miranda (1981 *in* CARVALHO, 1981, p. 13) afirma que,

uma universidade que não participa do acervo documentário e ideológico universal, que não tem memória e não dá, ela própria, uma contribuição ao avanço das ciências, das técnicas e das humanidades, poderá ser uma fábrica de diplomas, mas pouco influirá sobre o processo humano e cultural, sobre a comunidade a que deverá servir.

Assim, cada vez mais a postura do bibliotecário administrador torna-se crucial para a melhoria e sobrevivência da Biblioteca Universitária. Este precisa esforçar-se no reconhecimento e importância da BU para a IES, tornando-a necessária para a comunidade acadêmica - pois é notório que o valor que se dá a Biblioteca Universitária depende muito da concepção que se tenha dela - fazendo-se notar perante as autoridades através da elaboração de projetos, do estabelecimento de objetivos, metas, planos de ação, treinamentos e capacitação da equipe, gerenciamento dos recursos materiais, tecnológicos e financeiros, pois se as dificuldades e empecilhos para o desenvolvimento das Bibliotecas Universitárias já

são grandes, com ausência de profissionais bibliotecários capacitados e sem uma administração eficaz, tornam-se ainda maiores.

Portanto, fica evidente a necessidade de uma maior conscientização por parte autoridades responsáveis pela educação no país, no que diz respeito à real importância das BUs para a qualidade do ensino. Entretanto, a posição de importância que os bibliotecários administradores ocupam no seio da universidade deve estar clara para todos que atuam nessa função, pois são estes que interagem diretamente com as autoridades, e que devem ter também como responsabilidade a conscientização da comunidade acadêmica de que informação é requisito básico para uma educação de qualidade.

Desse modo, se os profissionais bibliotecários não se engajarem a fim de amenizarem tal problemática, de atuarem na base e centro deste grande debate, bem como fazerem das suas BUs uma necessidade para as IESs nas quais estão inseridas, terão como consequência o fracasso e a decadência, e o futuro da Biblioteca Universitária estará cada vez mais comprometido.

2.4 Administração

2.4.1 A Administração e o administrador

Para compreender o papel e a função da Administração nas organizações, torna-se fundamental, primeiramente, definir o que esta vem a ser. Várias definições foram surgindo ao longo dos tempos, acompanhando a própria evolução da área em questão. No quadro

abaixo, foram escolhidos alguns conceitos de Administração, propostos por autores tradicionais deste dado campo do conhecimento, para apontar a acepção que a presente pesquisa assume, em relação à área.

QUADRO 07 – Conceitos de Administração.

AUTORES	CONCEITOS
Drucker (1998, p. 5)	A administração é desincumbência de tarefas. A Administração é uma disciplina de estudo. Mas é também gente. Cada realização da administração é realização de um administrador. Cada deficiência é deficiência de um administrador. São <i>peessoas</i> que administram e não ‘forças’, nem ‘fatos’. É o descortínio, a dedicação e a integridade dos administradores que determinam se existe administração ou desadministração.
Arantes (1998, p.51)	A administração – ou gerência – não é um departamento nem um cargo. Administrar é uma ação que existe em todos os departamentos e em todos os níveis organizacionais, desde o presidente até os supervisores, passando pelos vice-presidentes, superintendentes, diretores, gerentes, chefes.
Chiavenato (1999, p. 6)	Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz ¹² .
Maximiano (2000, p. 24)	Objetivos, decisões e recursos são palavras-chaves na definição do conceito de administração. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

À medida que as organizações cresceram, tornaram-se competitivas e passaram a dominar novas tecnologias, a administração passou a ser um dos pontos-chave para a excelência organizacional, tendo como função básica “estar permanentemente identificando as expectativas externas e internas e dirigindo o empreendimento para

¹² “Eficácia significa atingir objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é aquele que resulta proveitoso e bem-sucedido. Eficiência significa fazer as coisas bem e corretamente. O trabalho eficiente é um trabalho bem-executado.” (CHIAVENATO, 1999, p. 29).

obter os resultados que atendam a essas expectativas. Os resultados internos são as realizações que atendem aos motivos e necessidades dos empreendedores e colaboradores e aos padrões de conduta coerentes com suas convicções.” (ARANTES, 1998, p. 52).

De fato, a administração está intrinsecamente ligada à questão organizacional. De acordo com Maximiano (2000, p. 25), “a principal razão para o estudo da Administração é a existência de organizações.” No entanto, uma organização também depende de um administrador¹³ tanto para garantir um bom desempenho como para atingir seus objetivos e determinar seu rumo e direção a seguir.

Desse modo, a responsabilidade básica de um administrador, segundo Chiavenato (1999), está na realização dos objetivos de sua organização, ajudando-a a cumprir seus compromissos e a atingir elevado desempenho, por meio de todos os seus recursos - humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia. Para isso, ele acaba se engajando continuamente em algumas funções inter-relacionadas, tais como: planejamento, organização, direção e controle. No subcapítulo seqüente, estas funções administrativas serão analisadas individualmente.

2.4.2 Funções administrativas

¹³ “O administrador é toda a pessoa da organização que é capaz, através de sua ação, de afetar significativamente os resultados de uma área de responsabilidade e assegurar sua contribuição para a consecução das finalidades empresariais.” (ARANTES, 1998, p. 72).

Diversas nomenclaturas e abordagens são encontradas na literatura para descrever as funções administrativas. Autores como Kwasnicka (1995), Chiavenato (1999), Maximiano (2000), entre outros, propõem como funções básicas o Planejamento, a Organização, a Direção e o Controle; Arantes (1998) cita como funções administrativas o Planejamento, Direção e Controle; Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), bem como Stoner e Freeman (1999) contemplam as funções de Planejar, Organizar, Liderar e Controlar; já Faria (2000) utiliza a seqüência de Planejamento, Organização, Direção, Coordenação e Controle.

Todavia, independente do tipo de organização, o administrador desempenha, no mínimo, quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar. Portanto, adotou-se neste estudo a seqüência de Planejamento, Organização, Direção e Controle para representar as funções administrativas, por entender que há uma certa concordância entre as funções adotadas pelos autores supracitados e por achar que essa seqüência vem sendo utilizada com bastante freqüência na literatura.

Esta seqüência de funções administrativas compõe o processo administrativo. “Processo significa uma seqüência de funções que se sucedem, uma maneira sistemática de fazer as coisas. É um meio, método ou maneira de conduzir certas atividades. [...] Daí a denominação **processo administrativo** dada ao conjunto e seqüência das funções administrativas.” (CHIAVENATO, 1999, p. 15). A figura abaixo, ilustra as quatro funções administrativas propostas pelo autor supracitado:

As Quatro Funções Administrativas

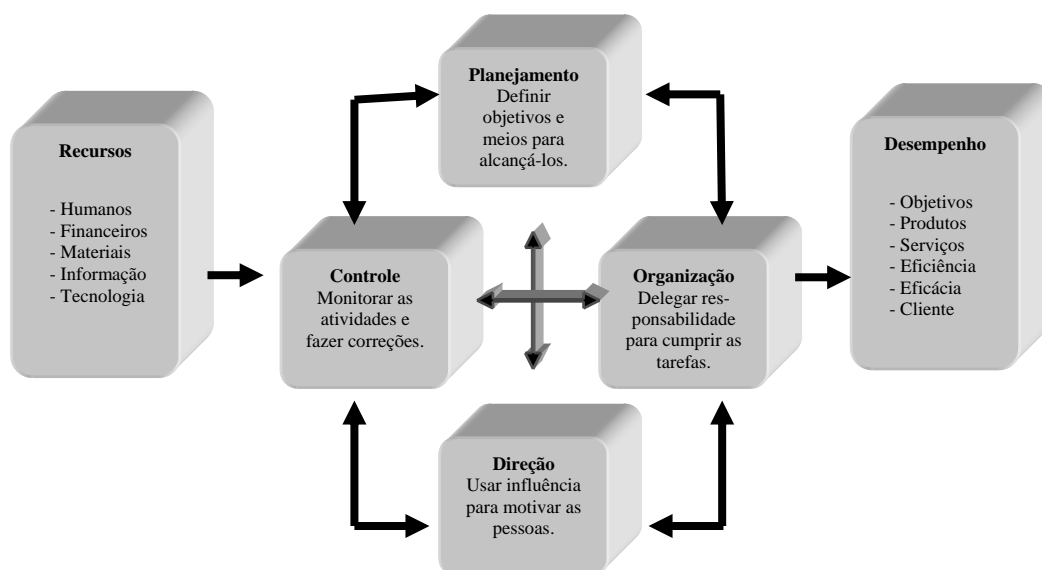


FIGURA 01 - O processo administrativo (CHIAVENATO, 1999, p. 16).

Em linhas gerais, estas quatro funções administrativas - Planejamento, Organização, Direção e Controle - serão analisadas e discutidas a seguir.


- **Planejamento:**

O planejamento tem sido considerado por vários autores como um dos fatores chave para o sucesso da administração, mas com a necessária ressalva de que, para se garantir a eficiência administrativa, este deve ser bem estruturado e elaborado. Sendo assim, o planejamento pode ser definido “como um processo de estabelecer objetivos e decidir o modo como alcançá-los.” (CHIAVENATO, 1999, p. 214).

Nesse sentido, por ser considerado um processo, o planejamento constitui-se por etapas - ou passos ou fases ou atividades, todas estas

nomenclaturas foram encontradas na literatura para descrever o processo de planejamento. Krause (apud FARIA, 2000, p. 71) ressalta que “embora haja uma concordância quanto à necessidade do planejamento, não existe um modelo ou fórmula, geralmente aceita, para este fim.” O quadro, a seguir, apresenta uma comparação dos modelos utilizados por vários autores para descrever o processo do planejamento.

QUADRO 08 – Modelos do processo de planejamento.

Chiavenato (1999, p. 217)	Arantes (1998, p. 139)	Ferreira (1992 apud ALMEIDA, 2000, p. 11)	Kwasnicka (1995, p.170-171)	Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 129)
Definição dos objetivos (Para onde queremos ir?) ↓ Qual a situação atual? (Onde estamos agora?) ↓ Quais as premissas em relação ao futuro? (O que temos pela frente?) ↓ Quais as alternativas de ação? (Quais os caminhos possíveis?) ↓ Qual a melhor alternativa? (Qual o melhor caminho?) ↓ Implemente o plano escolhido e avalie os resultados (Como iremos percorrê-lo?)	Definição dos resultados (parâmetros de resultados) (Ambiente externo e interno) ↓ Avaliação das condições (Ambiente externo e interno) ↓ Formulação de alternativas (Ambiente externo e interno) ↓ Avaliação e escolha (Decisão) (Ambiente externo e interno) ↓ Plano básico ↓ Detalhamento do plano (Ambiente externo e interno) ↓ Plano detalhado	As fases do planejamento se interpenetram, o que quer dizer que embora se sucedam, não podem ser tratadas de maneira estritamente linear. Acompanhamento Implementação  Avaliação Elaboração do Plano	a) Avaliação das condições atuais; b) fator tempo; c) os problemas de previsão; d) a coleta e a análise dos dados; e) a coordenação dos planos;	1. estabelecer um objetivo ou meta; 2. identificar e avaliar as condições atuais e futuras que afetem esse objetivo; 3. desenvolver uma abordagem sistemática para atingir esse objetivo.

Nota-se, nos modelos acima, que o plano é a consequência do planejamento. Para Chiavenato (1999, p. 214), “um plano é uma colocação ordenada daquilo que é necessário para atingir os objetivos. Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem empreendidas e os tempos a serem seguidos.” Estes também podem cobrir diferentes espaços de tempo, podendo ser divididos em: - planos de curto prazo: que podem ir de um dia a um ano; - planos de médio prazo: que podem ir de um a três anos; - planos de longo prazo: envolvem um período de tempo de três a cinco anos ou mais. Todavia, torna-se relevante para as organizações desenvolverem planos para todos os espaços de tempo, isto é, para curto, médio e longo prazo.

Segundo Arantes (1998, p. 143), “se as várias decisões que o administrador toma forem agrupadas em tipos específicos de planos, isto será muito útil na prática, pois facilita a escolha da ‘ferramenta’ adequada para cada tipo de decisão a ser tomada e auxilia o entendimento dos planos pelos responsáveis por sua execução.” Para isso, o autor sugere agrupar os planos de acordo com a natureza da decisão que o administrador deverá tomar (objetivos, políticas e/ou diretrizes, estratégias, metas, programas, projetos, orçamentos, sistemas) e de acordo com o limite de tempo em que essas decisões são válidas (*planos temporários* – se tornam superados quando o resultado foi atingido em um determinado espaço de tempo; *planos permanentes* – são os planos utilizados várias vezes, sem definição prévia do tempo de vigência e só são substituídos quando há

mudanças nas condições fundamentais, as quais foram levadas em consideração na sua formulação).

Portanto, estes vários tipos de planos servem de auxílio à administração em suas várias decisões, e tendem a ser agrupados, por diversos autores e em diversas instituições, de acordo com os níveis organizacionais, isto é, para cada nível, um tipo de plano – nível institucional (planejamento estratégico), nível intermediário (planos táticos) e nível operacional (planos operacionais). Contudo, segundo Arantes (1998, p. 150),

há uma série de dificuldades práticas neste tipo de agrupamento. Em primeiro lugar, ele nem sempre estabelece com clareza a distinção entre os vários tipos de planos. Às vezes, a diferenciação é feita pelo conteúdo do plano, às vezes pelo horizonte de planejamento, às vezes pelos impactos do ambiente externo [...]. A nomenclatura utilizada neste tipo de agrupamento também não facilita o entendimento, pois o termo ‘estratégico’ pode subentender que apenas a alta administração pode formular estratégias quando [...] as estratégias podem ser formuladas em qualquer nível da organização.

Portanto, para estabelecer a hierarquia do planejamento, recomenda-se utilizar um critério, de acordo com Arantes (1998), no qual são considerados três fatores relevantes:

1º) segregar o planejamento nas etapas de “o que fazer” e “como fazer”, com o intuito de estabelecer uma seqüência lógica de raciocínio, evitando que se chegue às soluções antes de se conhecerem os problemas. Sendo assim, o “como” é precedido do “o que” e subordinado a ele;

2º) classificar os planos de acordo com os níveis organizacionais. Neste critério adotado, todos os tipos de planos são alocados a todos os níveis organizacionais. Assim, estes níveis de planejamento são segregados por sua amplitude, isto é, os planos corporativos para a empresa como um todo, os planos divisionais para cada divisão e os planos setoriais para cada departamento e/ou seção. Desse modo, os níveis de planejamento ficam integrados, sendo os planos departamentais baseados nos planos divisionais e estes baseados nos planos corporativos;

3º) estabelecer a hierarquia de acordo com a natureza dos planos, ou seja, há planos que por sua natureza, são decorrentes de outros, hierarquicamente superiores como, por exemplo, os orçamentos dependem das definições que são estabelecidas nos projetos.

Assim, para que o planejamento se torne um instrumento de apoio à administração, deve se ter clareza de que o planejamento: - não é a ação da administração, e sim, um suporte para se alcançarem os resultados desejados; - auxilia a organização a refletir e a criar seu próprio futuro, não devendo ser considerado apenas como uma atividade rotineira, mas como uma oportunidade para a prática da reflexão, à medida que se constitui num dos principais instrumentos de que a administração dispõe para a geração de novas idéias/descobertas/criações; - não é algo definitivo, isto é, deve ser revisto sempre que necessário; - necessita do compromisso de todos os envolvidos, para que os resultados previstos sejam efetivamente alcançados no momento da execução dos planos.

- **Organização:**

Constitui a segunda função administrativa e de acordo com Chiavenato (1999, p. 360) “organizar significa agrupar, estruturar e integrar os recursos organizacionais, definir a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelecer a divisão do trabalho através da diferenciação, definir os níveis de autoridade e de responsabilidade [...] para atingir os objetivos traçados no planejamento.” Desse modo, essa função auxilia a administração a organizar a empresa internamente, para que esta funcione da melhor maneira e alcance resultados satisfatórios.

Sendo a organização bem conduzida, um de seus resultados passa a ser a sinergia¹⁴ na empresa. À medida que se define quem faz o que e que a realização das atividades é compartilhada entre os componentes de forma coordenada e cooperativa, o êxito se torna maior do que se cada componente trabalhasse de forma isolada e sem cooperação.

Todavia, a estrutura organizacional¹⁵ - que é estabelecida pela função administrativa de organizar - deve ser pensada de maneira flexível e não como algo fixo, ou seja, não basta organizar uma empresa e achar que será algo definitivo, pois ela está inserida em um ambiente instável - economicamente, socialmente, culturalmente, tecnologicamente – e, portanto, propícia a enfrentar mudanças, desafios, ameaças ou até mesmo oportunidades. Dessa forma, para

¹⁴ “Sinergia é o conceito pelo qual duas ou mais pessoas, trabalhando juntas de forma coordenada e cooperativa, podem realizar mais do que se cada pessoa tentasse realizar sozinho o trabalho todo.” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 142).

¹⁵ Segundo Chiavenato (1999, p. 367), “estrutura organizacional é a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização.”

contribuir com a obtenção do sucesso e sobreviver às constantes mudanças externas, as organizações necessitam, sobretudo, de flexibilidade, de maneira que a estrutura organizacional possa ser ajustada e reajustada sempre que necessário.

A estrutura organizacional é representada graficamente pelo organograma. Kwasnicka (1995) ressalta o quanto se torna difícil a visualização de uma organização como um todo, e é nesse sentido que o organograma contribui com a administração, pois através dele pode visualizar-se, de forma imediata, as subdivisões dentro de uma organização (departamentos, seções, entre outras, geralmente representados por meio de retângulos), bem como as relações de autoridade e de responsabilidade (através de linhas verticais e horizontais). Porém, Arantes (1998, p. 220) relembra de que os organogramas “não conseguem nos mostrar com toda a clareza a organização completa de uma empresa, com seus objetivos, papéis e responsabilidades perante os resultados empresariais, qualificação e competência da equipe e outras características implícitas numa organização.”

Segundo Chiavenato (1999), a organização está presente nos três níveis organizacionais - institucional (estabelece o desenho organizacional de toda organização), intermediário (estabelece o desenho departamental para cada uma das unidades organizacionais – divisões, departamentos, seções, grupos de trabalho e equipes) e o operacional (estabelece o desenho dos cargos e tarefas de cada atividade) - e tem como tarefa básica estabelecer a estrutura organizacional, que pode ser abordada por meio da estrutura vertical

(conduz aos níveis de hierarquia - desenho organizacional) e da especialização horizontal (conduz a áreas de departamentalização - desenho departamental).

A estrutura vertical apresenta alguns fatores importantes, tais como: *hierarquia administrativa* e o grau de *centralização* ou *descentralização* do processo de tomada de decisão, os quais apresentam estreita relação entre si, isto é, estão interligados.

A *hierarquia administrativa*, de acordo com Chiavenato (1999, p. 393), “refere-se ao número de níveis administrativos que uma organização adota para assegurar a realização das tarefas e o alcance dos objetivos organizacionais.” Assim, tem como função principal garantir que os colaboradores executem da melhor maneira suas atividades, servindo como um método de controle. Uma estrutura organizacional que apresenta diversos níveis hierárquicos é denominada de hierarquia alta (estrutura alta), já a que apresenta poucos níveis hierárquicos denomina-se de hierarquia baixa (estrutura baixa).

O grau de *centralização/descentralização* do processo de tomada de decisão diz respeito à forma como a autoridade é conduzida em uma organização. Conforme Oliveira (2000, p. 189-190), “centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa. [...] Descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.”

Portanto, a autoridade dentro de uma organização pode vir a ser centralizada ou descentralizada, ou melhor definindo, conforme

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), a autoridade dentro das organizações não será completamente centralizada ou descentralizada, e sim, poderá apresentar uma variação de maior centralização até a mais alta descentralização.

Entretanto, embora a tendência moderna seja a descentralização do processo decisório, tanto a centralização como a descentralização possuem vantagens e desvantagens. Portanto, o importante é encontrar o nível hierárquico mais apropriado para tomar as decisões, de acordo com a realidade das organizações, evitando os excessos. No quadro abaixo são apresentadas algumas vantagens e desvantagens relativas à centralização e descentralização do processo decisório.

QUADRO 09 – Vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização. (CHIAVENATO, 1994, 1999).

CENTRALIZAÇÃO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> - redução de custos operacionais, uma vez que, sendo as tarefas desempenhadas em um único lugar, necessita-se de um número menor de colaboradores; - redução de custos na compra de insumos e de equipamentos, uma vez que, sendo as tarefas desempenhadas em um único lugar, utiliza-se um número menor de equipamentos/ materiais e/ou estes podem ser compartilhados entre os colaboradores, bem como se podem obter maiores descontos, melhores condições de pagamentos na compra de insumos, pois a quantidade adquirida será maior; - a tomada de decisão é realizada por administradores que compreendem a empresa como um todo, isto é, que possuem uma visão global do empreendimento, ocorrendo assim decisões mais consistentes com os objetivos organizacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> - sendo a tomada de decisão realizada por administradores que compreendem a empresa como um todo, significa que estes fazem parte do topo e, portanto, raramente possuem contato com os trabalhadores e com as situações vivenciadas por eles; - o distanciamento entre as linhas de comunicação provocam maior demora na tomada de decisão; - frustração dos administradores de níveis mais baixos, uma vez que se sentem afastados e fora do processo decisório.

uniformidade nas ações, permitindo maior controle e coordenação de situações as quais exigem um alto grau de conhecimento do empreendimento, ou seja, da organização como um todo.	
DESCENTRALIZAÇÃO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> - agilidade no processo decisório, uma vez que as decisões podem se dar também em nível local, proporcionando respostas mais rápidas aos clientes; - aumento da criatividade, independência, iniciativa, motivação e auto-estima dos administradores de níveis médios, uma vez que se sentem como parte do processo decisório; - prepara administradores de níveis médios para assumirem posições mais elevadas; - a tomada de decisão realizada por administradores de nível médio, permite maior contato com os trabalhadores e com as situações vivenciadas por eles e portanto, as decisões são tomadas mais rapidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - aumento de custos operacionais, uma vez que, sendo as tarefas desempenhadas em vários lugares, necessita-se de um número maior de colaboradores, de melhores treinamentos e de melhores salários aos administradores de níveis médios; - probabilidade de diversificação de políticas e de procedimentos nos diversos departamentos; - tendência a uma visão mais estreita, por parte dos administradores de níveis médios, havendo maior defesa do próprio departamento em detrimento da organização como um todo.

A especialização horizontal conduz a áreas de departamentalização. Entende-se por departamentalização “o processo organizacional de determinar o agrupamento das atividades.” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 236). Existem diversas formas para agrupar as atividades a serem desempenhadas numa organização, ou seja, várias formas de departamentalização. As principais formas são:

- departamentalização funcional: agrupa as atividades semelhantes, como por exemplo, produção, marketing, finanças;
- departamentalização por produto/ serviço: agrupa as atividades de acordo com o tipo de produto ou serviços desenvolvidos;

- departamentalização por localização: agrupa as atividades por localização geográfica, isto é, em zonas, regiões etc., independente dos serviços realizados, dos processos, entre outras coisas;
- departamentalização por processos: agrupa as atividades de acordo com os principais processos executados;
- departamentalização por cliente: agrupa as atividades de acordo com os tipos de clientes que a organização atende, ou seja, de acordo com suas necessidades;

Torna-se importante esclarecer que as diversas formas de departamentalização podem ser utilizadas de forma combinada, ou seja, uma organização pode utilizar, concomitantemente, mais de um tipo de desenho departamental. As organizações que adotam diferentes tipos de departamentalização são denominadas de **organizações híbridas**. (CHIAVENATO, 1999).

O desenho de cargos e tarefas, conforme relatado anteriormente, é estabelecido pelo nível operacional e é orientado pelas estratégias e objetivos da organização do mesmo modo que o desenho organizacional e o departamental. Conforme Chiavenato (1994, p. 326),

um cargo é uma unidade da organização que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos. [...] As tarefas constituem as atividades executadas por um ocupante de cargo. Em outros termos, as tarefas são os elementos componentes de um papel de trabalho que devem ser cumpridos pelo ocupante. [...] O desenho de cargo (*job design*) é a especificação do conteúdo, dos métodos e das relações de cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais.

Assim, o processo de desenhar um cargo se divide em três importantes aspectos: 1º - designação do conteúdo de cada tarefa a ser executada; 2º - designação do método para se executar cada tarefa; 3º - combinação das tarefas em cargos específicos, isto é, cada cargo passa a ser considerado como um conjunto de tarefas específicas. O conteúdo do cargo é determinado no primeiro e terceiro aspecto, já o segundo aspecto refere-se ao modo como deve ser desempenhado o cargo (CHIAVENATO, 1994).

- **Direção:**

Considera-se a direção como a terceira função administrativa e seu sucesso está intrinsecamente ligado à qualidade do planejamento, pois, para que se possa realizar uma boa direção, primeiramente tem que haver bons planos, definição clara dos resultados, o que se pretende atingir com eles e o caminho que se quer seguir. Arantes (1998, p. 131) define direção como:

A função responsável pela implementação dos planos e pelo acompanhamento de sua execução. Inclui a designação dos responsáveis pela execução dos planos e obtenção dos resultados, a comunicação e capacitação dessas pessoas, a coordenação e orientação da execução no sentido de assegurar que o entendimento e aceitação dos planos sejam efetivos, que os recursos sejam adequadamente alocados, que os métodos de execução sejam os mais corretos.

A direção está presente nos três níveis organizacionais – nível institucional, nível intermediário e nível operacional, ou seja, em

todos os níveis executa-se o processo de direção dos colaboradores, mas sempre de acordo com as competências de cada um.

Conforme mencionado acima, à medida que se considera a função de direção como um processo, esta pode ser executada em fases ou etapas, o que permite maior integração das atividades, assim como facilita a implementação dos planos e o acompanhamento de sua execução. Arantes (1998, p. 164) sugere as seguintes fases para comporem o processo de direção: (1) a designação dos responsáveis pela execução dos planos e pela obtenção dos resultados; (2) a comunicação dos planos a esses responsáveis; (3) a capacitação e desenvolvimento da equipe responsável pela execução e resultados dos planos; (4) a orientação e coordenação da execução dos planos.

Portanto, a função administrativa direção deve ser realizada a fim de mobilizar, integrar, desenvolver, orientar e coordenar a equipe, para que os resultados traçados no planejamento sejam alcançados da melhor maneira.

- **Controle:**

Considerada a última das funções administrativas, “o controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado: quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos, tanto mais fácil será o controle.” (CHIAVENATO, 1999, p. 633).

O controle está presente nos três níveis organizacionais – nível institucional, nível intermediário e nível operacional, ou seja, em todos os níveis executa-se o processo de controle, mas sempre de acordo com as competências de cada um.

De acordo com Arantes (1998, p. 171), “a eficácia do controle pode ser auxiliada por um processo ordenado e integrado com as demais funções gerenciais de planejamento e direção.” Assim, o autor sugere uma proposta de processo de controle constituída de três fases: (1) a avaliação dos resultados reais em relação aos planejados e identificação de eventuais desvios; (2) a comunicação dos desvios aos responsáveis por sua correção; (3) o acompanhamento dos efeitos das ações corretivas até que os desvios sejam eliminados.

Todavia, o controle só ocorre de fato, quando os padrões¹⁶ que se desejam alcançar são definidos – e esta definição deve ser realizada nos planos - ou seja, não basta apenas registrar as operações realizadas, pois isto apenas remete ao que foi feito e omite o que realmente deveria ter sido feito, em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos.

O controle pode ser visto como um orientador e motivador da equipe, se realizado como um “reforço do bom desempenho”, mas se for usado apenas como um instrumento fiscalizador ou de punição, pode tornar-se uma ameaça à equipe ou até mesmo um desmotivador.

Percebe-se, portanto, que as quatro funções abordadas neste subcapítulo – planejamento, organização, direção e controle – são de grande importância para o sucesso organizacional. Nesse sentido, cabe ao administrador saber usar estas quatro funções de forma equilibrada,

¹⁶ “Um padrão significa um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência. Os padrões funcionam como marcos que determinam se a atividade organizacional é adequada ou inadequada ou como normas que proporcionam a compreensão do que se deverá fazer. Os padrões dependem diretamente dos objetivos e fornecem os parâmetros que deverão balizar o funcionamento do sistema. Os padrões podem ser tangíveis ou intangíveis, específicos ou vagos, mas estão sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar. [...] Os padrões definem o que deve ser medido em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos dentro de uma organização e quais os instrumentos de medida adequados.” (CHIAVENATO, 1999, p. 638).

para que consiga atingir os objetivos e resultados preestabelecidos, assim como utilizar da melhor forma os recursos disponíveis e executar de maneira eficiente suas atividades.

2.4.3 Contextualização histórica da Administração

O século XIX constituiu-se em um período privilegiado para a mudança dos hábitos sociais, e ainda em nossos tempos sofremos as conseqüências geradas por esse passado de inovações e renovações. Fenômeno comum a todas as áreas do conhecimento humano e das práticas sociais, a industrialização da produção gerou modificações profundas, sendo essa considerada uma verdadeira revolução.

A Revolução Industrial, além de dinamizar os meios de produção e propiciar uma sociedade de consumo, produziu por meio dos seus princípios racionais uma modificação no *status quo* vigente. Para exemplificar as modificações ocorridas na vida cotidiana, na organização do trabalho, assim como evidenciar a visão burguesa de produção, pode observar-se a seguir o depoimento de um operário inglês, no ano de 1862, citado por Cafiero (1981, p. 35), na sua famosa tradução de “O Capital” para os operários Italianos:

Este meu garoto, quando tinha 7 anos de idade, eu o levava às costas, por causa da neve, da casa para a fábrica, da fábrica para casa. Meu garoto trabalhava normalmente 16 horas por dia. Muitas vezes, tive de me ajoelhar para alimentá-lo, enquanto ele estava na máquina, porque nem podia abandoná-la, nem desligá-la.

Faltava a esta atmosfera de explosão produtiva uma visão global, que resolvesse problemas até então incontornáveis, como os de produção, de organização, de consumo, de serviços, de insatisfação dos operários, de longas jornadas de trabalho, de crescimento de mercado, de avanço tecnológico, dentre tantos outros. Este processo ocorreu sistemática e gradativamente ao longo dos séculos XIX e XX, surgindo assim uma nova área do conhecimento humano, a Administração.

Tal fato modificou as práticas culturais de trabalho, e principalmente, os métodos de administração e ordenação das cadeias produtivas. Aumentar a produtividade e a eficiência, administrar de forma correta os recursos, e inseri-los nesta nova sociedade industrial e de consumo, passou a ser elemento essencial para a racionalização do trabalho.

Conforme Chiavenato (1999), a Administração passou por três etapas distintas no decorrer do século XX: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação¹⁷, nas quais se promoveram grandes mudanças na teoria administrativa. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo com as três eras da Administração no século XX:

QUADRO 10 – As três eras da Administração no século XX (CHIAVENATO, 1999, p. 35).

¹⁷ Segundo Chiavenato (1999, p. 66), a “era industrial clássica foi a etapa inicial de industrialização após a Revolução Industrial, caracterizada pela estabilidade. [Já a] era industrial neoclássica foi a etapa posterior de industrialização, iniciada após a Segunda Guerra Mundial até 1990, que substituiu a estabilidade por mudanças e inovações. [E por fim, a] era da informação é a etapa que atravessamos, caracterizada por fortes mudanças e inovações em função do desenvolvimento tecnológico, principalmente nos transportes e nas comunicações.”

Era Industrial Clássica	Era Industrial Neoclássica	Era da Informação
1900 – 1950	1950 – 1990	Após 1990
Início da Industrialização. Pouca Mudança. Previsibilidade. Estabilidade e Certeza.	Desenvolvimento Industrial. Aumento da Mudança. Fim da Previsibilidade. Inovação.	Tecnologia da Informação (TI). Serviços. Aceleração da Mudança. Imprevisibilidade. Instabilidade e Incerteza.
Administração Científica. Teoria Clássica. Relações Humanas. Teoria da Burocracia.	Teoria Neoclássica. Teoria Estruturalista. Teoria Comportamental. Teoria de Sistemas. Teoria da Contingência.	Ênfase na: - Produtividade. - Qualidade. - Competitividade. - Cliente. - Globalização.

Nota-se, no quadro acima, que, ao longo dos anos, foram sendo desenvolvidas diversas teorias. O próximo subcapítulo tratará, especificamente, das teorias administrativas.

2.4.4 Teorias da Administração

Stoner e Freeman (1999, p. 22) definem teoria como “conjunto de suposições elaborado para explicar a relação entre dois ou mais fatos observáveis e prover uma base sólida para se prever eventos futuros.”, ou ainda, de acordo com Maximiano (2000, p. 30), “teoria, em Administração, significa um conjunto de conhecimentos organizados, produzidos pela experiência prática das organizações.” Assim, o estudo das teorias administrativas torna-se importante, à medida que estas auxiliam na tomada de decisões, na compreensão dos processos, bem como, de acordo com Stoner e Freeman (1999), guiam as decisões da administração, dão forma à nossa visão das organizações, conscientizam-nos do ambiente empresarial e são fontes de novas idéias.

Observou-se, no quadro “As três eras da Administração no século XX”, que as primeiras teorias administrativas surgiram na era industrial clássica. Neste período, houve quatro abordagens tradicionais da Administração: a Teoria da Administração Científica, a Teoria Clássica, a Teoria da Burocracia e a Teoria das Relações Humanas, conforme ilustrado na figura abaixo:

As Abordagens Tradicionais da Administração na Era Industrial Clássica

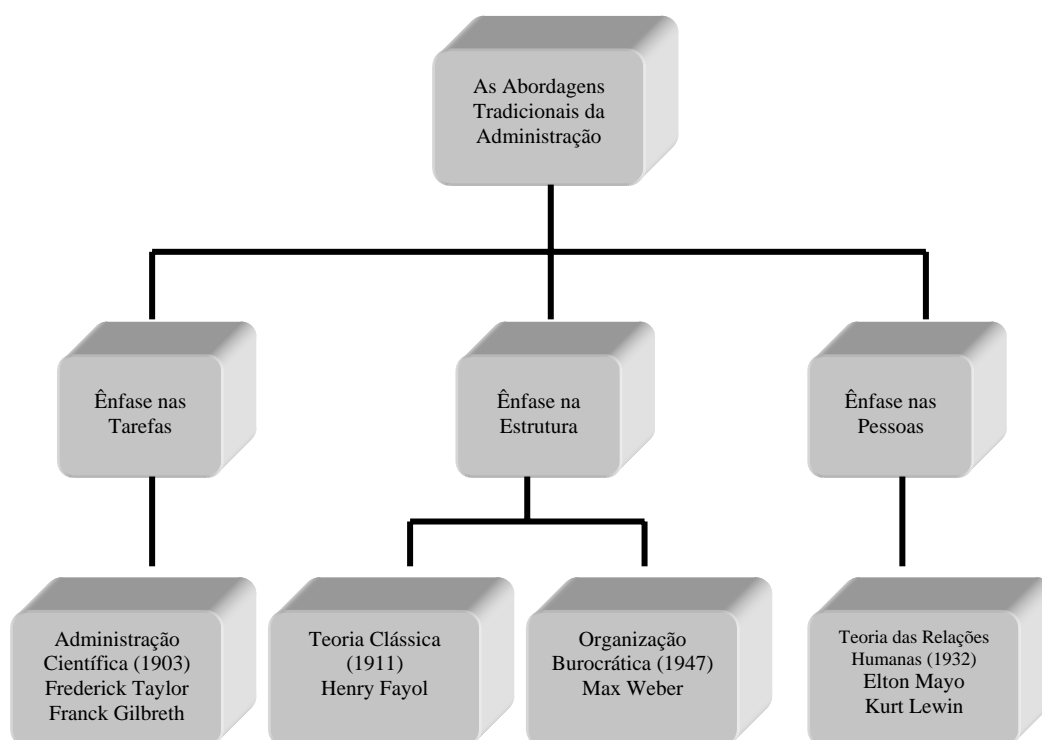


FIGURA 02 – As abordagens tradicionais da Administração na era industrial clássica (CHIAVENATO, 1999, p. 38).

A Teoria da Administração Científica foi criada pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), no início do século XX, e recebeu esta denominação pelo fato de tentar aplicar os

métodos da ciência (principalmente observação e mensuração) aos problemas administrativos. Pregava a ênfase nas tarefas, preocupando-se em determinar o método de trabalho, ou seja, a melhor maneira para realizar cada tarefa, com o intuito de diminuir o desperdício, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a eficiência dos trabalhadores.

Para isso, Taylor desenvolveu um conjunto de princípios, tornando-se o precursor na organização e racionalização do trabalho. Conforme Chiavenato (1999, p. 39), os quatro princípios da Administração Científica de Taylor foram:

- *princípio do planejamento*: substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática por métodos baseados em procedimentos científicos. O planejamento é uma responsabilidade da gerência e não do trabalhador. Este é responsável apenas pela execução da tarefa; - *princípio do preparo*: selecionar cientificamente os trabalhadores e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor. No passado, o próprio trabalhador escolhia o seu trabalho e a maneira de executá-lo e treinava a si mesmo como podia. A seleção de pessoal e o treinamento são incumbências da gerência; - *princípio do controle*: controlar o trabalho para se certificar de que ele está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. O controle deve focalizar as exceções ou desvios dos padrões. O que ocorre dentro dos padrões normais não deve ocupar em demasia a atenção do gerente. A gerência deve verificar as ocorrências que se afastam dos padrões para corrigi-las adequadamente; - *princípio da execução*: distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja a mais disciplinada possível.

Na visão de Taylor, tais princípios só alcançariam o sucesso, à medida que a administração e os operários mudassem seus modos de pensar e enxergar as coisas, ou seja, tentando aumentar a

produtividade. Desse modo, os lucros cresceriam e as duas partes seriam privilegiadas. Portanto, o interesse do aumento da produção deveria ser das duas partes: administração e trabalhadores (STONER; FREEMAN, 1999).

Embora a Administração Científica tenha tido seu mérito pelo pioneirismo, substituindo o empirismo por métodos científicos, e despontando a Administração como ciência, houve também muitas críticas às idéias de Taylor, tais como: “mecanicismo, superespecialização do operário, visão microscópica do homem, ausência de comprovação científica, abordagem incompleta da organização, limitação no campo de aplicação, abordagem prescritiva e normativa, e abordagem de sistema fechado.” (FARIA, 2000, p. 26).

Outra abordagem que surgiu na era industrial clássica foi a Teoria Clássica. Esta teoria foi fundada em 1916 pelo engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925) e pregava a ênfase na estrutura. Segundo Chiavenato (1999, p. 41) “a ênfase na estrutura organizacional reflete a preocupação com a formação de uma rede interna de relações entre órgãos que compõem a organização e com o estabelecimento de um conjunto de princípios universais para o seu bom funcionamento.”

Fayol interessava-se pela organização como um todo e dividiu suas operações em seis funções básicas:

- *funções técnicas*: relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;
- *funções comerciais*: relacionadas com a compra, venda e permutação;
- *funções financeiras*: relacionadas com a procura e gerência de capitais;
- *funções de segurança*: relacionadas com proteção e preservação dos bens e das pessoas;
- *funções contábeis*: relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;
- *funções administrativas*:

relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas (CHIAVENATO, 1995, p. 10).

Desse modo, as funções administrativas foram as mais focalizadas por Fayol, sendo constituídas por cinco elementos: a previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Fayol também estabeleceu quatorze princípios gerais, que tinham como propósito servir de padrão e modelo para lidar com as atividades administrativas, e nortear as ações dos administradores de toda e qualquer organização. A seguir, os quatorze princípios de Henri Fayol:

QUADRO 11 – Os 14 princípios da administração de Fayol (1930 apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 28).

1. **Divisão do trabalho:** quanto mais as pessoas se especializam, mais eficientemente podem realizar seu trabalho. Este princípio é ilustrado pela moderna linha de montagem.
2. **Autoridade:** os administradores devem dar ordens para que as coisas sejam feitas. Apesar de sua autoridade *formal* lhes dar o direito de comandar, os administradores nem sempre induzirão à obediência, a não ser que tenha também autoridade *pessoal* (como, por exemplo, uma competência relevante).
3. **Disciplina:** os membros de uma organização precisam respeitar as regras e os acordos que a governam. Para Fayol, a disciplina resulta de uma boa liderança em todos os níveis da organização, de acordos justos (como, por exemplo, esquemas para recompensar um desempenho superior), e de penalidade, judiciosamente aplicadas, para as infrações.
4. **Unidade de comando:** cada empregado deve receber instruções de apenas uma pessoa. Fayol acreditava que, quando um empregado respondia a mais de um administrador, o resultado era instruções conflitantes e confusões de autoridade.
5. **Unidade de direção:** dentro de uma organização, as operações que têm um mesmo objetivo devem ser dirigidas apenas por um administrador usando um único plano. Por exemplo, o departamento de pessoal de uma empresa não deve ter dois diretores, cada um com uma política diferente de contratação de pessoal.
6. **Subordinação do interesse individual ao bem comum:** em qualquer empreendimento, os interesses dos empregados não devem ter procedência sobre os interesses da organização como um todo.
7. **Remuneração:** a compensação pelo trabalho realizado deve ser justa, tanto para os empregados quanto para os empregadores.
8. **Centralização:** a diminuição do papel do subordinados nas tomadas de decisão é

centralização; o seu aumento é descentralização. Fayol acreditava que os administradores devem ter a responsabilidade final, mas devem ao mesmo tempo dar aos subordinados autoridade suficiente para que realizem bem seus trabalhos. O problema é encontrar o grau apropriado de centralização em cada caso.

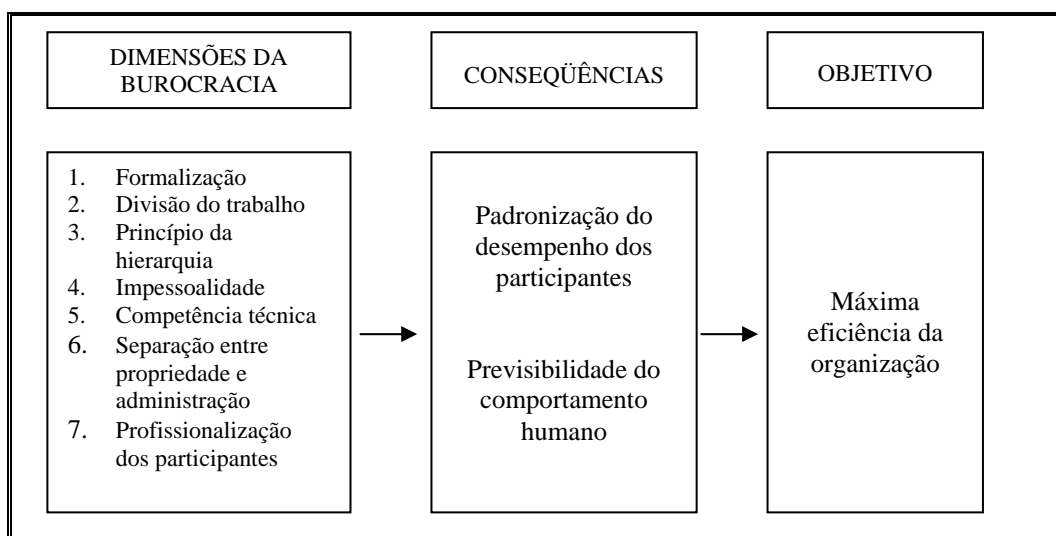
9. **Hierarquia:** a linha de autoridade numa organização – frequentemente representada hoje em dia pelos quadros e retas de um organograma – vai, por ordem de escalões, da alta administração até os níveis mais baixos da empresa.
10. **Ordem:** os materiais e as pessoas devem estar no lugar certo na hora certa. As pessoas, em particular, devem estar nos serviços ou cargos para os quais sejam mais capacitadas.
11. **Equidade:** os administradores devem ser amigáveis e justos para com seus subordinados.
12. **Estabilidade de pessoal:** uma alta taxa de rotatividade dos empregados estraga o funcionamento eficiente de uma organização.
13. **Iniciativa:** os subordinados devem ter liberdade de conceber e concretizar seus planos, ainda que disso possam resultar alguns erros.
14. **Espírito de equipe:** a promoção de um espírito de equipe dará um sentido de unidade à organização. Para Fayol, até mesmo pequenos fatores podem ajudar a desenvolver esse espírito. Ele sugeria, por exemplo, o uso, sempre que possível, da comunicação verbal, em vez da comunicação formal, por escrito.

Assim como a Teoria da Administração Científica, a Teoria Clássica também recebeu inúmeras críticas, tais como: “abordagem simplificada, ausência de trabalhos experimentais, extremo racionalismo, ‘teoria da máquina’, abordagem incompleta e abordagem de sistema fechado.” (FARIA, 2000, p. 41).

Por volta de 1947, o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) desenvolveu a Teoria da Burocracia. Da mesma forma que a Teoria Clássica pregava ênfase na estrutura, a teoria da Burocracia também pregava, isto é, “enfatizava a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente definidos.” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 27).

Para Weber, o modelo ideal de organização era a burocracia, na qual deveria fundamentar-se em algumas dimensões principais. Tais dimensões, bem como suas conseqüências e objetivo são expostas no quadro abaixo:

QUADRO 12 – As dimensões da burocracia (CHIAVENATO, 1995, p. 14).



Algumas críticas a esta teoria são explicitadas por Chiavenato (1999, p. 44) ao relatar que “o tempo passou, e o mundo mudou. É uma pena que a burocracia não tenha a menor aptidão para a flexibilidade e inovação, qualidades tão necessárias em um mundo atual caracterizado por intensa mudança e instabilidade.”

Ainda na era industrial clássica surgiu a Teoria das Relações Humanas (década de 1930), a qual pregava a ênfase nas pessoas. Para Chiavenato (1999, p. 46) “a ênfase nas pessoas reflete uma forte preocupação com os indivíduos dentro da organização. Trata-se de uma abordagem em que toda a teoria administrativa é fortemente centrada nas pessoas. O tema central são as relações humanas.”

Tal teoria foi desenvolvida a partir de experiências realizadas por Elton Mayo e seus colaboradores, na fábrica de Hawthorne¹⁸, da

¹⁸ “Experiência de Hawthorne foi uma pesquisa feita na década de 1930 para verificar o efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade das pessoas e que concluiu pela existência do fator humano.” (CHIAVENATO, 1999, p. 66).

Western Electric Company, no qual descobriram que as relações humanas influenciavam a produtividade. A seguir, as principais conclusões da experiência de Hawthorne:

QUADRO 13 – As principais conclusões da experiência de Hawthorne (CHIAVENATO, 1999, p. 46).

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal. O nível de produção é influenciado pelas normas do grupo e não apenas pelos incentivos salariais da organização;2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo e em estreita relação de camaradagem e integração com os colegas;3. A tarefa da administração é formar chefes capazes de compreender e de comunicar, com elevado espírito democrático e que sejam persuasivos e simpáticos;4. A pessoa é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto” com outras pessoas, de ser reconhecida pelos outros e receber adequada comunicação;5. Além da organização formal oficialmente estabelecida pela organização, existe também uma organização informal constituída pelos grupos sociais informais que se formam espontaneamente e permeiam toda a organização. |
|--|

Portanto, a abordagem das relações humanas contribuiu para que as organizações se voltassem um pouco mais para as pessoas, para o ambiente social, permitindo assim maior democratização, envolvimento e autonomia dos trabalhadores. Além disso, de acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 31),

foi dada mais atenção ao ensino de habilidades de administração humana, e menos ao ensino de habilidades técnicas. Finalmente, seu trabalho levou a um novo interesse em dinâmica de grupo. Ao invés de se concentrarem apenas no indivíduo, os administradores começaram a pensar em processos e em recompensas grupais.

O movimento das relações humanas, embora tenha despertado nas organizações a importância e o papel das pessoas, também sofreu críticas, como por exemplo, as citadas por Stoner e Freeman (1999, p. 31) ao relatarem que “apesar das experiências de Hawthorne terem

influenciado profundamente o modo como os administradores encaravam seu trabalho e como a pesquisa posterior sobre administração foi conduzida, os estudos tinham muitas falhas de projeto, análise e interpretação.”

Outras críticas sofridas pela Teoria das Relações Humanas são expostas por Faria (2000, p. 62-63), tais como: “oposição cerrada à Teoria Clássica, inadequada visualização dos problemas das relações industriais, concepção ingênua e romântica do operário, limitação no campo experimental, parcialidade nas conclusões, ênfase nos grupos informais e enfoque manipulativo das relações humanas.”

Após a era industrial clássica surgiu, no período de 1950 a 1990, a era industrial neoclássica que, de acordo com Chiavenato (1999, p. 47), “trouxe uma profunda reformulação nas tradicionais teorias administrativas, de abordagem nitidamente normativa e prescritiva, substituindo-as por novas teorias de cunho explicativo e descritivo¹⁹ e, portanto, mais adequadas para os novos tempos de mudança e inovação.” Assim, as teorias da era industrial clássica acabaram sendo substituídas pelas teorias da era industrial neoclássica - Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista e Teoria Comportamental - e posteriormente, surgiram outras duas teorias, a Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência, conforme ilustrado na figura abaixo:

¹⁹ “As teorias da Administração compreendem dois tipos principais de conhecimentos (ou teorias): descritivos e prescritivos. [Os] conhecimentos de natureza descritiva são os que se propõem explicar um evento ou fenômeno da realidade. As teorias descritivas da Administração compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo. Seu objetivo é entender e explicar as organizações e os administradores. Há teorias que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações: são as teorias prescritivas, que compreendem duas grandes categorias: doutrinas (princípios ou preceitos) e técnicas.” (MAXIMIANO, 2000, p. 30-31).

As Novas Abordagens da Administração na Era Neoclássica

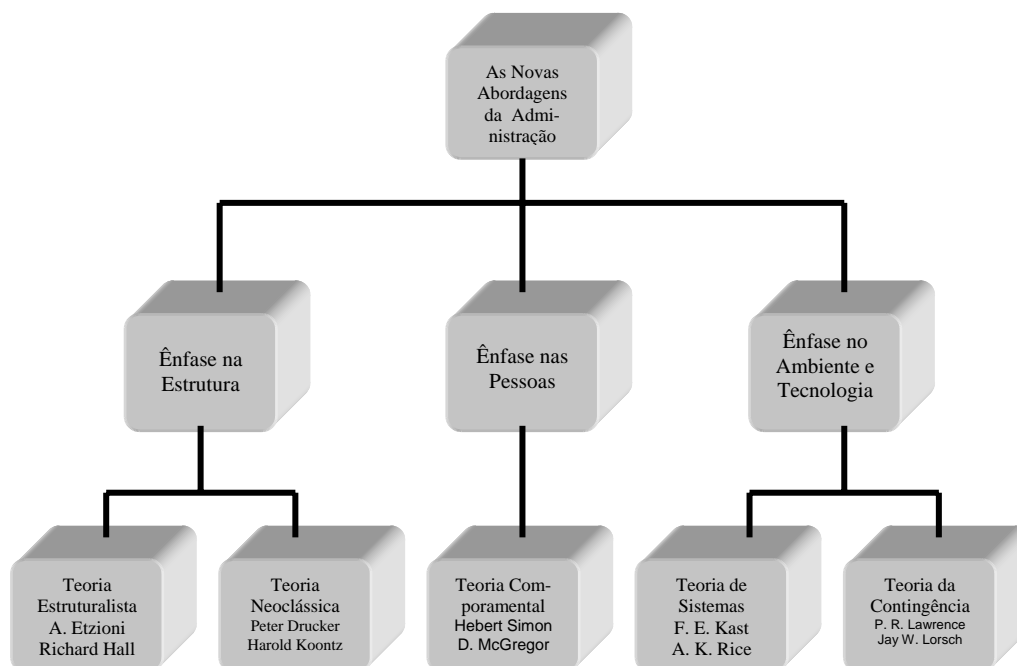


FIGURA 03 – As novas abordagens da Administração na era industrial neoclássica (CHIAVENATO, 1999, p. 48).

A Teoria Estruturalista surgiu por volta de 1950 e pregava a ênfase na estrutura. Tinha como intuito combater as limitações e a rigidez do modelo burocrático, assim como aprimorar o desenho estrutural das organizações. O estruturalismo preocupava-se tanto com o estudo das organizações formais como informais²⁰, mesclando contribuições da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas. Segundo Chiavenato (1999, p. 48) “o estruturalismo incluiu também o estudo

²⁰ Segundo Chiavenato (1999, p. 48) “organização formal [é] aquela que é deliberada e oficialmente estabelecida pela organização, principalmente através de organogramas e manuais de organização. A organização informal [é] decorrência do comportamento dos grupos sociais informais dentro da organização formal.”

da tecnologia e das relações de uma determinada organização com outras, que constituem o ambiente externo.”

A Teoria Neoclássica também pregava ênfase na estrutura e surgiu em meados de 1957. Embora seus autores (Koontz, O`Donnell, Wadia, Newman e Dale) tivessem opiniões próprias sobre as funções administrativas, concordavam que o administrador deveria continuamente planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades, de maneira a atingir os objetivos organizacionais adequadamente. Como forma de melhorar a eficácia das organizações, a abordagem neoclássica inovou ao focalizar os resultados e não os meios; tal estilo denominou-se Administração por Objetivos (APO)²¹ (CHIAVENATO, 1999).

Por volta de 1950, surgiu a Teoria Comportamental, reunindo autores como McGregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, March, Cyert, Fielder, Strauss, McClelland, Leavitt, Porter, Lawler, Hackman, entre outros. Esse movimento humanista deu continuidade à Teoria das Relações Humanas, mas trouxe-lhe novos conceitos e abordagens.

Nesse período, inseriu-se o comportamento organizacional (*organizational behavior*), que, de acordo com Schermerhorn (1996, p. 68 apud CHIAVENATO, 1999, p. 50), “o behaviorismo²², vindo da psicologia individual e social, penetrou fortemente na teoria administrativa, trazendo uma nova visão do comportamento

²¹ “Administração por objetivos é a abordagem focalizada em resultados e metas a alcançar. Focaliza fins e não meios.” (CHIAVENATO, 1999, p. 64).

²² De acordo com Chiavenato (1999, p. 65), “Behaviorismo significa a influência das ciências comportamentais na Administração.”

organizacional como consequência de uma intensa rede de processos decisórios que permeiam a organização.”

Outra contribuição da Teoria Organizacional foi a criação, no início da década de 1970, do movimento pelo Desenvolvimento Organizacional (DO). Nas palavras de Chiavenato (1999, p. 206), o “Desenvolvimento Organizacional (DO) é o esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional com a utilização da teoria e tecnologia das ciências do comportamento.” Seus principais seguidores foram: Bennis, Schein, Beckhard, Lawrence, Lorsch, Blake, Mouton, Reddin, Greiner, Bradford, Argyris, French, Bell, entre outros.

Ainda, na era industrial neoclássica, surgiram duas teorias que pregavam a ênfase no ambiente²³: a Teoria de Sistemas - “visão da organização como um sistema unificado e direcionado de partes inter-relacionadas” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 33) - e a Teoria da Contingência - “concepção de que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em situações ou circunstâncias diferentes.” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 35).

A Teoria de Sistemas surgiu em meados da década de 1960, enfatizando que as organizações dependem de um meio ambiente para funcionar. O enfoque sistêmico está intrinsecamente ligado à idéia de sistema. Sendo assim, Chiavenato (1999, p. 56) define sistema como:

²³ Para Chiavenato (1999, p. 66), a “ênfase no ambiente é a focalização no meio externo em que a organização está inserida.”

um conjunto integrado de partes, íntima e dinamicamente relacionadas, que desenvolve uma atividade ou função e é destinado a atingir um objetivo específico. Todo sistema faz parte de um sistema maior (supra-sistema, que constitui seu ambiente) e é constituído de sistemas menores (subsistemas). [...] A organização é visualizada como um sistema constituído de subsistemas, que são seus departamentos, equipes, etc. Mais do que isso, ela é como um sistema aberto em constante interação com seu ambiente externo.

Nesse sentido, a abordagem sistêmica tem como ponto-chave o estudo das variáveis externas, ou seja, não apenas aquelas situadas nos limites da empresa. Desse modo, a organização deve ser visualizada como um sistema aberto, que interage com o ambiente externo, bem como de forma global, como um conjunto, e não como partes isoladas.

Surgida após a década de 1970, a Teoria da Contingência foi desenvolvida por administradores, consultores e pesquisadores (dentre eles Chandler, Burns, Stalker e Woodward), que experimentaram aplicar em situações reais, os conceitos das principais teorias. Eram utilizados, portanto, métodos considerados eficazes para determinadas situações. Quando o resultado era ineficaz, eles tentavam encontrar uma explicação. Assim, a resposta encontrada pelos contingencialistas era a de que os resultados apresentavam-se diferentes, pelo fato de que as situações eram diferentes, isto é, nem sempre uma técnica altamente eficaz para uma situação, terá a mesma eficácia em todas as outras (STONER; FREEMAN, 1999).

Por ser esta uma teoria situacional e relativista, sua preocupação básica estava na contínua mudança do ambiente organizacional. Nesse sentido, enfatizava a necessidade de ajustamento, flexibilidade e melhoria constante por parte das organizações, diante das mudanças,

imprevisibilidades, incertezas e inovações do dinâmico mundo dos negócios.

O significado do termo contingência - “eventualidade, possibilidade de que alguma coisa aconteça ou não” (RIOS, 2001, p. 191) - evidencia, portanto, o que a abordagem contingencial pregava, não existe apenas um modelo, uma melhor maneira ou técnica para administrar uma organização (“*The best way*”), tudo depende do momento, e das diferentes situações ambientais.

Portanto, todas as teorias apresentadas anteriormente sistematizaram a área de Administração, assim como agregaram valor a determinados aspectos - às tarefas operacionais, à estrutura das organizações, aos recursos humanos, ao ambiente, entre outros, não havendo uma teoria geral que envolvesse todos os enfoques deste complexo campo do conhecimento. Nesse sentido, cabe aos administradores mesclá-las de acordo com as circunstâncias, isto é, conhecer seus diferentes enfoques, para poder aplicá-las nas mais variadas situações, conforme sua realidade organizacional e seus interesses.

Contudo, além de aplicar as diferentes teorias administrativas, os administradores também podem contar com diversos instrumentos de gestão para cumprir e facilitar seu papel. Sendo assim, o capítulo seguinte discutirá a importância destes instrumentos para a ação administrativa.

2.5 Sistema de Gestão: instrumento facilitador e de suporte à ação administrativa

Com base nas considerações apresentadas anteriormente, observou-se que a tarefa empresarial realizada pela administração constitui-se em um conjunto de atividades inter-relacionadas, tendo como função atingir os resultados preestabelecidos e atender às expectativas organizacionais. Nesse sentido, para cumprir e facilitar seu papel, a administração utiliza-se de vários instrumentos de gestão. Segundo Arantes (1998, p. 86),

estes instrumentos são compostos por conceitos e técnicas que vêm sendo criados, aplicados e aprimorados ao longo da história da Administração e cobrem todas as necessidades da tarefa empresarial. Eles dão suporte às questões institucionais, gerenciais, operacionais, de organização, de comunicação, de informação e ajudam a administração a criar os estados futuros, definir os caminhos, conduzir as ações em direção a esse futuro, assegurar que o desempenho está produzindo os resultados desejados. Eles auxiliam a administração também em seus esforços de definir os procedimentos e os métodos para a execução das atividades, a fixar e compartilhar os papéis e as responsabilidades entre a equipe, a promover as relações e o entendimento comum.

Assim, os instrumentos de gestão podem ser considerados os meios pelos quais a administração alcança os objetivos empresariais e atinge resultados efetivos. A integração destes instrumentos, bem como a inter-relação existente entre eles compõem um Sistema de Gestão Empresarial. Desse modo, torna-se importante ressaltar que:

a integração é uma premissa subjacente ao conceito de sistema: um conjunto de partes cada qual executando sua função específica, mas trabalhando de forma inter-relacionada com as demais para a

consecução de objetivos comuns. É esta integração que assegura a sinergia e a efetiva contribuição do Sistema de Gestão à tarefa empresarial (ARANTES, 1998, p. 102).

Arantes (1998) também esclarece que o objetivo do Sistema de Gestão Empresarial é tornar-se um efetivo instrumento de suporte à ação administrativa, e não, a própria ação da administração. Nesse sentido, compete ao administrador a responsabilidade pelo desenvolvimento do Sistema de Gestão, isto é, cabe a ele participar e contribuir ativa e diretamente na concepção deste, encarando-o sempre como sendo de sua responsabilidade.

Dessa forma, o autor propõe um modelo de Sistema de Gestão Empresarial, no qual os instrumentos de gestão são agrupados em três subsistemas: institucional, tecnológicos e humano-comportamental, sendo estes trabalhados de forma integrada e interdependente. Em linhas gerais, estes três subsistemas serão analisados a seguir:

Subsistema Institucional: proporciona instrumentos que auxiliam no estabelecimento da razão de ser da organização e na definição da sua identidade, de acordo com as crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores. O subsistema institucional auxilia a definir o papel e a contribuição da organização à sociedade, sua razão de existir, no que ela acredita, isto é, os princípios que orientam sua conduta (missão, visão, negócio/propósitos, princípios = Filosofia Empresarial, conhecida também por Identidade Organizacional, entre outras denominações).

Subsistemas Tecnológicos: reúnem instrumentos que auxiliam a administração na fixação dos resultados empresariais e na execução das funções administrativas, de maneira que as atividades sejam

dirigidas de acordo com a Filosofia Empresarial. Os subsistemas tecnológicos são: subsistema gerencial, subsistema operacional, subsistema de organização, subsistema de comunicação e subsistema de informação.

Subsistema humano-comportamental: auxilia a administração a motivar, integrar e a ativar as pessoas, de acordo com os resultados almejados e com as finalidades empresariais.

Torna-se relevante mencionar que, no campo de Administração de Empresas, a denominação Sistemas de Gestão Empresarial (SGEs ou ESs - *Enterprise Systems* - conhecido igualmente por Sistemas Integrados de Gestão ou ERP - *Enterprise Resource Planning*) também tem sido empregada, atualmente, para conceituar as ferramentas de informática apropriadas à gestão empresarial. Nesse contexto, Davenport (2002, p. 18) define Sistemas de Gestão Empresarial como:

pacotes de aplicativos de computador que dão suporte à maioria das necessidades de informação de uma empresa (ou organização não-lucrativa, universidade ou agência governamental). [...] Da contabilidade à produção, das vendas aos serviços, os módulos SGE dão suporte a milhares de atividades de negócios. Além de aplicativos para a produtividade pessoal tais como planilhas eletrônicas e processadores de textos em computadores pessoais, de sistemas de produção altamente especializados como controle de processos, e de sistemas para acesso à informação e ao conhecimento baseados na Internet, o SGE pode constituir o único sistema de informação de negócios indispensável a uma empresa.

Todavia, o Sistema de Gestão Empresarial, referido neste estudo, nada tem haver com *softwares* de gestão. O SGE, aqui abordado,

caracteriza-se por ser um conjunto de instrumentos de gestão, vistos de maneira integrada, o que dá suporte à ação da administração.

3 METODOLOGIA

Pretende-se neste capítulo descrever o conjunto de procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Desse modo, além de se classificar a pesquisa quanto aos objetivos, abordagem e procedimentos técnicos, descreve-se a população envolvida na pesquisa e os instrumentos utilizados na coleta de dados.

Marconi e Lakatos (1990, p. 28) enfatizam que:

A seleção do instrumental metodológico está, portanto, diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação. [...] Nas investigações em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, e nem somente aqueles que se conhece, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso. Na maioria das vezes, há uma combinação de dois ou mais deles, usados concomitantemente.

3.1 Tipo de pesquisa

3.1.1 Quanto aos objetivos

Para GIL (1996), as pesquisas podem ser classificadas, com base em seus objetivos, em três grandes grupos: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas.

Sendo assim, esta pesquisa apresenta um caráter exploratório porque, conforme Gil (1995), intenciona desenvolver, e esclarecer conceitos e idéias, descobrir informações, visando a formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis, tendo como objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.

Além disto, de acordo com Triviños (1987, p. 109), a pesquisa exploratória “permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos [...]”

Gil (1996) ressalta ainda que o planejamento da pesquisa exploratória é bem flexível, o que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

3.1.2 Quanto à abordagem

Segundo Oliveira, S. (1999, p. 115), “a abordagem quantitativa e a qualitativa são dois métodos diferentes pela sua sistemática, e, principalmente, pela forma de abordagem do problema que está sendo objeto de estudo, precisando, dessa maneira, estar adequado ao tipo de pesquisa que se deseja desenvolver.”

Sendo assim, optou-se pela abordagem qualitativa, uma vez que este tipo de pesquisa “caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada, dicotômica, fatal. Mais do que o aprofundamento por análise, a pesquisa qualitativa busca o

aprofundamento por familiaridade, convivência, comunicação.” (DEMO, 2000, p. 159).

Nesse sentido, foram utilizados instrumentos alternativos na coleta de dados, uma vez que,

[na abordagem qualitativa], o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações. (CHIZZOTTI, 1995, p. 79).

Outro fator importante a ser ressaltado é que a pesquisa qualitativa não exige uma divisão especial para a análise e interpretação dos resultados. Segundo Triviños (1987, p. 131; 133):

Em primeiro lugar, a pesquisa qualitativa não segue seqüência tão rígida das etapas assinaladas para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa. Pelo contrário. Por exemplo: a coleta e análise dos dados não são divisões estanques. As informações que se recolhem, geralmente, são interpretadas e isto pode originar a exigência de novas buscas de dados.

[...] Com efeito, em todos os instantes do processo investigativo tem-se colocado “idéias finais” que são enfatizadas, posteriormente, num apanhado geral, cujo título representa os conceitos básicos atingidos pelo estudo. Deste modo, esse corpo considerado como essencial no enfoque quantitativo, “análise e interpretação de resultados”, não existe nessa forma. [...] É interessante salientar, uma vez mais, que o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo.

Ainda referindo-se à análise e interpretações dos resultados, o autor ressalta que:

O processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques, ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num estante deixa de ser tal e é Análise de dados, e esta, em seguida é veículo para nova busca de informações. (TRIVIÑOS, 1987, p. 137).

3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Para GIL (1996), com base nos procedimentos técnicos, as pesquisas classificam-se em: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de caso, pesquisa-ação e a pesquisa participante. Porém, “esta classificação não pode ser tomada como absolutamente rígida, visto que algumas pesquisas, em função de suas características, não se enquadram facilmente num ou noutro modelo.” (GIL, 1996, p. 48).

Sendo assim, foram utilizados no presente estudo três tipos de procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 48), “qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica, prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.” Nesse sentido, este estudo também se utilizou da pesquisa bibliográfica para, além de recolher informações e contribuições de diversos autores acerca da

administração de bibliotecas e de instrumentos de gestão, também examinar o tema sob um novo enfoque, com propostas inovadoras.

A pesquisa documental, de acordo com Gil (1996, p. 51), “[...] vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. [...] Na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas.” O mesmo autor ressalta que os documentos podem ser “de primeira mão”, isto é, que não receberam nenhum tratamento analítico e os “de segunda mão”, que de alguma forma já foram analisados, como por exemplo relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros. Portanto, este trabalho valeu-se da pesquisa documental, uma vez que utilizou documentos “de primeira mão” - as estruturas curriculares e ementas de diversos Cursos de Biblioteconomia - e de “de segunda mão” - relatórios internos da IES e da BU em que foi implantado o SGBU.

O estudo de caso, segundo Gil (1996, p. 58) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.” A utilização do estudo de caso nesta pesquisa justifica-se pelo interesse em validar o modelo de Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU) proposto, bem como testar a sua real aplicabilidade.

Para implantar o modelo de Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária desenvolvido, foi escolhida a Biblioteca Universitária “X”, pela facilidade na obtenção de dados, uma vez que a autora

assumiu a direção da mesma em maio de 2001. Facilidade advinda primeiramente do conhecimento prévio da *práxis* cotidiana, em vários níveis da BU, ou seja, conhecimento de seus processos, assim como das suas deficiências e necessidades. Em segundo lugar, uma vez pertencendo à direção, puderam vislumbrar-se estratégias que melhor se enquadrassem neste cenário e implementá-las de forma mais segura. E finalmente, porque houve apoio, incentivo e preocupação por parte da Reitoria, com seu principal órgão de apoio, a Biblioteca.

3.2 Coleta de dados

3.2.1 População da pesquisa

A população da pesquisa compreendeu, além dos Cursos de Biblioteconomia citados no corpo do trabalho, os bibliotecários e funcionários da Biblioteca Universitária “X”, bem como seus diversos tipos de usuários (docentes, discentes, funcionários, ex-alunos e comunidade em geral).

Portanto, os atores envolvidos no estudo de caso foram de fundamental importância, uma vez que a abordagem qualitativa parte do princípio de que o sujeito (bibliotecários, funcionários e usuários finais da BU) e o objeto pesquisado (Biblioteca Universitária) apresentam um vínculo indissociável. (CHIZZOTTI, 1995).

3.2.2 Instrumentos de coleta de dados

Dentre os instrumentos de coleta de dados utilizados para a realização da pesquisa, pode citar-se a entrevista não-estruturada, a observação assistemática, observação participante natural, anotações de campo de natureza reflexiva, análise de documentos internos, *Brainstorming* e “caixa de sugestões”.

Percebe-se, portanto, uma tendência da autora pelos instrumentos menos ou nada estruturados. Tal fato ocorreu, principalmente, por se acreditar que “a flexibilidade adquirida [nos instrumentos menos ou nada estruturados] permite obter dos entrevistados informações muitas vezes mais ricas e fecundas, uma imagem mais próxima da complexidade das situações, fenômenos ou acontecimentos [...]” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 190).

No desenvolvimento do SGBU, foram utilizadas as seguintes técnicas:

- *observação assistemática*: esta técnica foi utilizada para identificar ações relevantes para o gerenciamento de uma Biblioteca Universitária. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 192), “a técnica da observação não-estruturada ou assistemática [...] consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados.”

- *anotações de campo de natureza reflexiva*: esta técnica apresenta diferentes significados na literatura temática, mas na presente pesquisa deve ser entendida como:

todo o processo de coleta e análise de informações, isto é, ela compreenderia descrições de fenômenos sociais e físicos, explicações levantadas sobre as mesmas e a compreensão da totalidade da situação em estudo. [...] Também as anotações de campo devem registrar “as reflexões” do investigador que surjam em face da observação dos fenômenos. Elas representam ou podem representar as primeiras buscas espontâneas de significados, as primeiras expressões de explicações. Podem ficar como um produto final do estudo, ou sofrer reformulações ou desaparecer, finalmente. (TRIVIÑOS, 1987, p. 154-155).

O mesmo autor ressalta a existência de dois tipos de anotações de campo: as descritivas e as reflexivas. Conforme esclarecido acima, utilizou-se no desenvolvimento do SGBU a técnica de anotações de campo de natureza reflexiva, fundamentada na seguinte afirmação:

As reflexões sobre o desenvolvimento do processo de observação são muito importantes. Cada fato, cada atitude, cada diálogo que se observa pode sugerir uma idéia, uma nova hipótese, a perspectivas de buscas diferentes, a necessidade de reformular futuras indagações, de colocar em relevo outras, de insistir em algumas peculiaridades etc. Isto é por um lado. Também o pesquisador faz anotações sobre questões metodológicas: os aspectos positivos que elas apresentam, as falhas que ressaltam no decorrer do estudo, a necessidade de corrigir algumas técnicas, de proceder de outra maneira, de levantar interrogativas sobre o uso de determinados instrumentos etc. Não se perde a oportunidade, se surgir, de fazer observações sobre o referencial teórico: se tais fenômenos confirmam parcial ou totalmente o apoio teórico, se é necessário aprofundar alguns aspectos da teoria, se esta é refutada pela prática, se pode surgir um novo conjunto de idéias que podem explicar as características da situação que está em análise etc. (TRIVIÑOS, 1987, p. 157).

No momento da implementação do SGBU, na Biblioteca Universitária “X”, utilizou-se, em algumas circunstâncias, a técnica de *Brainstorming* com a equipe de colaboradores, com o intuito de

explorar mais amplamente suas opiniões. Segundo Meira (1999, p. 11), *Brainstorming* “é um processo destinado à geração de idéias sobre um assunto definido, utilizado para se conhecer um quadro global e completo sobre um problema ou suas causas.”

Outra técnica utilizada na implementação do SGBU foi a entrevista não-estruturada – aplicada com os colaboradores - uma vez que, de acordo com Richardson (1999, p.208),

a entrevista não-estruturada, visa obter do entrevistado o que ele considera como os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista não-estruturada procura saber o que, como e por que algo ocorre [...].

Dessa forma, procurou-se entrevistar todos os colaboradores da BU “X”, uma vez que são estes os detentores do conhecimento empírico, e os responsáveis pela execução dos processos e obtenção dos resultados – e bons resultados dependem diretamente das pessoas que estão envolvidas nos processos, pois são elas que irão garantir a eficiência e eficácia desses - o que torna fundamental a opinião, participação, contribuição e envolvimento daqueles na implementação do SGBU.

A técnica de observação participante natural também foi utilizada na implementação do SGBU, uma vez que a autora pertence ao quadro administrativo da Biblioteca Universitária “X”. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 194):

[A técnica de observação participante] consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste. Em geral, são apontadas duas formas de observação participante: a) Natural. O observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga. b) Artificial. O observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações.

Além do *Brainstorming*, da entrevista não-estruturada e da observação participante natural, também se utilizou, na implementação do SGBU, a análise de documentos internos da BU e da IES, com o intuito de obter informações básicas referentes aos usuários, processos, serviços, produtos, estrutura organizacional, instalações, recursos humanos, materiais e financeiros, e realizar um exame aprofundado da relação IES X BU.

A realização do diagnóstico organizacional da Biblioteca Universitária “X” envolveu dois atores principais: os funcionários da BU (bibliotecários e auxiliares), e os usuários (curso técnico, curso de extensão, graduação, pós-graduação, docentes, funcionários da IES e usuários externos). Para estabelecer o diagnóstico organizacional da BU “X” foram utilizados os seguintes instrumentos na coleta de dados:

- *entrevista não-estruturada*: de acordo com Rubin e Rubin (1995 apud ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2002, p. 168) “nas entrevistas não-estruturadas, o entrevistador introduz o tema da pesquisa, pedindo que o sujeito fale um pouco sobre ele, eventualmente inserindo alguns tópicos de interesse no fluxo da conversa.” Nesse sentido, a entrevista não-estruturada foi realizada com todos funcionários da Biblioteca Universitária “X”, de acordo

com as suas respectivas atividades, objetivando levantar dados referentes às questões institucionais, gerenciais, operacionais, organizacionais, humano-comportamentais e ambientais, tais como: processos, atividades, padronização, serviços, produtos, estrutura organizacional, instalações, treinamentos e capacitação da equipe, integração, motivação, medidas ambientalistas realizadas, bem como opiniões quanto ao desempenho da BU;

- *caixa de sugestões*: este instrumento foi utilizado por ser de fácil e rápida elaboração, uma vez que a intenção da pesquisadora era a de realizar um breve diagnóstico da BU “X”, e ao mesmo tempo, a abrangência que ele proporciona, ou seja, permitir a participação de todos os tipos de usuários (cursos técnicos, de graduação, pós-graduação, docentes, funcionários da IES e usuários externos). Desse modo, a “caixa de sugestões” foi utilizada com o intuito de averiguar as principais necessidades dos usuários e o nível de satisfação destes em relação aos serviços, produtos, instalações e atendimento oferecido pela BU. O modelo da planilha a ser depositada na “caixa de sugestões” encontra-se no **Anexo 02**.

- *análise de documentos internos*: para realizar o diagnóstico, além da entrevista não-estruturada e da “caixa de sugestões”, a autora se valeu de alguns documentos internos, tais como: relatórios, regulamento, organograma, política de informatização e de aquisição. Estes documentos forneceram dados sobre o acervo, o software utilizado, recursos humanos e materiais, serviços, produtos, estrutura organizacional, instalações, circulação, entre outros.

4 UMA PROPOSTA METODOLÓGICA PARA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Decidir sobre um Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária exige reflexão a respeito da razão de ser de uma BU, isto é, qual o seu papel e contribuição à comunidade acadêmica, como atende a seus anseios, por que e para que existe, qual sua missão, a que se propõe, quais são os seus princípios, quais são as suas atividades fundamentais, como são executadas, como as pessoas que a integram são e estão mobilizadas para atingirem resultados, e por último, que resultados pretende se atingir.

No entanto, considerando-se que a Biblioteca Universitária está vinculada a uma IES, todas as questões citadas anteriormente necessitam estar em pleno acordo com os motivos, necessidades e expectativas institucionais, assim como com a sua missão, seus objetivos gerais, estratégias, metas e políticas. Portanto, este passa a ser um requisito básico para o desenvolvimento de um sistema gestão, e principalmente, para a excelência administrativa das BUs.

Nos capítulos anteriores, foi possível perceber que, embora a administração esteja sendo abordada e discutida com maior ênfase no âmbito biblioteconômico e, desde 1915 até os dias atuais, tenha conquistado cada vez mais a atenção dos estudiosos, assim como mais espaço nas estruturas curriculares - conforme averiguado anteriormente no subcapítulo “A inserção de teorias e práticas administrativas nos currículos dos Cursos de Biblioteconomia” - ainda necessita ser melhor explorada. Para que sejam proporcionados maiores subsídios aos profissionais bibliotecários, torna-se cada vez

mais importante, no Brasil, o desenvolvimento de pesquisas teóricas/práticas, a respeito de administração de bibliotecas, pois além de haver um número reduzido de bibliografias pertinentes a esta temática, algumas já se tornaram obsoletas - e segundo o observado nos ementários dos Cursos de Biblioteconomia analisados, a grande maioria ainda utiliza bibliografias específicas de administração de bibliotecas, da década de 70 e 80, e talvez isto ocorra pelo fato de que a produção científica, nesta área, ainda seja baixa - uma vez que não acompanharam a evolução tecnológica e as necessidades da sociedade da informação.

Ainda que seja reconhecida pelo profissional bibliotecário a necessidade de um adequado preparo gerencial para se administrar uma biblioteca, falta-lhes, muitas vezes, um efetivo entendimento desta como uma organização, e isto implica em não se administrar a partir dos princípios de gestão aplicados às demais organizações. Assim, a administração de bibliotecas ainda se torna um tanto complexa para eles, e por inexistência de uma administração realmente eficaz e de qualidade, tais profissionais enfrentam sérias dificuldades em atender, satisfatoriamente, às necessidades dos seus usuários.

Portanto, a compreensão das teorias e funções administrativas passa a ser fundamental para os bibliotecários administradores, à medida que os auxilia no desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos para suas bibliotecas. Os conceitos e as práticas administrativas bem como a aplicação destes instrumentos de gestão nas bibliotecas tornaram-se ferramentas essenciais para se garantir

qualidade e bom desempenho, principalmente das BUs, pois para que uma IES sobreviva, necessita, principalmente, do reconhecimento dos seus cursos no MEC, e para isso, precisa contar com o seu órgão fundamental de apoio, a Biblioteca. Assim, para que uma Biblioteca Universitária tenha um bom desempenho, necessita de bons instrumentos de gestão, do envolvimento de toda a equipe, bem como de uma predisposição da direção para, no mínimo, enfrentar as exigências da comunidade acadêmica e estar de acordo com os critérios de avaliação utilizados pelo INEP.

Nesse sentido, o modelo de Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU) pretende aliar os conceitos da Administração com a aplicação prática no ambiente biblioteconômico, oferecendo ao profissional bibliotecário uma abordagem capaz de ser compreensível e aplicável à sua realidade.

Mas de nada vale um esforço isolado, ou seja, se a Biblioteca Universitária não conseguir da IES o devido apoio, incentivo e reconhecimento de sua importância para o trinômio ensino, pesquisa e extensão, ou ainda, se o bibliotecário administrador não se esforçar para mobilizar sua equipe e conquistar este espaço, tornar-se-á muito difícil a implantação de um Sistema de Gestão. Dessa forma, a implantação do SGBU exige envolvimento e comprometimento do bibliotecário administrador, da sua equipe e da IES à qual se encontra vinculado.

O Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária será desenvolvido a partir da observação prática de uma BU e do desenvolvimento da pesquisa bibliográfica e exploratória. Dessa

forma, o SGBU será baseado nas técnicas e conceitos dos principais autores da literatura temática, tendo sua estrutura baseada no Sistema de Gestão Empresarial, proposto por Arantes (1998, p. 18) por “ser entendido como uma base conceitual, suportada por experiências práticas, que serve como orientação para a concepção de Sistemas de Gestão adequados às peculiaridades técnicas e culturais de cada situação”, bem como no Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ),

em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o Modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande. (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2002, p. 16).

Paralelamente ao desenvolvimento do SGBU, serão conduzidas as implementações em uma Biblioteca Universitária - estudo de caso - permitindo uma interação dinâmica entre o sujeito (bibliotecários, funcionários e usuários finais) e o objeto pesquisado (Biblioteca Universitária).

O SGBU será composto por seis subsistemas: subsistema institucional; subsistema gerencial; subsistema operacional; subsistema de organização; subsistema humano-comportamental; subsistema ambiental. Estes subsistemas serão detalhados no próximo subcapítulo.

4.1 Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU)

O modelo de Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária proposto agrupará o conjunto de conceitos e técnicas de gestão em 6 subsistemas, conforme esclarecido anteriormente, de acordo com seus propósitos:

- o *subsistema institucional* proporcionará instrumentos que auxiliem no estabelecimento da razão de ser de uma BU, da sua finalidade básica, do seu compromisso com a IES, de acordo com as crenças, valores, convicções e expectativas da mesma, do seu negócio, da sua maneira de pensar e agir bem como do seu posicionamento e relacionamento com todas as partes que compõem seus ambientes internos e externos;
- o *subsistema gerencial* reunirá instrumentos que auxiliam o bibliotecário administrador a estabelecer os rumos a serem seguidos, os resultados pretendidos, os objetivos, estratégias, isto é, auxiliam a definir o que a BU deve fazer e se o que está sendo feito está de acordo com seus objetivos;
- o *subsistema operacional* fornecerá instrumentos para que a direção defina quais as atividades fundamentais para a BU cumprir suas finalidades e como cada uma delas será executada, ou seja, envolve definições dos métodos, normas, materiais, nível de informatização e instalações necessárias para a BU cumprir suas finalidades;
- o *subsistema de organização* auxiliará a administração a especificar as funções necessárias para a realização das atividades da BU, a dividir estas funções em setores e/ou seções, a delimitar a

decisão de cada um, bem como a designar recursos humanos para a execução das funções;

- o *subsistema humano-comportamental* auxiliará o bibliotecário administrador a motivar, integrar e a ativar a equipe, de acordo com os resultados almejados e com as finalidades da BU;
- o *subsistema ambiental* proporcionará não só um maior envolvimento da BU com a questão ambiental, como também contribuirá para que a responsabilidade ambiental da Biblioteca Universitária seja cumprida.

Nos próximos subcapítulos, cada subsistema será detalhado com o intuito de definir a natureza e função de cada um deles.

4.1.1 Subsistema Institucional

O subsistema institucional torna-se fundamental para a administração de Biblioteca Universitária, à medida que propicie instrumentos para que o bibliotecário administrador oriente suas ações em direção aos resultados pretendidos, tenha clareza das finalidades internas e externas pelas quais a BU existe e é mantida, assim como conheça a sua razão de ser - de acordo com as expectativas, crenças, valores e necessidades da IES, à qual está vinculada.

Responder claramente às questões: “por que a Biblioteca Universitária existe?” “o que faz?” “o que quer ser?” e “no que acredita?” constitui a base para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. No presente estudo, o subsistema institucional será

composto pelos seguintes instrumentos: negócio, missão, visão e princípios. Esse conjunto de instrumentos será tratado aqui por Filosofia da Biblioteca, mas também são conhecidos por outras denominações - quando se trata da organização como um todo - tais como: Filosofia Empresarial, Identidade Organizacional, Filosofia Corporativa, Ideologia Central, entre outros.

Para definir o negócio, torna-se necessário explicitar a área ou áreas nas quais a Biblioteca Universitária atua ou pretende atuar. De acordo com Arantes (1998, p. 110), negócio é o “conjunto de necessidades sociais que a empresa se dispõe a atender”, buscando servir a um mercado-alvo – para Valadares (2002), um mercado-alvo se caracteriza pelas peculiaridades e necessidades dos seus clientes. Nas BUs, os clientes/usuários podem ser os docentes, discentes, alunos egressos, funcionários, ou até mesmo, a comunidade externa. Esta definição torna-se importante, à medida que justifica a razão de ser da BU, auxiliando no cumprimento da missão.

A definição do negócio precisa ser clara, e não se deve centrar somente nos produtos ou serviços oferecidos. Sua visão deve ser ampla, expandindo seu foco de atuação, ou seja, aumentando sua capacidade de enxergar oportunidades e ameaças. Portanto, torna-se importante centrar sua análise nos benefícios almejados pelos usuários, bem como nas suas peculiaridades e necessidades.

A missão é a razão de ser da BU, sua finalidade básica, o compromisso desta com a IES. Segundo Almeida (2001, p. 28), “o conceito de missão está ligado à razão de ser, que pode ser de uma organização, unidade, ou profissional. Sendo que uma unidade deve

ter sintonia com a missão da organização da qual faz parte, além de considerar sua própria razão de ser, da mesma forma que o profissional.” Vale ressaltar novamente a dependência da Biblioteca Universitária à instituição à qual encontra-se vinculada, devendo ser levada em consideração, na formulação da sua missão, a missão da IES.

De acordo com Valadares (2002), a missão funciona como diretriz da empresa, por um tempo indeterminado, pois poderá ficar por longo tempo, ou poderá ser alterada, de acordo com o comportamento dos consumidores, com as necessidades da sociedade e com as tecnologias, que se modificam com o passar dos tempos. Deve ser clara, objetiva, entendida e divulgada por todos os colaboradores da organização, pois não deixa de ser o seu objetivo estratégico, uma vez que todos os recursos serão direcionados para as áreas de atuação que forem estabelecidas.

Desse modo, a missão da BU deverá ser trabalhada e divulgada em todos os seus setores/serviços/divisões/seções - como por exemplo, aquisição, processamento técnico, referência, circulação, comutação bibliográfica, periódicos, multimídia, entre outros - e seu tempo de duração deverá ser estabelecido de acordo com as exigências dos usuários, com o advento de novas tecnologias e com o comportamento da sociedade.

Para facilitar a redação de uma missão, Morais (1992, p. 16-17 apud VALADARES, 2002, p. 11) propõe algumas recomendações e idéias a serem organizadas para defini-la, tais como:

- ação a ser exercida pela empresa (contribuir, proporcionar, satisfazer, etc.); - caracterização da demanda (necessidades, solicitações, anseios, aspirações, etc.); - ambiente, mercado para atuação (mercados-alvo: pessoa jurídica, sociedade de jovens, crianças, região, governo, indústria, comércio, homens, mulheres, etc.); - natureza da atividade a prestar (consultoria, projeto, produção, comercialização, pesquisa, financiamento, construção, etc.); - aspectos de princípios, crenças ou filosofia da empresa (qualidade de vida, filantropia, inovação, criatividade, ecologia, oportunidades, diferenciação, ética, competitividade, integração, etc.).

Visão, segundo Oliveira, D. (2002) “representa o que a empresa quer ser”, em outras palavras, e direcionando para a realidade das BUs, visão é a idealização de um futuro, a descrição de um “sonho” bem abrangente, não limitado por tempo. O papel da visão também é o de motivar e inspirar a equipe de trabalho, bem como alinhar seus esforços, a fim de promover sinergia interna, pois ficando claro o estado futuro que a Biblioteca Universitária deseja, “basta” construí-lo. Assim, para que esta sinergia interna seja promovida, todos os colaboradores precisam tomar conhecimento do que vem a ser a visão da BU em que atuam, como também passar a desejá-la, e isto só se tornará possível, à medida que houver um bibliotecário administrador promovendo-a e concentrando seus esforços na sua concretização.

Os princípios, segundo Arantes (1998, p. 111), “representam a maneira de pensar e agir da empresa. Eles estabelecem o posicionamento e o relacionamento da empresa com todas as partes que compõem seus ambientes interno e externo. Os princípios têm, portanto, uma abrangência ampla.” Embora os princípios envolvam vários aspectos relevantes de uma BU – como, por exemplo, produtos/serviços, usuários, fornecedores, meio ambiente,

colaboradores, inovação/mudanças, responsabilidade social, ética profissional, entre outros - não precisam ser extensos, pois nesse momento, apenas será estabelecido “o que” se acredita como certo e leal, e não “o como” será realizado.

De acordo com Valadares (2002), os princípios, ou crenças e valores, constituem a base de convicção nas quais os colaboradores acreditam, e sobre as quais agem e decidem, dando sustentação às ações administrativas. A divulgação desses princípios, perante a equipe de trabalho, irá permitir maior compreensão das decisões internas, assim como conduzirá a um melhor entendimento das ações e do comportamento gerencial.

Portanto, para que este conjunto de instrumentos - entendidos aqui por Filosofia da Biblioteca - sejam compreendidos com clareza, serão destacados, a seguir, alguns aspectos - baseados na Filosofia empresarial de Arantes (1998) - que justificam sua utilidade prática. Desse modo, a Filosofia da Biblioteca poderá ser:

- ***um instrumento de consciência:*** para que a Biblioteca Universitária caminhe em direção aos objetivos almejados, é preciso que se saiba o que se faz, por que se faz e o que se quer; outro requisito importante para se promover a consciência é o fato de todos os colaboradores saberem por que a BU existe, ao que deve dedicar-se e o que se pensa em relação a seus produtos, serviços, clientes e a seus próprios colaboradores;
- ***um instrumento para manter-se dentro das finalidades:*** um dos fatores-chave de sucesso para uma BU é se conseguir fazer com que todos os seus colaboradores passem a agir de acordo com sua

missão, com seus propósitos e com seus princípios. Isso não quer dizer que estes não possam ser modificados, mas se forem iniciados novos empreendimentos ou novos negócios, deve se ter consciência do impacto das mudanças nas operações atuais e, portanto, deverá haver uma reformulação na forma de se administrar;

- ***um instrumento de comunicação:*** os objetivos e finalidades de uma Biblioteca Universitária devem ser de conhecimento de todos os colaboradores, para que possa haver adesão e para que as ações de todos sejam convergentes a eles. Para isto, a Filosofia da Biblioteca torna-se um ótimo instrumento, por meio da qual pode ser promovido um processo eficaz e permanente de comunicação tanto para os colaboradores atuais como para os novos. Também se torna interessante ultrapassar as fronteiras do ambiente interno, ou seja, comunicar a Filosofia da Biblioteca inclusive aos usuários, pois esta serve como instrumento de apresentação da biblioteca.

- ***um instrumento para assegurar o entendimento uniforme:*** para que uma BU seja conduzida por todos os escalões administrativos - diretor, supervisor do serviço de referência, supervisor do processamento técnico, supervisor do serviço de empréstimo, entre outros - no mesmo caminho e para os mesmos objetivos, é necessário que se tenha padrões uniformes que orientem a tomada de decisão. Nesse sentido, os principais padrões e os mais importantes balizadores da direção a seguir estão definidos na Filosofia da Biblioteca. Portanto, definir a Filosofia da BU é o

primeiro passo para que as decisões e ações de todos sejam orientadas para um mesmo rumo;

- ***um instrumento para atrair, desenvolver e manter talentos:*** uma BU que tenha definido claramente sua Filosofia tem papel relevante nos esforços de atrair, desenvolver e manter seus colaboradores, pois profissionais talentosos avaliam se os desafios e as oportunidades que lhes são oferecidos atendem as suas necessidades e convicções, assim como se os princípios de conduta da BU são consistentes com suas crenças e valores. A Filosofia também auxilia na Biblioteca Universitária a se saber o que esperar da equipe e a planejar programas de capacitação bem como treinamentos;

- ***um instrumento para assegurar o desenvolvimento e a continuidade:*** como o processo de evolução de uma BU é contínuo, este deve ser orientado por uma filosofia explícita, clara e significativa, e toda a sabedoria que for adquirida nesse processo de evolução deve ser refletida na própria filosofia, pois isso é que irá garanti-lo como um instrumento efetivo, assegurando o desenvolvimento e continuidade da BU;

- ***um instrumento para orientar os processos sucessórios:*** as idéias e concepções dos empreendedores devem ser apresentadas numa Filosofia explícita, para que não se percam com o tempo e para que possam ser entendidas e incorporadas por aqueles que irão dar continuidade aos seus esforços. Este instrumento também é de grande valia para a orientação e implementação de processos sucessórios, pois o primeiro requisito a ser entendido pelos

candidatos potenciais para assumir a direção, deverá ser sua efetiva compreensão e adesão à Filosofia da Biblioteca.

Assim, para que a Filosofia da Biblioteca seja um bom instrumento de gestão, torna-se necessário atender a um conjunto de condições como, por exemplo, tomar certos cuidados com relação a sua concepção (a prática e as definições da filosofia devem caminhar juntas) e com a comunicação e especificação clara (a filosofia deve ser conhecida, entendida e aceita por todos os colaboradores). A Filosofia também deve preocupar-se com as relações da organização com os clientes, assim como ser gerenciada, isto é, deve haver alguém responsável por ela, garantindo sua integridade. No caso das Bibliotecas Universitárias, compete ao bibliotecário administrador a responsabilidade pela Filosofia da Biblioteca - para que se tenha certeza de que a Filosofia está sendo adequadamente comunicada, entendida, aceita e praticada pelos outros colaboradores.

4.1.2 Subsistema Gerencial

O subsistema gerencial caracteriza-se por ser um tipo de instrumento de gestão que, segundo Arantes (1998, p. 129), auxilia a administração a estabelecer “com clareza os resultados a serem atingidos e os caminhos a serem seguidos, em consonância com a missão, objetivos e princípios empresariais. Ele também auxilia a administração a implementar as ações e verificar se sua execução está

adequada, e a avaliar permanentemente se os resultados obtidos estão coerentes com os previstos.”

Para que o sucesso da BU seja assegurado, torna-se importante definir os produtos a serem oferecidos aos usuários (livros, e-books, periódicos, periódicos eletrônicos, mapas, bases de dados, dvds, cd-roms, disquetes, fitas cassetes, fitas de vídeo, etc.), e conseqüentemente, as tecnologias a serem utilizadas e o tipo de suporte (impresso, on-line, digital, magnético, entre outros), e os usuários a serem atendidos (discentes, docentes, funcionários, alunos egressos, alunos de 2º grau, comunidade em geral etc.).

Tais definições tornam-se importantes, à medida que auxiliam o bibliotecário administrador na tarefa de definir os rumos a serem seguidos e os resultados a serem conseguidos, de implementar as ações necessárias, de verificar se a execução destas estão corretas e de avaliar como a BU está indo, isto é, se os resultados obtidos estão de acordo com os planejados. Portanto, de acordo com Arantes (1998, p. 129),

o subsistema gerencial ajuda assim a administração a comandar o funcionamento das várias partes que compõem o empreendimento, constituindo-se no sistema monitor das operações. Sem ele, o empreendimento pode caminhar a esmo e sem rumo. Os instrumentos gerenciais também promovem a consciência [...]. Eles induzem a administração à reflexão antes de promover as ações; obrigam que se defina o que se quer fazer e o porquê; orientam as operações; e possibilitam que a avaliação dos resultados seja feita de forma consciente e objetiva. O subsistema gerencial é um dos principais instrumentos para a “operacionalização” e a prática correta da Filosofia empresarial, pois incorpora as definições da missão, dos propósitos e dos princípios empresariais e avalia se os resultados estão coerentes com essas definições.

Portanto, o subsistema gerencial proposto no presente estudo seguirá o modelo sugerido por Arantes (1998, p. 131) que, de acordo com suas palavras, “[...] além de simples, se tem mostrado útil na prática.” Seus componentes são: parâmetros de resultados; processo gerencial; estilo gerencial, conforme ilustrado na figura abaixo:

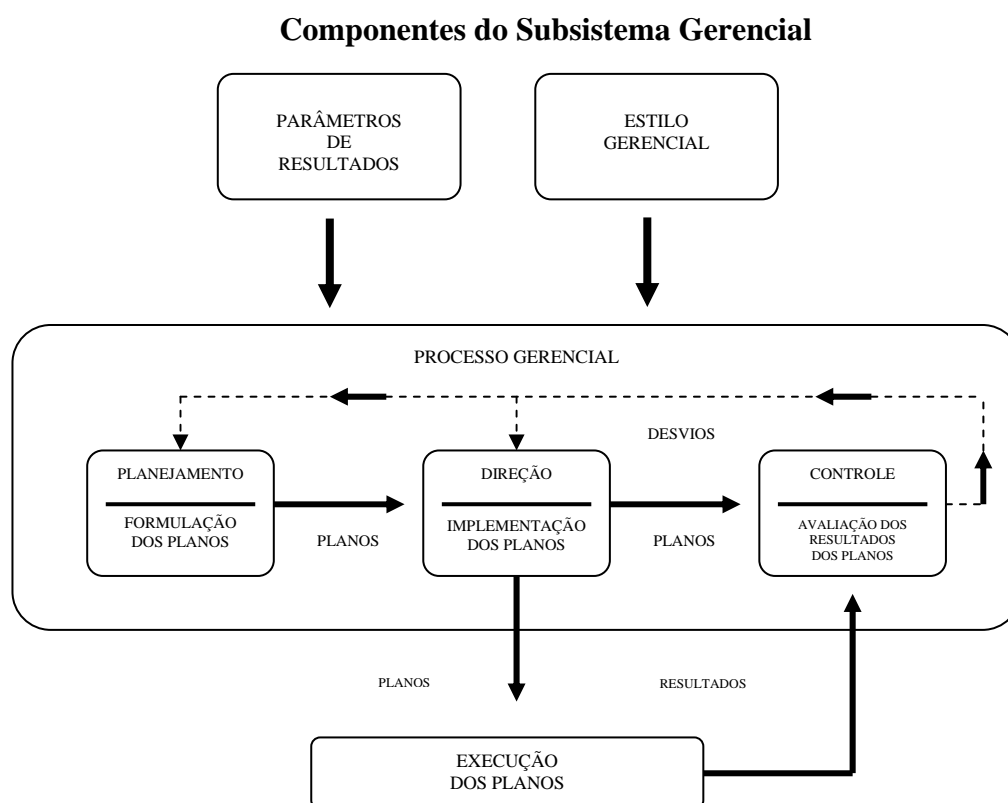


FIGURA 04 – Modelo do subsistema gerencial (ARANTES, 1998, p. 130).

Dessa forma, os componentes do subsistema gerencial do SGBU caracterizam-se da seguinte maneira:

- **parâmetros de resultados:** é por meio dos parâmetros de resultados que o bibliotecário administrador e sua equipe irão definir

os aspectos relevantes para planejar os resultados e avaliar o desempenho da BU. Segundo Arantes (1998, p. 131), “estes são definidos para cada atividade da tarefa empresarial²⁴ e podem eleger aspectos tais como satisfação dos clientes, inovação, conduta, rentabilidade, liquidez, desenvolvimento da equipe de colaboradores, relações que a empresa mantém no ambiente externo e interno, etc”, ou seja, são instrumentos que auxiliam a direção a agir em direção aos resultados pretendidos.

Embora seja importante definir parâmetros de resultados para as principais atividades, não se torna viável trabalhar com um grande número. O fundamental é estabelecerem-se os aspectos relevantes da BU e definirem-se os parâmetros de resultados representativos para sua realidade – estando esses sempre associados à Filosofia da Biblioteca. Desta forma, fica mais fácil divulgar e trabalhar os parâmetros com a equipe de colaboradores.

Arantes (1998) ressalta que a seleção dos parâmetros relevantes também pode ser feita de acordo com as fases evolutivas da organização, o qual refletem-se neles os aspectos mais importantes de cada estágio. No caso das Bibliotecas Universitárias, pode ser que a Biblioteca “Y” se encontre num estágio em que a informatização seja o fator mais crítico, em outro estágio pode ser que seja a capacitação da equipe, entre outros. Portanto, cabe selecionar os parâmetros mais relevantes para cada estágio, e trabalhá-los por etapas.

²⁴ “A empresa consegue uma eficácia melhor de sua administração se definir com clareza as atividades que compõem a tarefa empresarial, aquelas nas quais os administradores devem focalizar sua ação [como, por exemplo, criar produtos de valor (utilidades); criar e manter clientes satisfeitos; promover a capacidade de evolução deliberada; atrair, desenvolver e manter talentos; construir e manter relações significativas; usar os recursos produtivamente; praticar princípios de conduta aceitos].” (ARANTES, 1998, p. 52-53).

Ao se definirem parâmetros de resultados, torna-se importante levar em consideração que esses devem ser entendidos por todos os colaboradores da BU, auto-explicativos e de fácil entendimento para não dar margem a várias interpretações. A clareza dos critérios de medição de cada parâmetro também é outro fator relevante nesta etapa.

- **processo gerencial:** tem como função definir as funções administrativas a serem utilizadas na Biblioteca Universitária, isto é, o que as compõem, como serão realizadas, a forma como serão integradas e os tipos de planos que serão utilizados. O modelo de processo gerencial proposto no SGBU será constituído pelas funções de Planejamento, Direção e Controle - a função administrativa Organização será tratada como um subsistema, ou seja, é o quarto subsistema do SGBU (Subsistema de Organização).

- *Planejamento:*

Para a execução do planejamento adotou-se o processo sugerido por Arantes (1998), que se constitui de cinco fases: (1) definição dos resultados a alcançar; (2) avaliação das condições internas e externas que favorecem ou dificultam a consecução desses resultados; (3) a formulação de alternativas de ação; (4) a avaliação das alternativas e a tomada de decisão para escolha da melhor alternativa; (5) o detalhamento da alternativa escolhida. A figura abaixo ilustra o processo de planejamento adotado:

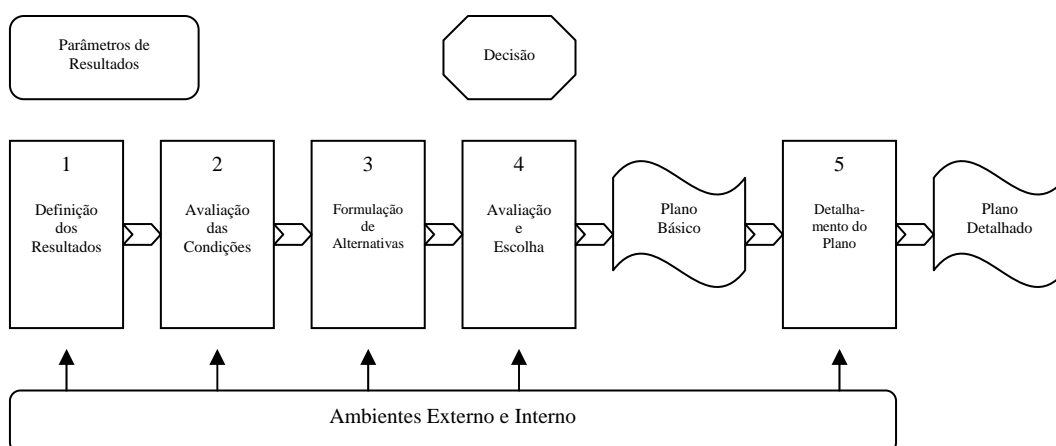


FIGURA 05 - Processo de planejamento (ARANTES, 1998, p. 139).

A definição clara sobre o que se deseja para o futuro da BU é um dos requisitos do planejamento. Barbalho e Beraquet (1995, p. 11-12) ressaltam que:

Trabalhar com ambiente significa trabalhar com mudanças e, nessa época de mudanças, Informação e planejamento são elementos indispensáveis para o sucesso de qualquer organização. A Unidade de Informação pode ser o instrumento que viabiliza a aceleração de mudanças numa organização, já que a informação é hoje considerada uma vantagem competitiva que agrega valor aos produtos ou serviços oferecidos. Planejamento, por outro lado, é atividade importante e rotineira tanto para os indivíduos (que planejam seu dia, as suas férias, a compra do carro etc), como para organizações (que planejam os seus investimentos, a sua produção, a sua atuação no mercado etc).

Dessa forma, é na primeira fase do seu processo - *definição dos resultados* - que o bibliotecário administrador e os supervisores de cada serviço passam a criar o futuro da BU. Todavia, para se chegar a este futuro almejado é preciso vencer etapas, gradativamente, de

acordo com as condições e realidade de cada IES, isto é, os objetivos maiores só serão atingidos, à medida que os estágios para se chegar até eles forem vencidos e para isso, a motivação e perseverança são duas aliadas fundamentais. Portanto, para fixar os resultados a serem atingidos, o bibliotecário administrador e os supervisores devem basear-se nos parâmetros de resultados, e estes resultados precisam ser passíveis de execução, medição e avaliação.

Na segunda fase - *avaliação das condições* - são identificadas e avaliadas as condições favoráveis, desfavoráveis, internas, externas, atuais e futuras que possam interferir na obtenção e no sucesso dos resultados almejados, ou seja, esta avaliação não só proporciona ao bibliotecário administrador e aos supervisores um conhecimento dos pontos fortes e fracos da sua BU, como também das suas oportunidades e ameaças.

Na terceira fase do processo de planejamento - *formulação de alternativas* - define-se a ação a ser tomada para alcançar os resultados pretendidos. Sendo assim, torna-se importante formular alternativas para que as oportunidades e pontos fortes sejam aproveitados e os pontos fracos e ameaças reduzidos ou mesmo eliminados. Desse modo, considerar apenas uma alternativa de ação pode ser um fator limitante para se chegar ao melhor plano. De acordo com Arantes (1998, p. 142-143),

para que a administração possa avaliar e decidir por uma das alternativas, estas não precisam ser formuladas num nível de detalhe grande, mesmo porque esse detalhamento demandaria um tempo excessivamente longo para ser completado. (...) É preciso apenas que as alternativas contenham todos os subsídios básicos suficientes

para que as decisões sejam tomadas considerando os aspectos relevantes.

Na quarta fase - *avaliação e escolha* - o bibliotecário administrador e os supervisores escolherão, dentre as alternativas formuladas na terceira etapa, a que melhor contribuir para o alcance dos resultados almejados. Nesse sentido, esta fase assume grande importância no processo de planejamento, uma vez que definirá o curso de ação a ser seguido.

A última fase - *detalhamento do plano* - é o oposto da terceira. Neste momento, a alternativa escolhida deve possuir um alto nível de detalhamento para que o plano possa ser implementado e executado corretamente, bem como alocado às divisões, departamentos, seções, grupos de trabalho de uma BU.

Sendo o plano a consequência do planejamento, torna-se importante definir os tipos específicos de planos a serem abordados no SGBU e o limite de tempo em que essas decisões são válidas (planos temporários ou planos permanentes). Tais definições facilitam a tomada de decisão do bibliotecário administrador - uma vez que o mesmo poderá escolher o tipo de plano adequado para cada tipo de decisão - e auxiliam o entendimento dos planos pelos colaboradores.

O SGBU contempla os seguintes tipos de planos, os quais foram considerados suficientes para cobrirem as necessidades gerenciais de uma BU: objetivos; políticas; procedimentos; normas; regulamentos; programas; projetos; orçamentos.

Objetivos: a definição de objetivos²⁵ é a base para o planejamento. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 147) “os objetivos são os resultados finais que uma organização, departamento ou indivíduo desejam atingir.” Portanto, definir objetivos é o primeiro passo para a realização do planejamento, pois é por meio deles que a BU, posteriormente, poderá medir seu desempenho e garantir os resultados. Os objetivos são classificados, de acordo com o limite de tempo, em um tipo de plano permanente, e também servem de base para outros planos.

Políticas: As políticas, também conhecidas por diretrizes, são utilizadas para situações repetitivas, e servem para orientar a tomada de decisão. A fixação de políticas permite agilidade (casos semelhantes não precisam ser analisados individualmente), uniformidade (evita decisões diferentes para casos similares) e flexibilidade (apenas guiam as decisões, isto é, não especificam o comportamento que os colaboradores deverão ter, permitindo com isso o livre arbítrio) nas decisões. As políticas são classificadas, de acordo com o limite de tempo, em um tipo de plano permanente.

Procedimentos: de acordo com Chiavenato (1999, p. 232), “os procedimentos constituem guias para a ação e são mais específicos do que as políticas. [...] Enquanto as políticas são guias para pensar e decidir, os procedimentos são guias para fazer. Referem-se aos

²⁵ Os termos *meta* e *objetivo* são utilizados por vários autores como sinônimos, outros utilizam o *objetivo* como um alvo qualitativo, e o quantificam por meio da *meta*, ou seja, consideram a *meta* como um *objetivo* quantificado, com prazo de realização. Existem autores que utilizam o *objetivo* como um alvo qualitativo e quantitativo, outros apenas como um alvo quantitativo. Há também autores que os diferenciam pelo limite de tempo, tendo o *objetivo* um limite de tempo permanente, e a *meta* um limite de tempo temporário. Portanto, não há um consenso na literatura a respeito da diferença e/ou semelhança destes conceitos. Desse modo, o termo *objetivo* será utilizado no presente estudo como um alvo qualitativo e a *meta*, um alvo quantitativo.

métodos, isto é, define a seqüência e a maneira para se executar as atividades cotidianas.” Por serem bem detalhados, os procedimentos geralmente são escritos e disponibilizados àqueles que precisam das informações, neles contidas. Estes também podem ser representados por fluxogramas²⁶. Os procedimentos são classificados, de acordo com o limite de tempo, em um tipo de plano permanente.

Normas: determinam as regras para a execução de cada atividade e auxiliam na promoção da padronização. Para Mendonça ([199-]), o processo de normalização serve para definir regras, de forma que uma atividade seja todas as vezes, sempre feita daquela mesma maneira.

Regulamentos: Os regulamentos ou regras estão associados ao comportamento que se espera das pessoas, em determinadas situações, sendo assim, devem especificar o que elas podem e devem ou não fazer. Os regulamentos são classificados, de acordo com o limite de tempo, em um tipo de plano permanente.

Programas: “são planos que envolvem todo o complexo de atividades necessárias para executar um plano de ação. Compreendem objetivos, metas, estratégias, diretrizes, regras e designação de funções, assim como recursos fiscais, físicos e humanos, exigidos para implementá-los.” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 141). Os programas são classificados, de acordo com o limite de tempo, em um tipo de plano temporário.

Projetos: podem fazer parte de um programa geral, ou serem planejados e executados como projetos individuais. Normalmente são

²⁶ “Fluxogramas são gráficos que representam o fluxo ou a seqüência de procedimentos ou rotinas. As rotinas constituem procedimentos padronizados e formalizados.” (CHIAVENATO, 1999, p. 232).

desenvolvidos para as atividades não rotineiras e, assim como os programas, também são baseados em objetivos, metas, estratégias e diretrizes. Segundo Arantes (1998, p. 147), “um projeto envolve as especificações de etapas, atividades e respectivos responsáveis por sua execução, recursos, custos, prazos.” Os projetos são classificados, de acordo com o limite de tempo, em um tipo de plano temporário.

Orçamentos: “é um plano ou previsão detalhada dos resultados esperados de um programa de operações oficialmente reconhecido, baseado nas expectativas mais razoáveis de eficiência operacional. [...] Em si mesmo, o orçamento é apenas um agrupamento de números ou estimativas que indicam o futuro em termos financeiros.” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998, p. 142). Os orçamentos são classificados, de acordo com o limite de tempo, em um tipo de plano temporário.

- *Direção*

Para a execução da função administrativa direção também foi adotado o processo sugerido por Arantes (1998), que se constitui de quatro fases: (1) designação dos responsáveis; (2) comunicação dos planos; (3) desenvolvimento da equipe; (4) orientação e coordenação, conforme ilustrado na figura abaixo:

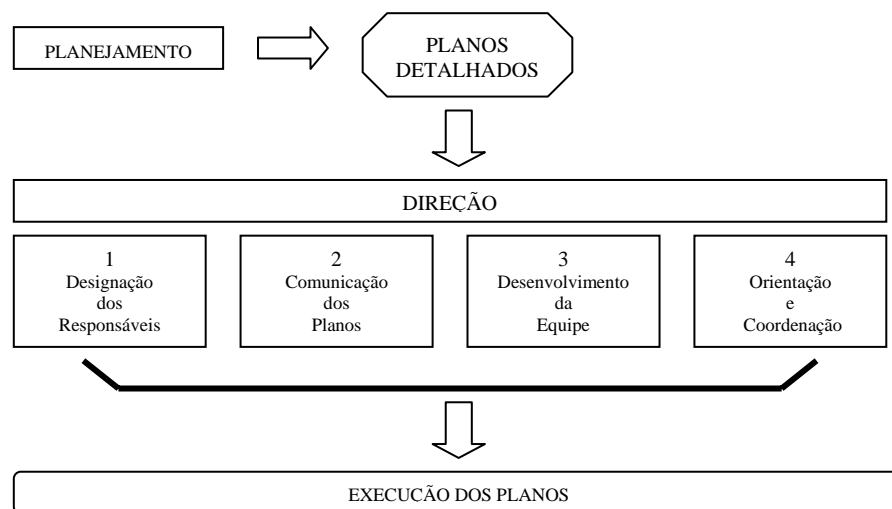


FIGURA 06 - Processo de direção (ARANTES, 1998, p. 163).

Na primeira fase - *designação dos responsáveis* - selecionam-se as pessoas, assim como as seções/divisões/setores/serviços (processamento técnico, referência, circulação, entre outros) necessários para execução dos planos e obtenção dos resultados, isto é, delega-se a parcela de responsabilidade de cada colaborador, de acordo com os níveis de autoridade, com as funções e com as áreas competentes. Portanto, para que a direção possa cumprir com eficácia esta função, torna-se necessário que os planos, desenvolvidos no planejamento, sejam bem detalhados e que a estrutura organizacional da BU seja clara e coerente.

Na segunda fase - *comunicação dos planos* - comunicam-se os planos às pessoas responsáveis pela sua execução e resultados. Nesse sentido, tal momento assume grande importância no processo de direção, à medida que depende dele a motivação e promoção do entendimento correto e uniforme das pessoas quanto aos resultados a alcançarem, assim como a garantia do comprometimento dessas na

execução dos planos. Portanto, fazer com que os envolvidos compreendam corretamente o que deve ser feito e que contribuam para que os resultados estabelecidos sejam alcançados passa a ser o objetivo desta fase.

A terceira fase - *desenvolvimento da equipe* – tem como objetivo preparar as pessoas responsáveis pela execução dos planos, isto é, promover a capacitação e desenvolvimento da equipe. Todavia, a identificação dos requisitos e das qualificações exigidas para a execução dos planos já deve ter sido feita no planejamento - à medida que os programas de capacitação necessitam de integração com os planos - pois a direção deve responsabilizar-se apenas pela execução dos programas de capacitação.

A quarta e última fase - *orientação e coordenação* - tem como objetivo colocar os planos em prática, cabendo ao bibliotecário administrador garantir que sua execução seja adequada. Assim, as atividades de orientação e coordenação da execução dos planos fazem parte desta fase, ou seja, a orientação auxilia a administração a saber se a equipe está enfrentando algum problema na execução dos planos, e serve também para realizar eventuais ajustes nos planos decorrentes de algum imprevisto - torna-se importante ressaltar que estes ajustes devem ser apenas adequações dos detalhes operacionais, pois se forem necessárias maiores alterações nos planos, estes devem ser revistos na função planejamento – e a coordenação serve para garantir a integração das diversas atividades necessárias para se colocar em prática a execução de um plano, uma vez que se realizam muitas

atividades diversificadas, além de serem envolvidos colaboradores de diferentes setores.

- *Controle*

Para a execução da função administrativa controle adotaram-se as seguintes fases, sugeridas por Arantes (1998, p. 171): “(1) a avaliação dos resultados reais em relação aos planejados e identificação de eventuais desvios; (2) a comunicação dos desvios aos responsáveis por sua correção; (3) o acompanhamento dos efeitos das ações corretivas até que os desvios sejam eliminados.” A figura abaixo ilustra o processo de controle adotado:

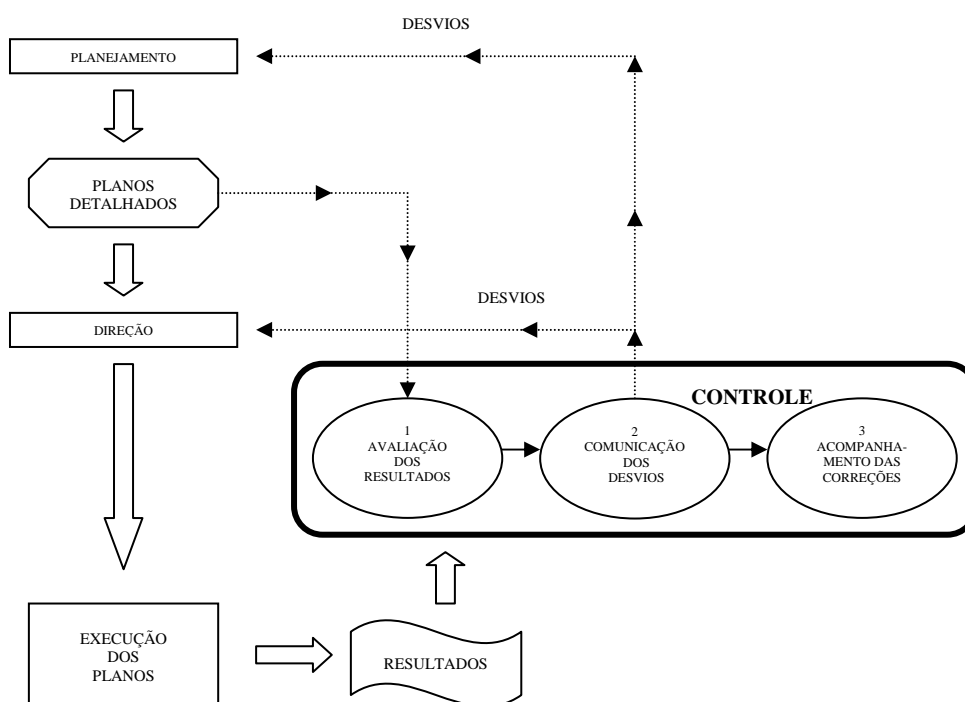


FIGURA 07 - Processo de controle (ARANTES, 1998, p. 171).

Na primeira fase - *avaliação dos resultados* - confrontam-se os resultados previstos com os realizados, com o intuito de verificar se o

desempenho está de acordo ou não com os padrões desejados. Se estiver de acordo, não há com o que se preocupar, caso contrário, torna-se necessário corrigir os desvios ocorridos.

Compete à segunda fase - *comunicação dos desvios* - comunicar os desvios ocorridos aos responsáveis por sua correção. Para isso, conforme mencionado na função direção, a estrutura organizacional da BU precisa ser clara e coerente, isto é, os níveis de autoridade precisam estar definidos com clareza. Também se torna fundamental a utilização de bons instrumentos para a comunicação dos desvios (como reuniões de avaliação de desempenho para analisar os relatórios e não simplesmente relatórios confusos, que possam vir a gerar interpretações incorretas ou dúvidas), para evitar maus entendidos por parte dos responsáveis pelas correções e para proporcionar mais agilidade na correção dos desvios identificados.

Na última fase - *acompanhamento das correções* – acompanham-se os pontos em que foram detectados os desvios, para que se tenha certeza de que as correções foram bem executadas e que ficaram de acordo com o desempenho esperado.

- **estilo gerencial:** significa a forma como o bibliotecário administrador irá executar o processo gerencial, isto é, o estilo de liderança predominante. Existem várias formas de se executar o processo gerencial e sua execução não se dá apenas pelos aspectos técnicos, mas também pelas questões humano-comportamentais. Para se gerenciar uma equipe não basta levar em consideração apenas os prós e os contras dos diversos estilos existentes (autocráticos,

democráticos, liberais, centralizados, descentralizados, entre outros), é preciso considerar também as variáveis de natureza humana.

Nas palavras de Arantes (1998, p. 180), “o que está subjacente à escolha do estilo gerencial são as crenças e os valores do administrador sobre a natureza do comportamento humano.” Desse modo, as variáveis humano-comportamentais serão abordadas pelo SGBU no sexto subsistema (subsistema humano-comportamental).

Torna-se importante ressaltar que todas as funções administrativas - planejar, dirigir e controlar – sejam orientadas uniformemente pelo estilo gerencial adotado pelo bibliotecário administrador, para que haja coerência no processo gerencial.

Arantes (1998, p. 180) alerta que não existe apenas um estilo gerencial, ou seja, “o estilo gerencial não é estático. Ele varia conforme as características do ambiente interno e externo de uma empresa em particular. [...] Varia também em função do sistema de valores do gerente e da maturidade da equipe de subordinados. Não há, portanto, um estilo certo ou errado. Há um estilo adequado para cada situação específica.”

Portanto, o estilo gerencial pode ser considerado um dos instrumentos de auxílio ao bibliotecário administrador, à medida que ajuda na promoção da integração, motivação e do entusiasmo da equipe em relação aos resultados pretendidos.

4.1.3 Subsistema Operacional

O subsistema operacional tem a função de auxiliar o bibliotecário administrador a definir quais as atividades indispensáveis para a BU cumprir suas finalidades e como estas devem ser executadas, a fim de assegurar a eficiência e contribuir com os resultados.

Todavia, para que a eficiência possa ser assegurada de forma global, torna-se fundamental que a direção inclua no subsistema operacional todas as atividades necessárias para a BU cumprir suas finalidades e não apenas algumas ou as que achar mais importante, visto que este subsistema caracteriza-se pelo conjunto destas atividades, de forma integrada. Caso contrário, algumas atividades da Biblioteca Universitária funcionarão bem e outras não, comprometendo, assim, a sua eficiência global.

Neste subsistema, também se torna viável considerar as atividades externas, ou seja, aquelas realizadas pelas organizações que estão fora dos limites da Biblioteca Universitária, como por exemplo, as atividades realizadas pelos fornecedores de livros, periódicos, entre outros materiais, pelo serviço de manutenção e limpeza etc., pois, embora estas atividades sejam desempenhadas por terceiros, implicam diretamente na sua eficiência, uma vez que o comprometimento com os clientes e a responsabilidade com o produto final será sempre da BU.

De acordo com Arantes (1998, p. 195), “o subsistema operacional define a tecnologia utilizada para a produção das coisas tangíveis e intangíveis necessárias para que a empresa cumpra suas finalidades”. Desse modo, a tecnologia utilizada no subsistema operacional do SGBU envolverá os seguintes componentes: métodos, normas,

materiais, informatização e instalações, conforme ilustrado na figura abaixo, adaptada de Arantes (1998):

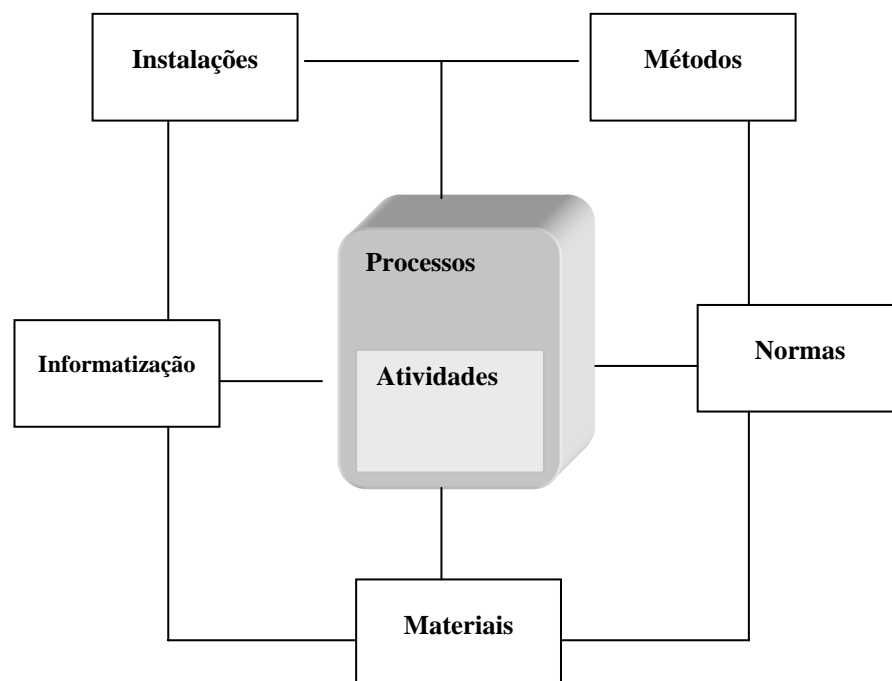


FIGURA 08 – Componentes do subsistema operacional.

Inicialmente, para uma melhor compreensão do subsistema operacional e para que haja uma padronização a respeito das designações a serem utilizadas para descrever as atividades da tarefa empresarial, optou-se pelo esclarecimento das nomenclaturas e subdivisões mencionadas no centro da figura acima. Sendo assim, cada uma será explicada e exemplificada a seguir:

- *processos*: “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.” (GONÇALVES, 2000, p. 7). Portanto, conforme esclarecido acima, sendo a BU uma operação da IES, seus processos

poderiam ser: aquisição, processamento técnico, referência, circulação, comutação bibliográfica etc;

Em uma Biblioteca Universitária, torna-se importante levar em consideração que cada processo recebe uma entrada, realiza um processamento ou uma transformação e por fim, produz um produto/serviço/informação para um cliente, conforme ilustrado na figura abaixo, adaptada de Mendonça ([199-]):

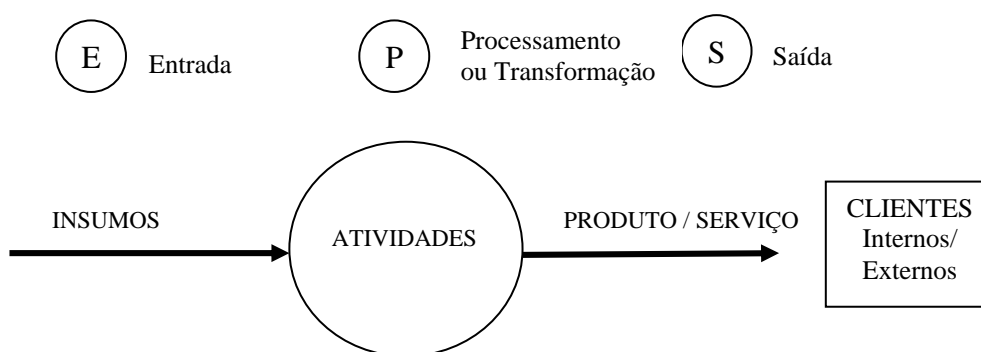


FIGURA 09 - Definição de processo.

O cliente é aquele que recebe o resultado do processamento ou transformação do insumo, podendo ser interno (um colega de outro setor) ou externo (usuário final). Por exemplo, o setor de referência passa a ser um dos clientes do setor de processamento técnico, à medida que recebe o resultado do seu trabalho, isto é, se um usuário solicitar auxílio ao bibliotecário de referência para encontrar um determinado livro, este só conseguirá atender a esta necessidade do cliente final, se o setor de processamento técnico tiver classificado, catalogado e digitado corretamente esta obra. Outro exemplo seria a relação do setor de aquisição com o setor de processamento técnico. O setor de processamento técnico passa a ser o cliente do setor de

aquisição, pois depende diretamente da compra das obras para poder processá-las.

Outro fator importante a ser observado é a seqüência dos processos, ou seja, a importância da seqüência lógica de integração dos fluxos. Para visualizar melhor a seqüência e a maneira como são executados os processos, estes podem ser expressos na forma de fluxogramas. Exemplificando a importância da seqüência lógica de integração dos fluxos em uma BU, podemos citar a solicitação de compra de uma obra, com urgência, para ser utilizada como bibliografia básica no início do semestre. A seqüência lógica seria, após a aquisição da obra, enviá-la ao processamento técnico. Porém, se não houver integração do setor de aquisição com o de processamento técnico, esta obra não receberá preferência e poderá vir a ser processada em um longo espaço de tempo, dificultando a eficiência global da BU, visto que apenas o setor de aquisição atenderia a solicitação em tempo hábil.

- *atividades*: segundo Arantes (1998, p. 196), “elas são partes lógicas que integram um processo ou procedimento. [...] As atividades são executadas de acordo com métodos e normas.” Neste caso, sendo a aquisição um processo da BU, esta poderia realizar as seguintes atividades: solicitação de orçamento, conferência de notas fiscais, entre outras.

Abaixo, serão abordados os cinco componentes do subsistema operacional - métodos, normas, materiais, informatização e instalações - objetivando maior compreensão de suas funções.

Métodos: são utilizados para definir a seqüência e a maneira como cada atividade deve ser executada. Um exemplo da utilização de métodos em uma BU poderia ser no processo de aquisição, na qual a atividade solicitação de orçamento dar-se-ia por meio dos seguintes métodos: preparar listagem com os títulos, autores e editoras das obras a serem orçadas; contatar fornecedores; enviar listagem das obras por e-mail; avaliar propostas; negociar valores etc.

Normas: determinam as regras para a execução de cada atividade e auxiliam na promoção da padronização. Por exemplo, as normas a serem seguidas na execução da atividade solicitação de orçamento poderiam ser: receber orçamentos somente por fax e com a assinatura do fornecedor; entregar as notas fiscais na tesouraria sempre na data de entrega das obras, entre outras.

Materiais: são os insumos utilizados para a realização das operações. Na atividade solicitação de orçamento, por exemplo, poderiam ser utilizados os seguintes materiais: fax (para enviar e receber os orçamentos), computador (para digitar - ou receber as listagens, se o serviço de aquisição for informatizado - criar mala direta com os endereços dos fornecedores etc.), pastas e/ou arquivos (para armazenar formulários de aquisição), entre outros.

Informatização: para que os processos possam contribuir efetivamente para a eficiência da BU, deve procurar-se cada vez mais a sua integração. Sendo assim, esta questão também precisa ser considerada no momento da aquisição de um software. Uma forma de assegurar esta integração seria a adoção de softwares integrados de gestão de bibliotecas, uma vez que estes trabalham as principais

funções de uma biblioteca, por meio de seus diversos módulos, de forma integrada. Conforme Dziekaniak (2003), estes softwares de gerenciamento devem apresentar algumas funções básicas, tais como: encomenda e aquisição; catalogação; indexação; classificação; acesso à Internet – Catálogos em Linha de Acesso Público (OPAC); controle de circulação; informações gerenciais.

Segundo Côrte e Almeida (2000, p. 13), “a modernização das bibliotecas está diretamente ligada à automação de rotinas e serviços, com o intuito de implantar uma infra-estrutura de comunicação para agilizar e ampliar o acesso à informação pelo usuário, tornando-se necessária uma ampla visão da Tecnologia da Informação e sua aplicação nas organizações.” Contudo, também se torna necessário considerar que as ineficiências de uma BU não serão solucionadas apenas com a aquisição de um software de gestão, pois a informatização veio para contribuir com a eficiência global da BU, mas o fator principal a ser considerado para a busca da melhoria é, sem dúvida, o conhecimento detalhado e aprofundado do seu subsistema operacional. De acordo com Arantes (1998, p. 215),

[há] muitos casos em que a automação é utilizada em processos ainda não dominados perfeitamente e que incluem várias ineficiências. Ao informatizar estes processos a empresa está na verdade automatizando as ineficiências. A decisão da automação não é precedida de estudos visando à identificação clara das causas das ineficiências e, a partir delas, na concepção de alternativas de solução. Ou seja, combatem-se os efeitos, sem eliminar as causas.

Voltando-se para a realidade das BUs, um bom exemplo para ilustrar esta automatização das ineficiências poderia ser a questão da

informatização do serviço de aquisição. Se este apresentasse como ineficiência a contínua aquisição de obras já existentes no acervo, não bastaria apenas automatizar os pedidos com formulários *on-line* e achar que com o serviço informatizado, os problemas estariam resolvidos. Isto seria apenas uma substituição das planilhas em papel por planilhas eletrônicas. O essencial seria realizar um estudo do serviço de aquisição, identificar suas ineficiências, suas possíveis causas e por último, as possíveis soluções, para então utilizar a tecnologia de maneira consciente, ou seja, primeiramente dominar o processo, para depois pensar na informatização, de acordo com suas reais necessidades e de maneira a agregar valor à eficiência operacional como um todo.

Todavia, embora a Tecnologia da Informação (TI) não tenha sido explorada neste subsistema como realmente mereceria, torna-se oportuno ressaltar a sua importância dentro da Biblioteconomia, pois segundo Dziekaniak (2003, p. 204), “a TI não deve ser vista apenas como o conjunto de ferramentas tecnológicas, uma vez que influencia nas transformações de paradigmas e de práticas. Dentro deste enfoque, entende-se que ela deveria constituir uma nova área dentro da Automação de Bibliotecas, ou melhor, substituindo-a, uma vez que a supera.”

De acordo com Meirelles (1993 apud OLIVEIRA, J. 1999), o termo Tecnologia da Informação surgiu na década de 1990 - década considerada pelo autor supracitado como o início da Era do Conhecimento - para substituir o termo informática, pelo fato de que nesta fase, a informação tornou-se um ativo nas organizações e a sua

disseminação e disponibilização passou a ser um diferencial fundamental nos mercados competitivos.

Instalações: este componente do subsistema operacional envolve não só o espaço físico (podendo estar adequado ou não ao tamanho do acervo, precisando ser expandido, reformado, etc), o acesso ao acervo (aberto ou fechado), a sinalização utilizada (placas, cartazes, cores), decoração (padrão da IES ou diferenciada), mobiliário (confortável, ergonômico) como também as condições ambientais indicadas para uma boa conservação do acervo (temperatura adequada, controle da umidade do ar, luminosidade adequada, etc).

Portanto, conforme ilustrado na figura “Componentes do subsistema operacional”, todos os componentes do subsistema operacional precisam estar interligados. Sendo assim, para que estes possam contribuir efetivamente para a eficiência da BU, também devem ser trabalhados de maneira integrada, pois uns dependem dos outros. Um exemplo desta dependência entre os componentes do subsistema operacional de uma BU poderia ser observado no momento da aquisição de um sistema de segurança para o acervo. Uma decisão como esta implicaria em novos métodos para a execução de cada atividade, exigiria mudanças nos equipamentos, nas normas ou até mesmo nas instalações.

Para avaliar e conceber o subsistema operacional deve-se, primeiramente, relacioná-lo à Filosofia da Biblioteca (negócio, missão, visão, princípios), e após, identificar suas partes componentes e o que se espera de cada uma delas - trabalhando-as sempre de maneira integrada. Segundo Arantes (1998, p. 201-202), “para que

possa ser um instrumento efetivamente útil, o subsistema operacional deve ser concebido no máximo nível de detalhe, e este nível é aquele que nos permite saber como cada atividade é executada.” Dessa forma, nesta etapa, a utilização das subdivisões explicadas anteriormente neste subcapítulo - processos e atividades - tornam-se muito úteis para não se cair em um nível muito alto ou muito baixo de detalhes. Assim, para cada processo ou atividade da BU devem ser relacionados os componentes do subsistema operacional: métodos, normas, materiais, informatização e instalações.

Portanto, para um bom funcionamento do subsistema operacional, os componentes devem ser trabalhados de maneira integrada, uma vez que todos estão interligados entre si. A eficiência e qualidade do produto/serviço final, assim como a satisfação dos clientes dependem desta relação de integração.

4.1.4 Subsistema de Organização

Conforme mencionado anteriormente, a função administrativa Organização será tratada no SGBU como um subsistema, o subsistema de organização. De acordo com Arantes (1998, p. 220), a organização “envolve a distribuição da tarefa empresarial em unidades organizacionais – diretorias, divisões, departamentos, setores, a definição dos papéis e responsabilidades dessas unidades, seus níveis de autoridade e a designação de pessoas competentes para executar as funções alocadas a cada uma dessas unidades organizacionais. [...] Ela define quem faz quê.” Desse modo, a organização auxilia o

bibliotecário administrador a organizar a Biblioteca Universitária internamente, alcançando melhores resultados.

Arantes (1998) recomenda quatro componentes fundamentais para compor o subsistema de organização, são eles: as funções, a estrutura organizacional, o nível de autoridade e as pessoas responsáveis pelas funções. Abaixo, estes componentes serão analisados e detalhados para que se tenha uma melhor compreensão deles, no âmbito das BUs.

Funções: uma vez definidas as atividades que irão compor os processos da BU, por meio do subsistema operacional, torna-se mais fácil definir as funções, pois serão estas atividades que determinarão as funções necessárias para integrar a organização da BU. Porém, à medida que uma BU se expandir e criar oportunidades e estratégias, as novas funções também devem ser previstas, caso contrário, torna-se impossível atender satisfatoriamente às necessidades dos usuários.

Segundo Arantes (1998, p. 227), “uma das características das funções é a natureza de seus objetivos: institucionais, gerenciais e operacionais.” As funções institucionais de uma Biblioteca Universitária são destinadas a cuidar dos aspectos relacionados à Filosofia da Biblioteca (negócio, missão, visão e princípios), isto é, além de defini-la e disseminá-la, também devem contribuir para o seu entendimento e prática, certificando-se sempre de que os resultados alcançados estão ou não de acordo com Filosofia da Biblioteca – estas funções podem ser exercidas, por exemplo, pelo diretor da BU e bibliotecários que exerçam algum tipo de supervisão. As funções gerenciais ficam encarregadas de realizar o planejamento, ou seja, elaborar os planos, implantá-los, acompanhá-los e avaliá-los - estas

funções podem ser exercidas, por exemplo, pelo diretor da BU e bibliotecários que exerçam algum tipo de supervisão. As funções operacionais executam todas as atividades que integram os processos de uma BU e devem assegurar a eficiência, produtividade e qualidade - estas funções são exercidas por todo o quadro de pessoal da BU, ou seja, desde os bibliotecários do processamento técnico, referência, aquisição, até os auxiliares.

Porém, a execução de qualquer função em uma Biblioteca Universitária exige diferentes tipos de conhecimentos e especializações, tais como: formação em Biblioteconomia (para ocupar as funções de direção, processamento técnico, referência, aquisição, etc.), especializações em Marketing ou Comunicação Social (para trabalhar a divulgação dos produtos e serviços da BU na comunidade acadêmica), Informática (para dominar as ferramentas do software de gestão utilizado), Conservação/Restauração (para recuperar obras deterioradas), entre outras. Sendo assim, “se os requisitos de conhecimentos não forem adequadamente identificados, certamente a execução da função será prejudicada, haverá maiores dificuldades na alocação e desenvolvimento das pessoas designadas para a função e outras implicações.” (ARANTES, 1998, p. 233).

Além disto, torna-se necessário traçar os perfis desejados para cada função (como por exemplo: - *bibliotecário do processamento técnico*: compenetrado, com conhecimento em informática, que goste de trabalhar em lugares reservados, que domine a representação descritiva e temática etc.; - *bibliotecário de referência*: que goste de trabalhar com o público, comunicativo, simpático, atencioso, cordial

etc. - *digitador*: conhecimento em informática, que domine as regras gramaticais, as regras de digitação, etc. - *técnico em informática*: que tenha conhecimentos básicos em informática, que domine os principais aplicativos do software da biblioteca, que seja paciente, entre outros).

Outro fator importante a ser considerado na definição das funções são os resultados esperados de cada uma delas. Esta definição é tão importante quanto saber o que deverá ser feito por cada uma. Isto também faz com que as pessoas realizem suas atividades de maneira consciente, uma vez que já sabem o tipo de contribuição que a BU espera delas. Conforme Arantes (1998, p. 245), “não há processo de recrutamento e seleção que consiga ser eficiente sem uma visão clara do porquê de uma função, das responsabilidades que envolve e dos requisitos que exige.”

Estrutura organizacional: conforme tratado anteriormente no capítulo *Funções Administrativas*, a estrutura organizacional deve ser pensada sempre de maneira flexível e não como algo fixo, pois uma BU encontra-se inserida em um ambiente instável - economicamente, socialmente, culturalmente, tecnologicamente - e, portanto, propícia a enfrentar ameaças ou mesmo oportunidades. Dessa forma, as Bibliotecas Universitárias necessitam, sobretudo, de dinamismo, de maneira que a estrutura organizacional possa ser ajustada e reajustada sempre que necessário.

O organograma representa graficamente a estrutura organizacional e tem por objetivo “- a divisão do trabalho, mediante o fracionamento da organização, em unidades de direção, assessorias, conselhos,

gerências, superintendências, departamentos, divisões, serviços, setores etc.; - a relação superior subordinado, o que deixa implícito os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade [...]” (ARAÚJO, 2001, p. 131).

Existem diversas técnicas para agrupar as funções que irão integrar uma BU, ou seja, várias formas de departamentalização, sendo que estas também podem se utilizadas de forma combinada - conforme esclarecido no capítulo *Funções Administrativas*. Nesse sentido, sugere-se no presente estudo a utilização de duas técnicas para agrupar as funções de uma BU, são elas: departamentalização por serviços; departamentalização por processos.

Inicialmente, utiliza-se a primeira técnica para agrupar os serviços oferecidos pela BU. Após agrupar os serviços prestados, utiliza-se a técnica de departamentalização por processos, ou seja, agrupam-se as operações de cada serviço em partes menores, constituindo processos. Dessa forma, o diretor da BU pode designar um bibliotecário supervisor para cada serviço, no qual irão exercer funções institucionais e gerenciais, isto é, além de contribuírem para o entendimento e prática da Filosofia da Biblioteca e certificarem-se se os resultados alcançados pelo serviço de sua responsabilidade estão ou não de acordo com ela, também devem elaborar os planos, implantá-los, acompanhá-los e avaliá-los, assim como controlar os resultados do serviço pelo qual são encarregados. Isto permite que a BU esteja equilibrada com funções institucionais, gerenciais e operacionais e não apenas orientada para as operações.

Na figura abaixo se apresenta um modelo de organograma para Biblioteca Universitária com divisões baseadas em serviços e processos - estrutura híbrida:

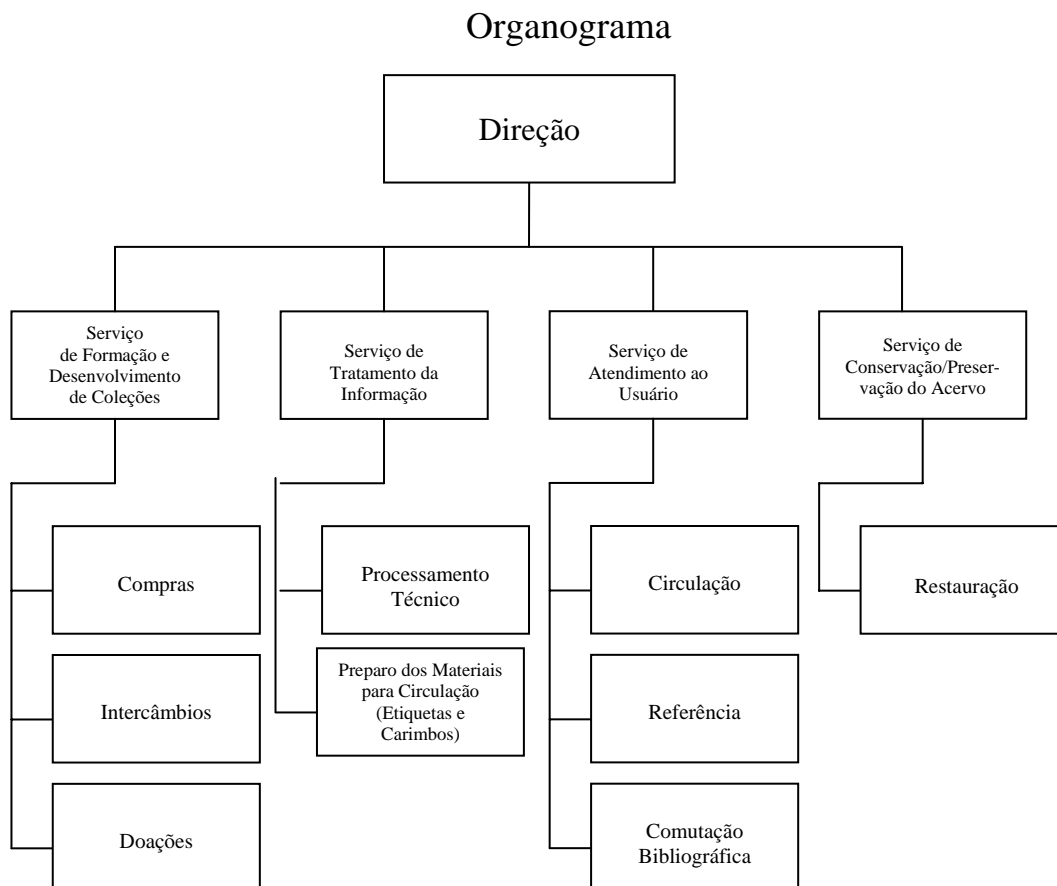


FIGURA 10 - Sugestão de um modelo de organograma para Biblioteca Universitária, com divisões baseadas em serviços e processos - estrutura híbrida.

Autoridade: conforme Chiavenato (1999 p. 371), “autoridade é o direito formal e legítimo de tomar decisões [...] e alocar recursos para alcançar objetivos organizacionais desejados.” Contudo, há uma sutil diferença entre autoridade e responsabilidade. A responsabilidade passa a ser a obrigação de uma pessoa em cumprir sua função e

responsabilizar-se pelas suas decisões. Todavia, esta pessoa necessita de um nível de autoridade compatível com os resultados pelos quais é responsável, para que não se desestimule, uma vez que, para arcar com os resultados de seus atos, precisa ter autonomia para tomar decisões. (ARANTES, 1998).

Outro requisito importante a ser estabelecido é o nível de autoridade, ou seja, o grau de autonomia que é dado pela IES à direção da BU, ou o grau de autonomia que é dado pela direção da BU aos seus colaboradores para tomarem decisões, nos mais diversos aspectos como, por exemplo: seleção ou demissão de pessoal; abono de multas, modificação nos processos, nos fluxos, nas políticas, nos métodos, no *layout*, entre outros. De acordo com Arantes (1998, p. 242), “o nível de autoridade é usualmente fixado formalmente, através de instrumentos gerenciais, principalmente as políticas e os orçamentos. [...] Além da clareza é preciso também que haja uma compreensão clara dessas definições.”

O grau de centralização e descentralização das decisões também é outro ponto importante a ser analisado e definido. Inicialmente, o bibliotecário administrador tem que respeitar e saber o grau de autoridade para a tomada de decisão que lhe foi atribuído pela IES, e em um segundo momento, definir o grau de autoridade para a tomada de decisão da sua equipe. Conforme citado anteriormente no capítulo “Funções Administrativas”, existem inúmeras vantagens e desvantagens a respeito destes tipos de modelos de decisões e a adoção de um ou outro, ou mesmo a variação de maior centralização

até a mais alta descentralização dependerá, de acordo com Arantes (1998, p. 243),

das crenças e valores do administrador sobre a natureza humana. Os administradores que acreditam que o homem só trabalha sob supervisão direta, que deve ter seu desempenho controlado a cada tarefa específica, tendem a concentrar mais as decisões. Ao contrário, aqueles que incentivam a iniciativa e a obtenção de resultados dão autonomia a sua equipe.

Porém, não se deve confundir os termos centralização e descentralização com o tipo de distribuição das funções às Bibliotecas (centrais e setoriais). Segundo Arantes (1998, p. 243), “ambos os termos estão associados ao grau de autoridade para tomar decisões.” Nas BUs, por exemplo, não basta subdividir ou agrupar as funções entre as bibliotecas setoriais e achar que o Sistema de Bibliotecas é descentralizado, se na verdade, apenas a execução das funções é realizada de maneira descentralizada, mas a autoridade para tomar decisões é centralizada na Biblioteca Central. Dessa forma, uma Biblioteca Universitária poderá ser considerada centralizada ou descentralizada, ou melhor, apresentará uma variação de maior centralização até a mais alta descentralização, de acordo com o grau de autoridade para tomar decisões que implique diretamente nos resultados, concedido a sua equipe.

Pessoas: bons resultados dependem diretamente das pessoas que estão envolvidas nos processos, pois são elas que irão garantir a eficiência e eficácia de uma BU. A informatização facilita inúmeras atividades, mas o fator principal a ser considerado para a busca da qualidade e dos melhores resultados é, sem dúvida, as pessoas. Por

consequente, o desempenho de uma BU também depende da sinergia, isto é, do trabalho coordenado e cooperativo, pois desta forma o êxito se torna maior do que se cada componente trabalhasse de forma isolada e sem cooperação.

Sendo as pessoas as responsáveis pela execução das funções e obtenção dos resultados, se torna fundamental a participação, contribuição e envolvimento destas no processo decisório, nas mudanças e na melhoria contínua que ocorrem ao longo dos tempos.

Portanto, cabe ao bibliotecário administrador utilizar-se dos instrumentos que o subsistema organizacional oferece, para que a distribuição das funções e a designação das pessoas sejam feitas de maneira eficaz, eficiente, integrada e para que sejam alcançados os melhores resultados.

4.1.5 Subsistema Humano-Comportamental

Nos subsistemas anteriores se abordou com maior ênfase os instrumentos de gestão de natureza institucional e técnica. Porém, estes instrumentos não são suficientes para que uma Biblioteca Universitária atinja seus objetivos. A excelência de uma BU depende do equilíbrio dos subsistemas técnicos e humanos.

Sendo assim, o componente humano-comportamental torna-se de fundamental importância para o SGBU, pois são as pessoas que, conforme Arantes (1998, p.97), “criam, desenvolvem e mantêm os empreendimentos; são elas que executam a tarefa empresarial e delas

depende uma parcela significativa do sucesso ou insucesso dos empreendimentos empresariais.”

Entretanto, as pessoas que integram uma Biblioteca Universitária atuam em diferentes níveis organizacionais - diretor, supervisores, auxiliares - havendo assim relações de influências. Para Chiavenato (1999), a influência está ligada a dois conceitos importantes: poder e autoridade. A autoridade foi trabalhada no presente estudo no subsistema organizacional e é considerada por alguns autores como um tipo de poder. Já o poder nada mais é do que outra forma de influência, um tanto mais ampla. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 254), poder significa a “capacidade de exercer influência; isto é, capacidade de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos.”

Nesse contexto, surge a liderança que, de acordo com Chiavenato (1999, p. 555), “é, de uma certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal, em que uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.” O processo de liderança é muito complexo e envolve diferentes estilos, teorias e explicações, e segundo o autor citado, ainda não existe uma abordagem ampla e universalmente aceita a respeito.

Todavia, a liderança passa a ser um dos fatores fundamentais para se atingir a eficácia nas BUs, pois o bibliotecário administrador que exerce a verdadeira liderança, age como uma mola propulsora, pois além de desenvolver novas visões a respeito do que a BU possa a vir

ser e/ou fazer, também procura identificar necessidades de mudanças, bem como trabalha para satisfazer as necessidades e objetivos da organização e dos indivíduos que as integram.

Desse modo, o subsistema humano-comportamental caracteriza-se por ser um tipo de instrumento de gestão que serve para auxiliar “a administração neste seu esforço de mobilizar as pessoas e de buscar a adequação do comportamento individual e coletivo aos requisitos da tarefa empresarial. Esses instrumentos são dirigidos à motivação, à ativação e à integração das pessoas.” (ARANTES, 1998, p. 97). Na figura abaixo, apresentam-se os componentes do subsistema humano-comportamental.

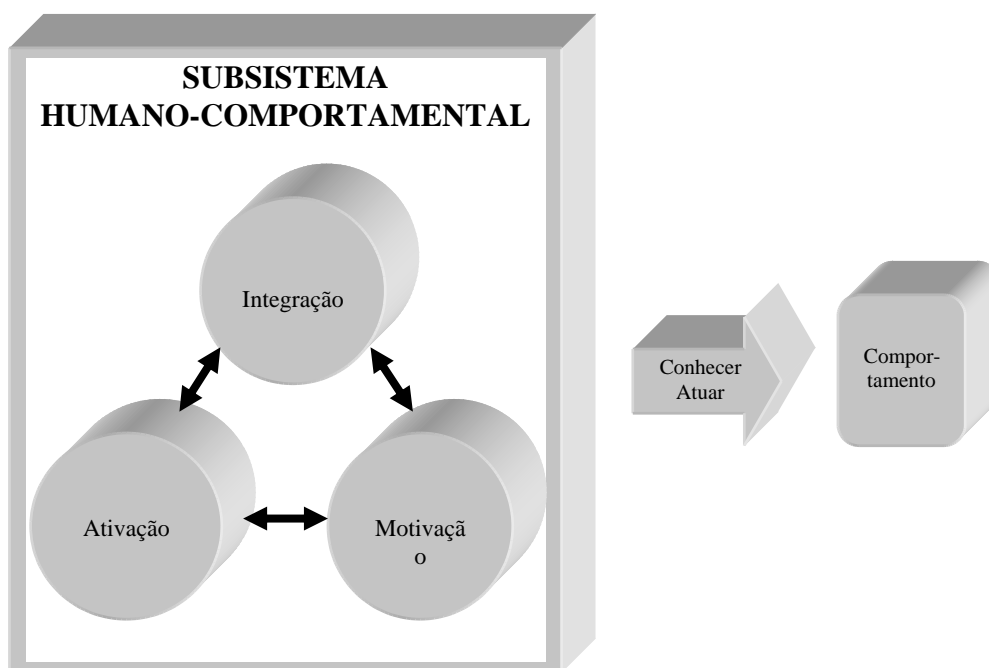


FIGURA 11 - Os componentes do subsistema humano-comportamental. (ARANTES, 1998, p. 365).

A seguir, cada componente do subsistema humano-comportamental será detalhado, de acordo com sua natureza.

Integração: vários instrumentos de integração compõem este componente. Tais instrumentos, segundo Arantes (1998, p. 364), “são destinados a promover o trabalho coletivo, estimulando a integração do indivíduo com os objetivos da empresa, sua participação em grupos e a relação entre os grupos.” Conforme mencionado em outros capítulos, o sucesso de uma BU depende muito da sinergia e do trabalho em equipe, e para favorecer esta integração do grupo, o bibliotecário administrador poderá contar com alguns instrumentos - baseados em Arantes (1998) - tais como:

- *Filosofia da Biblioteca:* à medida que a Filosofia da Biblioteca orienta as ações em direção aos resultados pretendidos, esclarece as finalidades internas e externas pelas quais a BU existe, é mantida, e determina a sua razão de ser, exerce um papel muito importante em relação ao aspecto comportamental da equipe. Por isso, torna-se fundamental que seja trabalhada com os colaboradores, assim como com novos integrantes da equipe, para que estes a entendam e tenham uma visão clara a seu respeito, de maneira que todo o trabalho do grupo esteja voltado para o mesmo foco.

- *Recrutamento e Seleção:* a Filosofia da Biblioteca necessita ser esclarecida para os novos colaboradores, no momento da seleção. Isto permite avaliar as habilidades técnicas dos entrevistados, suas expectativas quanto ao negócio, missão, princípios da BU e também facilita o processo de adesão e integração dos novos selecionados.

- *Apresentação da Biblioteca e da IES:* a apresentação da Biblioteca, isto é, dos seus serviços, produtos, programas, manuais de trabalho, instalações, políticas e procedimentos também se torna um

instrumento de integração, tanto para os novos integrantes da equipe, quanto para os mais antigos, além de contribuir para a atualização e motivação do grupo. Todavia, sendo a Biblioteca Universitária um órgão de apoio da IES, deve trabalhar sempre em sintonia com seus objetivos, torna-se viável que ocorra também, no mínimo, um programa institucional de apresentação anual para os novos integrantes da equipe da Biblioteca, com o intuito de ressaltar sua missão, visão, princípios, finalidades, objetivos, metas, instalações, o que propiciará, de certa forma, a integração dos colaboradores da BU com outros colaboradores da IES. Vale ressaltar que estes programas de apresentação precisam ser dinâmicos, de maneira que atraiam a atenção dos integrantes e, ao mesmo tempo, motive-os e de forma alguma devem ser impostos como uma obrigação a cumprir, de forma burocrática e rotineira.

- *Programas de Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento:* este instrumento, além de promover a integração do indivíduo com suas atividades atuais, também auxilia no preparo do colaborador para assumir novas tarefas, na formação multidisciplinar e no desenvolvimento da equipe nos aspectos técnicos e humanos.

- *Rituais Comemorativos e Associação dos Colaboradores:* tais rituais - comemorações de aniversário da própria BU e dos colaboradores, festas de Natal e Ano Novo, Páscoa ou até mesmo o Dia do Funcionário, entre outras - auxiliam na integração da equipe e facilitam o encontro dos colaboradores dos diferentes turnos. Também se torna interessante promover uma Associação dos Colaboradores, sendo eleita, anualmente, uma diretoria, a qual se encarrega de

organizar os eventos – festas, jogos, artes e lazer em geral - e arrecadar as verbas dos associados.

Portanto, de acordo com Arantes (1998), os novos padrões da sociedade moderna exigem das organizações a satisfação de diversos níveis de integração, tais como: da organização com a sociedade, dos indivíduos com a organização e com suas atividades, dos indivíduos com os grupos e destes entre si.

Motivação: a motivação pode ser trabalhada de várias formas em uma BU e, para isso, Arantes (1998) propõe alguns instrumentos de motivação que podem ser utilizados nas organizações. Abaixo, cada instrumento será analisado e adaptado ao contexto das Bibliotecas Universitárias.

- *Remuneração:* utilizada em muitas organizações para motivar os colaboradores, a remuneração engloba os salários, comissões, e benefícios tais como: planos de saúde, de alimentação, de educação, seguro de vida, moradia, entre outros. Embora a remuneração seja considerada como um dos principais instrumentos de motivação em uma organização, não consegue atender e satisfazer a todas as necessidades humanas, limitando-se às necessidades sociais, de auto-estima, auto-realização. Sendo a Biblioteca Universitária um órgão vinculado a uma IES, esta dependerá muito da forma como a instituição utiliza este instrumento. Mas isso não significa que o bibliotecário administrador não possa negociar com a IES novas formas de utilizar a remuneração para motivar os seus colaboradores. Um exemplo poderia ser a distribuição de cotas de bolsas de estudo

anuais para a equipe da BU, ou mesmo maiores descontos nas mensalidades dos cursos técnicos, de graduação ou pós-graduação.

- *Meio Ambiente, Ergonomia e Prevenção de Acidentes*: uma vez que haja esforços, por parte da direção da BU, a fim de proporcionar maior qualidade de vida e segurança aos seus colaboradores, já se está contribuindo para a motivação da equipe. Estes esforços podem ser entendidos como: fornecimento de equipamentos ergonômicos para os computadores (teclados ergonômicos e com apoio para os pulsos, *mouse pad* com apoio para o pulso, entre outros), mobiliário ergonômico (mesas reguláveis e com apoio para os cotovelos, cadeiras confortáveis e reguláveis, tanto no assento como no encosto), climatização, iluminação adequada, equipamentos de proteção contra poeira, fungos, dedetizações periódicas etc.

- *Assistência Social*: de acordo com Arantes (1998), várias organizações oferecem a seus colaboradores orientações sociais e psicológicas, complementando os programas educacionais da empresa. No caso das BUs, estas podem desenvolver programas de apoio aos colaboradores, por meio de convênios com os próprios cursos de graduação, pós-graduação, técnicos e de extensão, contando com o auxílio de voluntários dos cursos de Serviço Social, Psicologia, Direito, entre outros.

- *Inovação*: “este instrumento incentiva os colaboradores a desenvolverem e aplicarem idéias novas capazes de trazer contribuições significativas aos resultados empresariais e atender às necessidades humanas “superiores” dos colaboradores.” (ARANTES, 1998, p. 378). Em uma BU, a inovação pode ser estimulada, por

exemplo, com a implementação de um mural interno de sugestões, na qual podem ser analisadas e votadas por toda a equipe, sendo as que forem aceitas, premiadas de alguma forma.

Sendo assim, os bibliotecários administradores precisam utilizar diferentes tipos de instrumentos de motivação, para satisfazerem as diversas necessidades humanas: econômicas, fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização.

Ativação: Para Arantes (1998, p. 381), “os esforços de ativação nas empresas são baseados na relação entre pessoas e dependem fundamentalmente da capacidade de umas em influenciar o comportamento de outras para a realização das atividades requeridas à consecução dos objetivos empresariais.” Este componente do subsistema humano-comportamental pode utilizar-se de diversos instrumentos para influenciar o comportamento dos indivíduos de maneira que seus papéis e responsabilidades sejam assumidos de forma proativa, em relação aos objetivos organizacionais. O autor citado propõe alguns instrumentos de ativação para serem utilizados nas organizações, tais como:

- *Filosofia e Visão de Futuro*: estes dois instrumentos auxiliam nos esforços de ativação das pessoas, uma vez que estabelecem o papel que a organização desempenha na sociedade, seu modo de pensar e agir, e a forma como esta pensa, o seu crescimento e a sua continuidade. Isto funciona como um estímulo para a mobilização das pessoas, já que sabem por que a organização existe, o que faz, no que acredita e qual é a sua visão de futuro.

- *Estilo Gerencial*: segundo Arantes (1998, p. 382), “a forma pela qual as relações de influência acontecem na empresa é um importante instrumento para ativar as pessoas a assumir seus papéis e responsabilidades e contribuir efetivamente pra os resultados empresariais.” Todas as funções administrativas devem ser orientadas uniformemente pelo estilo gerencial adotado, para que haja um padrão de comportamento do diretor e, conseqüentemente, coerência no processo gerencial. Dessa forma, o estilo gerencial pode ser considerado um instrumento de auxílio ao bibliotecário administrador, à medida que ajuda na promoção da integração, motivação e ativação das pessoas para assumirem papéis e responsabilidades em relação aos resultados pretendidos.

- *Comunicação*: para que os integrantes de uma BU passem a assumir seus papéis e responsabilidades, torna-se necessária a existência de um eficiente processo de comunicação, pois não basta apenas informar os papéis e responsabilidades de cada um, é preciso fazer com que todos compreendam, aceitem e assumam efetivamente seus papéis e responsabilidades. Para Arantes (1998, p. 386), “a comunicação numa liderança eficaz engaja as pessoas no processo e não apenas informa o produto dele.”

Contudo, deve se tomar cuidado na aplicação destes instrumentos, para que, ao invés de serem utilizados para ativarem as pessoas a assumirem seus papéis e responsabilidades de forma proativa, não acabem se tornando instrumentos de desestímulo e “desativação”.

Portanto, percebe-se que o componente humano-comportamental é, de fato, um dos aspectos mais complexos de uma administração,

uma vez que as pessoas possuem expectativas, necessidades - econômicas, fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização – objetivos, sonhos, crenças e valores diferentes umas das outras. Nesse sentido, não se pode simplesmente considerá-las como um tipo de recurso de que a BU dispõe para alcançar seus objetivos, e sim, como o seu principal componente, o que exige muita atenção, dedicação e esforço do bibliotecário administrador a fim de “criar o ambiente e as oportunidades capazes de fazer com que as pessoas executem as atividades em direção aos resultados empresariais e, ao mesmo tempo, estejam satisfazendo suas necessidades e motivos, ou seja, conseguir a compatibilização entre os objetivos empresariais e os individuais.” (ARANTES, 1998, p. 97).

4.1.6 Subsistema Ambiental

A questão ambiental ultrapassou o parcialismo e passou a ser uma preocupação universal, perpassando todos os campos do conhecimento. A compreensão, conscientização e a própria ação em prol do meio ambiente dependem efetivamente da concentração de esforços, isto é, do engajamento e da “parceria” destes campos.

Nesse contexto, surgem as universidades, as quais podem ser consideradas como um dos meios para se atingir o saber e a sensibilização ambiental, visto que:

[...] desempenham um papel fundamental nesses processos de transformação do conhecimento vinculados à construção de uma

racionalidade ambiental por sua responsabilidade social na formação de novos saberes e novos profissionais com uma consciência crítica e uma capacidade para contribuir com eficácia na resolução de problemas socioambientais cada vez mais complexos. (LEFF, 1995, p. 19).

Por outro lado, para que a Universidade cumpra seu papel, ou seja, contribua com a resolução da problemática ambiental, precisa contar com todos os seus órgãos de apoio, inclusive a Biblioteca. Sendo assim, a BU também possui sua parcela de responsabilidade ambiental e conseqüentemente, os bibliotecários, isto é, os profissionais da informação²⁷.

Nesse sentido, a problemática ambiental e a responsabilidade dos profissionais da informação em relação ao meio ambiente vêm ganhando espaço e sendo debatida com maior ênfase no âmbito biblioteconômico, não só por meio das estruturas curriculares dos Cursos de Biblioteconomia²⁸ e das publicações periódicas (impresas/*on-lines*) da área, mas também em jornadas, congressos, simpósios e painéis - como ocorreu na XV Jornada Sul-Rio-Grandense de Biblioteconomia e Documentação, cujo tema central foi: “Meio ambiente: a dimensão da informação”. A afirmação abaixo foi proferida pelos organizadores deste evento:

Os profissionais da informação, neste início de milênio, devem assumir a sua parcela de responsabilidade no processo de formação do conhecimento para a tomada de decisões na área ambiental.

²⁷ “Los profesionales de la información son aquellos que están vinculados profesional e intensivamente a cualquier etapa del ciclo de vida de la información y por tanto, deben ser capaces de operar eficiente y eficazmente en todo lo relativo al manejo de la información en organizaciones de cualquier tipo o en unidades especializadas de información.” (PONJUAN, 2000 apud PONJUAN, 2000, p. 93).

²⁸ Como, por exemplo, a estrutura curricular do Curso de Biblioteconomia da Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG, a qual oferece a disciplina optativa “Informação e Meio Ambiente”.

Faz-se necessário, uma profunda reflexão sobre o método de transferência da informação, desde sua geração, organização, recuperação e uso, visando à superação das dificuldades existentes. (JORNADA SUL-RIO-GRANDENSE DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 2001).

Este engajamento da área biblioteconômica com a questão ambiental se propagou e ganhou forças, principalmente, depois da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, celebrada no Rio de Janeiro, de 3 a 14 de junho de 1992, em que foi aprovada a Agenda 21²⁹, a qual dedicou o capítulo 40 - Informação para a Tomada de Decisões - para tratar da importância da informação no desenvolvimento sustentável.

No capítulo 40, da agenda 21, percebe-se o quão importante e fundamental é a participação do profissional bibliotecário no gerenciamento, disseminação, recuperação e democratização da informação ambiental para a comunidade em geral, e no caso dos profissionais atuantes em Bibliotecas Universitárias, para a comunidade acadêmica, uma vez que:

no desenvolvimento sustentável, cada pessoa é usuário de informação, considerada em sentido amplo, o que inclui dados, informações, experiências e conhecimentos adequadamente apresentados. A necessidade de informação surge em todos os níveis, desde o de tomada de decisões superiores, nos planos

²⁹ “A Agenda 21 está voltada para os problemas prementes de hoje e tem o objetivo, ainda, de preparar o mundo para os desafios do próximo século. Reflete um consenso mundial e um compromisso político no nível mais alto no que diz respeito a desenvolvimento e cooperação ambiental. O êxito de sua execução é responsabilidade, antes de mais nada, dos Governos. [...] A Agenda 21 é um programa dinâmico. Ela será levada a cabo pelos diversos atores segundo as diferentes situações, capacidades e prioridades dos países e regiões e com plena observância de todos os princípios contidos na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.” (CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 2001, p. 9-10).

nacional e internacional, ao comunitário e individual. (CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 2001, p. 575).

Para iniciar este processo de engajamento e contribuição com a resolução dos problemas ambientais, as BUs podem, inicialmente, começar a adotar pequenas medidas ambientalistas, mas que, no contexto acadêmico, acabam por auxiliar na sensibilização, conscientização, responsabilidade e qualidade ambiental.

Sendo assim, o subsistema ambiental tem a função de definir as ações ambientalistas da BU. Todavia, por estar vinculada a uma IES, a Biblioteca Universitária deve seguir e ir ao encontro da política ambiental desta. Todavia, se a IES não possuir uma política ambiental, a BU pode criar sua própria política para nortear suas ações ambientais.

Portanto, o subsistema ambiental proposto no presente estudo baseia-se na ABNT NBR ISO 14001 (1996) e ABNT NBR ISO 14004 (1996), e será composto pelos seguintes componentes: política ambiental, plano de ação, implementação, medição e avaliação, análise crítica e melhoria contínua, conforme ilustrado na figura abaixo:

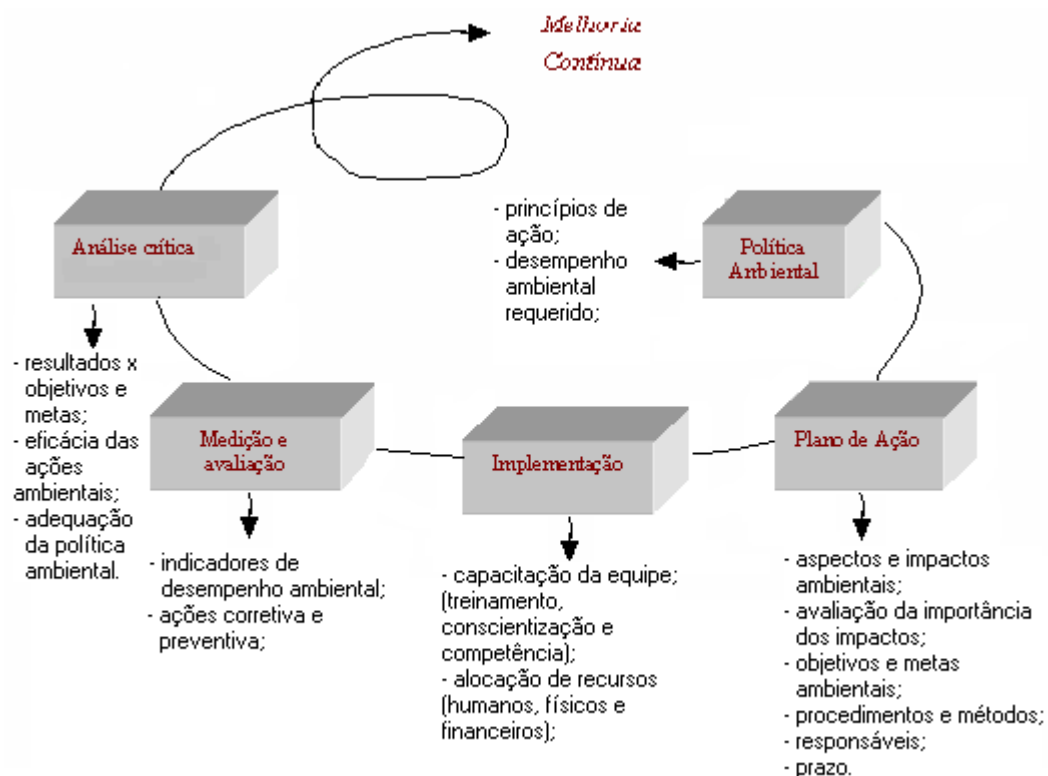


FIGURA 12 – Componentes do subsistema ambiental.

Segundo a ABNT NBR ISO 14004 (1996, p. 6), política ambiental significa a “declaração da organização, expondo suas intenções e princípios em relação ao seu desempenho ambiental global, que provê uma estrutura para a ação e definição de seus objetivos e metas ambientais.” Esta mesma norma recomenda a utilização de princípios orientadores³⁰ para auxiliar na definição da amplitude do comprometimento com o meio ambiente, proporcionando um conjunto de valores comuns, ou seja, estes princípios orientadores podem servir de base para o desenvolvimento da política ambiental da organização e, além disto, também

³⁰ “Princípios orientadores: são declarações formais com base nas quais uma política pode ser definida e que servem de base para ações a serem adotadas.” (ABNT NBR ISO 14004, 1996, p. 28).

recomenda considerar os seguintes itens na elaboração de uma política ambiental:

- missão, visão, valores essenciais e crenças da organização; - requisitos das partes interessadas e a comunicação com elas; - melhoria contínua; - prevenção de poluição; - coordenação com outras políticas organizacionais (tais como qualidade, saúde ocupacional e segurança no trabalho); - condições locais ou regionais específicas; - conformidade com os regulamentos, leis e outros critérios ambientais pertinentes subscritos pela organização. (ABNT NBR ISO 14004, 1996, p. 9).

Para que a organização cumpra sua política ambiental, a norma ABNT NBR ISO 14004 (1996) recomenda a formulação de um plano. Desse modo, baseando-se nesta norma, sugere-se neste subsistema a utilização dos seguintes elementos para comporem o plano de ação da BU:

• *Identificação dos aspectos e dos impactos ambientais*³¹ *significativos, associados às atividades, produtos e serviços de uma BU:* para identificar os aspectos ambientais e a avaliação de impactos ambientais associados, a ABNT NBR ISO 14004 (1996) sugere quatro etapas para realizar este processo, que são:

Etapa 01 - Selecionar um processo, atividade, produto ou serviço.

³¹ Segundo a ABNT NBR ISO 14004 (1996, p. 11), “a relação entre aspectos ambientais e impactos é uma relação de causa e efeito. Um aspecto ambiental se refere a um elemento da atividade, produto ou serviço da organização que pode ter um impacto benéfico ou adverso sobre o meio ambiente. Por exemplo, ele poderia envolver uma descarga, uma emissão, consumo ou reutilização de um material, ou ruído. Um impacto ambiental se refere à alteração que ocorre no meio ambiente como um resultado do aspecto. Exemplos de impactos podem incluir poluição ou contaminação da água ou esgotamento de um recurso natural.”

Etapa 02 - Identificar o maior número de aspectos ambientais desta atividade, produto ou serviço selecionado.

Etapa 03 - Identificar o maior número de impactos ambientais reais e potenciais, positivos e negativos, associados a cada aspecto ambiental identificado.

Etapa 04 - Avaliação da importância dos impactos.

Para auxiliar a avaliação da importância dos impactos ambientais, sugere-se uma classificação quanto à severidade do impacto, conforme o quadro abaixo:

QUADRO 14 - Classificação de Severidade do impacto ambiental*.

Baixa S=1	- A percepção da falha é possível por qualquer indivíduo. - Não ocasiona nenhum tipo de necessidade de tratamento hospitalar.
Moderada S=2	- A percepção da falha é possível por meio de profissionais qualificados. - Ferimentos em pessoas com necessidade de tratamento hospitalar.
Crítica S=3	- A falha ocorre sem aviso prévio. - Envolve morte ou invalidez de pessoas da empresa.
Catastrófica S=4	- A falha ocorre sem aviso prévio. - Envolve morte ou invalidez permanente de pessoas da empresa e/ou externas.

*Adaptação da classificação de severidade utilizada pela empresa *Bunge Alimentos*.

Também se sugere uma classificação quanto à frequência com que o impacto poderá ocorrer. O quadro abaixo apresenta a classificação sugerida:

QUADRO 15 - Classificação da Frequência com que o impacto ambiental poderá ocorrer*.

Freqüente F=1	Possível de se observar pelo menos um evento a cada dia.
Provável F=2	Possível de se observar pelo menos um evento a cada mês.
Improvável F=3	Possível de se observar pelo menos um evento a cada ano.
Remota F=4	Possível de se observar pelo menos um evento a cada 5 anos.
Extremamente Remota F=5	Possível de se observar pelo menos um evento a cada 10 anos.

* Adaptação da classificação da frequência utilizada pela empresa *Bunge Alimentos*.

- *Objetivos e Metas Ambientais*: para atender à política ambiental da BU torna-se necessário estabelecer os objetivos que se pretende atingir. Todavia, para que esses objetivos se tornem aplicáveis, basta quantificá-los por meio de metas.

- *Procedimentos e Métodos*: após a definição dos objetivos e das metas é preciso estabelecer a maneira como estes serão atingidos, ou seja, descrever os procedimentos e métodos a serem utilizados pela BU para atingir seus objetivos ambientais.

- *Responsáveis*: indicar sempre uma pessoa da equipe, ou mesmo um pequeno grupo, para se responsabilizarem pelo cumprimento dos objetivos e metas ambientais estabelecidos.

- *Prazo*: é necessário estabelecer um prazo, dentro do qual os objetivos e as metas ambientais deverão ser atingidos.

Após o desenvolvimento do plano, passa-se para a etapa de implementação. Para isso, o bibliotecário administrador precisa capacitar sua equipe - treinamento e conscientização - e alocar os recursos necessários - físicos, financeiros - para atingir os objetivos de maneira eficaz.

De acordo com a ABNT NBR ISO 14004 (1996), após a implementação do plano, torna-se fundamental medir e avaliar o desempenho ambiental por meio de indicadores, para assegurar que as ações propostas estejam de acordo com os objetivos e metas

ambientais traçados. Este monitoramento serve para identificar as ações que foram executadas com êxito e as que necessitam de ação corretiva e melhoria.

No entanto, além de estabelecer a política ambiental da BU, desenvolver o plano de ação, implementar, medir e avaliar seu desempenho, é de fundamental importância que ocorra também o aperfeiçoamento das ações ambientais, a análise crítica da direção da BU com relação a estas ações, isto é, comparar os resultados obtidos após a implementação do plano de ação com os objetivos e metas traçados anteriormente, analisar a eficácia das ações implementadas e se os resultados obtidos estão de acordo com a política ambiental - e a melhoria contínua.

A ABNT NBR ISO 14004 (1996) recomenda alguns critérios a serem observados no processo de melhoria contínua, tais como:

- comparar os resultados com os objetivos e metas;
- determinar a causa ou as causas básicas de não conformidades ou deficiências;
- desenvolver e implementar plano(s) de ações corretivas e preventivas para abordar a(s) causa(s) básica(s);
- verificar a eficácia das ações corretivas e preventivas.

Portanto, cabe ao bibliotecário administrador utilizar, da melhor maneira, os instrumentos que o subsistema ambiental oferece, de modo que a responsabilidade ambiental da Biblioteca Universitária possa ser cumprida.

5 ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DO SGBU EM UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

5.1 Diagnóstico organizacional

Devido ao crescimento contínuo da IES à qual a BU “X” está vinculada; ao aumento das exigências, necessidades e expectativas dos usuários quanto aos serviços/produtos oferecidos por esta; a criação de um *cluster* em educação superior na região em que esta se encontra localizada; aos processos avaliativos do Ministério da Educação se apresentarem cada vez mais rigorosos, entre outros fatores, que o aprimoramento das práticas de gestão passou a ser visto como uma oportunidade, diante deste cenário de mudanças e incertezas em que a BU está inserida, assim como um dos fatores chave para o sucesso da Biblioteca Universitária “X” e, conseqüentemente, da sua IES.

Todavia, para se realizar o aprimoramento das práticas gerenciais tornou-se necessário, primeiramente, fazer um diagnóstico da situação em que a BU “X” se encontra atualmente. Segundo Maciel (1997, p. 19), “o diagnóstico oferece ao bibliotecário uma visão abrangente da realidade em foco, permitindo a localização dos problemas, possibilitando tomadas de decisões coerentes e o direcionamento correto do esforço de trabalho.”

Sendo assim, realizou-se um breve diagnóstico organizacional, no mês de set./2001, com o intuito de levantar os dados referentes às questões institucionais, gerenciais, operacionais, organizacionais, humano-comportamentais e ambientais, proporcionando uma visão abrangente da realidade da Biblioteca Universitária “X”, antes da

implantação do SGBU. Para isso, foram utilizados alguns instrumentos para a coleta de dados, o qual estão descritos na metodologia desta pesquisa.

A Biblioteca Universitária “X” encontra-se vinculada a uma IES privada, com mais de seis anos de atuação, estando subordinada administrativamente à Reitoria. Seu quadro de pessoal é formado por 2 bibliotecários (02 mestrados), e 17 funcionários (14 graduados e 03 com segundo grau completo). Atende uma comunidade acadêmica constituída por 3.567 discentes, 207 docentes e 72 funcionários.

A Biblioteca dispõe de uma missão, relatada no relatório anual da BU, mas esta nunca foi repassada e trabalhada com os funcionários, uma vez que todos desconhecem a sua existência. Outros instrumentos que servem para orientar as ações do bibliotecário administrador e de sua equipe, como por exemplo: negócio, visão e princípios não são utilizados.

O atendimento é restrito aos docentes, discentes (curso técnico, curso de extensão, graduação e pós-graduação) e funcionários - empréstimo domiciliar e consulta local - bem como à comunidade em geral - consulta local. A maioria dos discentes, no início do seu curso, recebem uma carteirinha da Biblioteca com código de barras, tiram uma foto digital (que aparece no programa no módulo de atendimento) e cadastram uma senha - procedimentos não obrigatórios para se utilizar a Biblioteca. Os funcionários e docentes utilizam o crachá da instituição com código de barras. O estudo de usuários não é uma prática na BU, não havendo, nem mesmo, uma “caixa de sugestões”

para identificar algumas necessidades, expectativas e satisfações dos usuários.

A BU oferece aos usuários os seguintes produtos: livros, periódicos (impressos), cd-roms, disquetes, fitas cassetes, apostilas, folhetos, teses, dissertações e monografias, com um horário de atendimento que compreende os três turnos: das 8h às 12h e das 13h15min às 22h. Aos sábados, das 8h às 11h30min. Além disto, oferece os serviços de consulta local, empréstimo a domicílio, renovação no local, pela Internet e por telefone somente no período de férias, reserva no local, digitalização de imagens, emissão de relatórios bibliográficos por área de conhecimento, elaboração de fichas catalográficas, e solicitações de ISBN e ISSN.

De acordo com a última estatística (set./2001), a Biblioteca Universitária "X" apresenta um acervo constituído por 32.925 títulos e 72.335 exemplares, nos mais variados suportes. No ano de 2001, até setembro, foram adquiridos 3.000 títulos e 11.421 exemplares, e realizados 79.988 atendimentos, em seus diversos setores. Os horários de pico ficaram entre 09h e 10h, 15h e 15h30min, e 20h e 20h30min.

As ações administrativas não seguem um planejamento, e, portanto, não há uma definição clara dos resultados almejados.

A BU conta com um regulamento, que está associado ao comportamento que se espera dos usuários, e aos direitos e deveres destes, mas esse está incompleto, já que não envolve todos os quesitos de utilização de uma Biblioteca Universitária. Quanto à definição das políticas, a Biblioteca possui a de informatização e aquisição. Entretanto, não dispõe de instrumentos para auxiliar a padronização

das atividades exercidas pelos diversos colaboradores (procedimentos/normas). Sendo assim, um dos grandes problemas enfrentados no atendimento aos usuários é a falta de padronização das ações.

Quanto aos processos existentes na BU, não há uma definição da seqüência, nem da maneira como devem ser executados (fluxogramas). Nesse sentido, a seqüência lógica de integração dos fluxos apresenta-se comprometida, havendo repetição de uma mesma atividade, em processos diferentes.

O software utilizado pela BU “X” não pode ser considerado um software integrado de gestão, uma vez que seus diversos módulos não trabalham de forma integrada. Além disto, não apresenta confiabilidade, uma vez que altera os dados registrados, automaticamente, sozinho, e ao longo do uso, apresenta uma série de erros, impossibilitando a utilização de todos os seus módulos, a qualquer momento. O módulo de consulta (OPAC) também apresenta problemas, pois exige a acentuação das palavras e o uso de sinais diacríticos no momento da busca³², dificultando a recuperação da informação.

Quanto às instalações³³, possui uma área de 1044.84 m², porém o espaço físico não está adequado ao tamanho do acervo, mesmo este sendo fechado - os usuários não possuem acesso direto às obras. Não há sistema de segurança para as obras (antifurtos), bem como não há condições ambientais indicadas para uma boa conservação do acervo,

³² Uma análise mais aprofundada do software citado foi proposta por Dziekaniak (2003) em sua dissertação de Mestrado, intitulada: “Análise do software Bibliotech sob a ótica da Biblioteconomia.”

³³ A planta da Biblioteca encontra-se no **Anexo 01**.

pois não há controle da temperatura e da umidade do ar, e a luminosidade é baixa.

Quanto à segurança, ergonomia e qualidade de vida no trabalho, não há nenhum equipamento de proteção contra fungos, poeira, bem como mobiliário e equipamentos ergonômicos aos colaboradores.

Atualmente a BU “X” possui 5 terminais de consulta ao acervo, 3 impressoras, 1 scanner, 4 microcomputadores no processamento técnico, 1 na aquisição, 1 na direção, 2 no atendimento e 2 na sala de multimídia.

A estrutura organizacional da BU “X” está representada pelo organograma (Anexo 03), o qual agrupa as funções exercidas de maneira confusa, isto é, sem levar em consideração as atividades afins (tratamento da informação, atendimento aos usuários...). Dessa forma, não há uma definição clara das funções exercidas pelos colaboradores, nem mesmo as formações e os perfis necessários para exercê-las, assim como não há programas de treinamento/capacitação e desenvolvimento da equipe.

A seleção dos funcionários/bolsistas é realizada pela Reitoria, e ao serem admitidos, são recebidos pelo bibliotecário administrador, que apresenta, de maneira geral, a BU e os outros colaboradores, bem como realiza alguns treinamentos básicos, de acordo com a função a ser ocupada pelo novo colaborador. Porém, a apresentação geral da IES não é repassada aos novos colaboradores (missão, negócio, visão, instalações, colaboradores), ficando evidente a falta de integração dos novos colaboradores da BU com a própria IES.

No que diz respeito à questão ambiental, na Biblioteca trabalha-se com uma medida ambientalista, que é a restauração das obras com papel pardo, proveniente dos envelopes recebidos sob forma de correspondência.

Com relação às necessidades dos usuários e o nível de satisfação em relação aos serviços/produtos oferecidos pela BU, destacaram-se as seguintes questões:

- acessar livremente o acervo;
- implementar uma biblioteca setorial no Campus II da IES;
- ampliar o número de escaninhos na entrada da BU;
- adquirir mais exemplares por obra;
- ampliar o espaço físico;
- ampliar o salão de estudos;
- ampliar as salas de estudos em grupo;
- número de funcionários insuficiente/mais agilidade no atendimento;
- diminuir as filas nos horários de maior demanda;
- ampliar o horário de atendimento;
- falta de padronização no atendimento;
- oferecer treinamento aos usuários;
- dificuldades na recuperação da informação no catálogo em linha OPAC;
- climatização;
- terminais de consulta à base de dados em número insuficiente;
- implantar a Comutação Bibliográfica;
- proporcionar acesso à Internet;

- oferecer o serviço de reserva pela Internet;
- oferecer o serviço de renovação por telefone;
- livros atualizados e em bom estado de conservação;
- cordialidade no atendimento.

Este breve diagnóstico, em conjunto com a experiência prática da autora, possibilitará a escolha das melhores estratégias no momento da implantação do SGBU, fator essencial para o sucesso do modelo proposto.

5.2 Implantação do Subsistema Institucional

A implantação do subsistema institucional foi dividida em quatro fases: na primeira foi realizada uma reunião com os bibliotecários, objetivando elaborar a Filosofia da Biblioteca; na segunda se realizou uma reunião com todos os colaboradores para trabalhar e discutir a Filosofia criada; na terceira divulgou-se a Filosofia da Biblioteca à Reitoria; por último a Filosofia da Biblioteca foi divulgada à comunidade acadêmica.

1º fase - Reunião com os bibliotecários: inicialmente foram realizadas duas reuniões, nas quais participaram os bibliotecários e a direção da Biblioteca Universitária “X”. Na primeira reunião, procurou-se esclarecer o significado da expressão “Filosofia da Biblioteca” e os conceitos dos instrumentos que a compõem – negócio, missão, visão e princípios, trazendo-os para a realidade da Biblioteca. Também foi repassada e discutida a missão da IES, uma vez que a missão da Biblioteca precisa estar em sintonia com a

mesma. Por fim, foi solicitado aos bibliotecários, para que trouxessem, na próxima reunião, sugestões do negócio, missão, visão e princípios da Biblioteca. Na segunda reunião, realizou-se uma sessão de Brainstorming, objetivando determinar a Filosofia da Biblioteca. Por meio de sugestões, discussões e consenso, os bibliotecários e direção definiram o negócio, a missão, a visão e os princípios da Biblioteca Universitária “X”. São eles:

QUADRO 16 - Negócio, missão, visão e princípios da Biblioteca Universitária “X”.

<p>Negócio</p> <p>Proporcionar informação e cultura à comunidade acadêmica.</p>
<p>Missão</p> <p>Disseminar, recuperar, organizar e socializar a informação, assim como promover a cultura entre os docentes, discentes, egressos e funcionários, de forma dinâmica e eficaz, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.</p>
<p>Visão</p> <p>Ser uma Biblioteca Universitária reconhecida pela qualidade do seu acervo e atendimento prestado, à medida que proporciona subsídios para que cada usuário construa suas idéias e descubra/desenvolva seu potencial, estando consolidada por uma gestão em contínuo aperfeiçoamento, aberta a novos produtos, serviços e tecnologias.</p>
<p>Princípios</p> <p>Usuários</p> <p>Assegurar satisfação aos usuários, não só por meio de serviços que ofereçam qualidade, agilidade, competência, segurança, inovação e eficiência, apoiados na competência tecnológica, mas também por trabalhar com produtos em bom estado de conservação, de fácil recuperação, atualizados e em número suficiente para a demanda.</p>

Colaboradores

Promover a criatividade e capacitação dos colaboradores, por meio de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento; manter um ambiente interno de trabalho comprometido com o respeito ao próximo, com a ética e com a solidariedade.

Produtos/Serviços

Disponibilizar novos produtos e serviços, mantendo-se em constante atualização, com atitude proativa diante das inovações e mudanças tecnológicas, sociais, culturais e científicas.

2º fase - Reunião com os colaboradores: realizou-se uma reunião com todos os auxiliares da biblioteca, com o objetivo de trabalhar e divulgar o negócio, a missão, a visão e os princípios desenvolvidos anteriormente pelos bibliotecários e direção. Para maior compreensão da Filosofia da Biblioteca, por parte dos colaboradores, foi trabalhado cada um dos seus instrumentos, individualmente, no *datashow*, e foi-lhes aberto espaço para opinarem sobre os instrumentos anteriormente predeterminados, e caso necessário, redefini-los ou complementá-los. Os colaboradores fizeram vários questionamentos e apresentaram dúvidas, mas após algumas discussões e esclarecimentos, a aceitação e aprovação da Filosofia da Biblioteca foi unânime.

3º fase – Divulgação à Reitoria: para que a Filosofia da Biblioteca pudesse ser divulgada à comunidade acadêmica, foi solicitado um parecer da Reitoria, uma vez que a biblioteca a ela se encontra subordinada no organograma da IES - conforme esclarecido anteriormente, a Biblioteca Universitária não é uma organização independente, e sim, um subsistema da organização maior, a

universidade. Por fim, a Reitoria deu parecer favorável à proposta encaminhada.

4º fase - Divulgação à comunidade acadêmica: a Filosofia da Biblioteca foi divulgada aos usuários nos murais internos da Biblioteca.

5.3 Implantação do Subsistema Gerencial

Depois de dispor da Filosofia da Biblioteca (negócio, missão, visão e princípios), partiu-se para a definição dos produtos a serem oferecidos - e conseqüentemente, as tecnologias a serem utilizadas - no momento atual, pela Biblioteca Universitária “X”, conforme exposto no quadro abaixo.

QUADRO 17 - Produtos e serviços a serem oferecidos pela Biblioteca Universitária “X”.

<p>Produtos</p> <p>Livros, periódicos (impressos e <i>on-line</i>), mapas, bases de dados, dvds, cd-roms, disquetes, fitas cassetes, fitas de vídeo, apostilas, folhetos, teses, dissertações e monografias.</p>
<p>Serviços</p> <p>Consulta local, empréstimo a domicílio para toda a comunidade acadêmica e para os alunos egressos, renovação no local, pela Internet e por telefone somente no período de férias, reserva no local, digitalização de imagens, emissão de relatórios bibliográficos por área de conhecimento, elaboração de fichas catalográficas, solicitações de ISBN e ISSN, normalização de trabalhos, visita orientada, orientação para uso da Biblioteca, terminal de atendimento para aos usuários com necessidades especiais e teclados especiais para digitarem as senhas, Comutação Bibliográfica (COMUT <i>on-line</i>) e acesso à Internet.</p>

Também foram definidos os usuários a serem atendidos pela BU. No quadro abaixo estão descritos os tipos de usuários da Biblioteca Universitária “X”:

QUADRO 18 - Tipos de usuários a serem atendidos pela Biblioteca Universitária “X” e modalidades de atendimentos.

Usuários
<p>Docentes, discentes (curso técnico, curso de extensão, graduação e pós-graduação), egressos e funcionários (<i>empréstimo e consulta local</i>).</p> <p>Comunidade em geral (<i>consulta local</i>).</p>

Após, foram definidos os parâmetros de resultados, isto é, os indicadores de desempenho para os aspectos que a direção e os supervisores julgaram ser os mais relevantes, no estágio atual da BU, para orientar a busca dos resultados, são eles:

QUADRO 19 - Indicadores de desempenho para orientar a busca dos resultados da Biblioteca Universitária “X”.

Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> - adequar permanentemente os produtos e serviços oferecidos às necessidades dos usuários; - reduzir o número de reclamações dos usuários referentes aos erros no atendimento (retirada/devolução/renovação/reserva).
Desenvolvimento, capacitação e atualização da equipe
<ul style="list-style-type: none"> - oferecer aos colaboradores cursos de desenvolvimento e/ou capacitação e/ou atualização, de acordo com suas respectivas áreas de atuação.
Qualidade de vida
<ul style="list-style-type: none"> - fornecer aos colaboradores equipamentos ergonômicos; - fornecer aos colaboradores equipamentos de proteção contra poeira, fungos e produtos químicos utilizados nas desinfecções das obras.

A partir da definição dos parâmetros de resultados, passou-se para o segundo componente do subsistema gerencial – processo gerencial. Dessa forma, foram definidas as funções administrativas de Planejamento, Direção e Controle para serem utilizadas na BU, conforme proposto no SGBU.

Todavia, este trabalho não abordará detalhes referentes à utilização das três funções administrativas - planejamento, direção e controle - para não tornar a pesquisa extensa, restringindo-se apenas a detalhar as três primeiras etapas do planejamento, que são: definição dos resultados almejados, avaliação das condições, formulação de alternativas e a avaliação e escolha dentre as alternativas formuladas.

Partindo do pressuposto de que o planejamento reduz o grau de incertezas, melhora o desempenho e a qualidade dos serviços, visualiza o futuro, estabelece o rumo e a direção a ser seguida e, conseqüentemente, contribui para o sucesso da BU e da organização na qual está inserida, este foi desenvolvido e implementado com a participação e comprometimento de todos os colaboradores, levando-se em consideração os aspectos que a direção, os supervisores e os auxiliares julgaram ser os mais relevantes, no estágio atual da BU.

1º - Definição dos resultados (objetivos/metras):

- adequar permanentemente os produtos e serviços oferecidos às necessidades dos usuários;
- minimizar as reclamações dos usuários/mês, referentes aos erros no atendimento (retirada/devolução/renovação/reserva), mediante apresentação dos comprovantes;

- oferecer aos colaboradores, pelo menos, um curso/ano de desenvolvimento e/ou capacitação e/ou atualização, de acordo com suas respectivas áreas de atuação;
- fornecer equipamentos ergonômicos (teclados com apoio para os pulsos, *mouse pad* com apoio para os pulsos, cadeiras reguláveis e com apoio para os cotovelos) para os funcionários que trabalham permanentemente no computador;
- fornecer luvas e máscaras, como equipamentos de proteção contra poeira, fungos e produtos químicos utilizados nas desinfecções das obras, para, pelo menos, os funcionários do serviço de conservação do acervo e processamento técnico;

2º - Avaliação das condições;

Nesta etapa, foram identificadas as condições favoráveis e desfavoráveis que pudessem interferir na obtenção e no sucesso dos resultados almejados. São elas:

QUADRO 20 – Avaliação das condições que possam interferir na obtenção e no sucesso dos resultados almejados – pontos fortes e pontos fracos.

Resultado: <i>Adequar permanentemente os produtos e serviços oferecidos às necessidades dos usuários.</i>
Pontos Fortes
Proximidade da Biblioteca, na estrutura organizacional da IES, à alta administração (a Biblioteca está ligada diretamente à Reitoria).
Apoio da Reitoria para a melhoria contínua da Biblioteca.
Recursos humanos com treinamento.
Bolsistas e funcionários que fazem graduação e pós-graduação na IES (poder contar com as sugestões destes colaboradores, uma vez que também são usuários da Biblioteca).
Pontos Fracos

Acervo fechado.
Espaço físico insuficiente.
Recursos humanos insuficientes.
O estudo de usuários não é uma prática na BU, não havendo, nem mesmo, uma “caixa de sugestões” para identificar algumas necessidades, expectativas e sugestões dos usuários.
Não há um bibliotecário de referência.
Resultado: <i>Minimizar as reclamações dos usuários/mês, referentes aos erros no atendimento (retirada/devolução/renovação/reserva), mediante apresentação dos comprovantes.</i>
Pontos Fortes
Recursos humanos com treinamento.
Treinamento de usuários.
Acervo atualizado e em conformidade com as exigências do INEP (1 exemplar da bibliografia básica a cada 15 alunos e, pelo menos, 1 exemplar da bibliografia complementar).
Informatização (quanto aos equipamentos utilizados, máquinas novas e em bom estado de conservação).
Implementação de sistema de segurança em todos os tipos de materiais (jul./ 2002).
Pontos Fracos
Atendimento não segue padrões.
Recursos humanos insuficientes.
Informatização (quanto ao software utilizado, não apresenta segurança, gera erros e falhas graves).
Espaço físico do balcão de atendimento é inadequado.
Resultado: <i>Oferecer aos colaboradores, pelo menos, um curso/ano de desenvolvimento e/ou capacitação e/ou atualização, de acordo com suas respectivas áreas de atuação.</i>
Pontos Fortes
Proximidade da Biblioteca, na estrutura organizacional da IES, à alta administração (a Biblioteca está ligada diretamente à Reitoria).
Apoio da Reitoria para a melhoria contínua da Biblioteca.
Interesse dos colaboradores em se desenvolverem/capacitarem/atualizarem.
Pontos Fracos
Falta de um programa de capacitação/atualização dos colaboradores na IES.
Não há autonomia para utilizar a verba proveniente das multas. Todo e qualquer recurso financeiro que a Biblioteca necessita, depende diretamente da liberação e aprovação da Pró-Reitoria de Administração.
Dificuldade em atender aos usuários, no período de afastamento dos colaboradores para a realização dos cursos, pois a quantidade de recursos humanos já é insuficiente.
Resultado: <i>Fornecer equipamentos ergonômicos (teclados com apoio para os pulsos, mouse pad com apoio para os pulsos, cadeiras reguláveis e com apoio para os cotovelos) para os funcionários que trabalham permanentemente no computador.</i>
Pontos Fortes
Proximidade da Biblioteca à alta administração (a Biblioteca está ligada diretamente à Reitoria na estrutura organizacional da IES).
Apoio da Reitoria para a melhoria contínua da Biblioteca.

Pontos Fracos
Não há autonomia para utilizar a verba proveniente das multas. Todo e qualquer recurso financeiro que a Biblioteca necessita, depende diretamente da liberação e aprovação da Pró-Reitoria de Administração.
Inexistência de um programa para a qualidade de vida no trabalho, na IES.
Resultado: <i>Fornecer luvas e máscaras, como equipamentos de proteção contra poeira, fungos e produtos químicos utilizados nas desinfecções das obras, para os funcionários do serviço de conservação do acervo e tratamento da informação.</i>
Pontos Fortes
Proximidade da Biblioteca à alta administração (a Biblioteca está ligada diretamente à Reitoria na estrutura organizacional da IES).
Apoio da Reitoria para a melhoria contínua da Biblioteca.
A IES realiza anualmente uma dedetização contra insetos, diminuindo a contaminação do acervo.
Pontos Fracos
Não há autonomia para utilizar a verba proveniente das multas. Todo e qualquer recurso financeiro que a Biblioteca necessita, depende diretamente da liberação e aprovação da Pró-Reitoria de Administração.
Inexistência de um programa para a segurança no trabalho, na IES.

3º - Formulação de alternativas:

Nesta etapa foram identificadas algumas alternativas de ação para se alcançarem os resultados almejados, procurando compatibilizar o aproveitamento dos pontos fortes, com a eliminação dos pontos fracos. Estas alternativas de ação estão descritas no quadro abaixo:

QUADRO 21 – Formulação de alternativas para se alcançarem os resultados pretendidos.

Resultado: <i>Adequar permanentemente os produtos e serviços oferecidos, às necessidades dos usuários.</i>
Alternativas
- acessar livremente o acervo;
- implementar uma caixa de sugestões para conhecer as necessidades, expectativas e sugestões dos usuários;
- tabular as sugestões/críticas da “caixa de sugestões” mensalmente;
- capacitar os recursos humanos, de acordo com os novos produtos/serviços a serem oferecidos;
- desenvolver um fôlder informativo para os usuários (guia do usuário);
- ampliar o horário de atendimento da BU;

- oferecer aos usuários a Comutação Bibliográfica;
- disponibilizar aos usuários o acesso à Internet;
- desenvolver uma página na Internet para a Biblioteca;
- ampliar o espaço físico;
- adequar o espaço físico para implementar novos produtos/serviços.
Resultado: <i>Minimizar as reclamações dos usuários/mês, referentes aos erros no atendimento (retirada/devolução/renovação/reserva), mediante apresentação dos comprovantes.</i>
- adquirir novo software;
- redefinir o layout do balcão de atendimento;
- elaborar manual de normas e procedimentos visando à padronização;
- trabalhar com indicadores de qualidade;
- implantar senhas de atendimento para todos os funcionários, para identificar posteriormente os tipos de erros cometidos por cada um.
Resultado: <i>Oferecer aos colaboradores, pelo menos, um curso/ano de desenvolvimento e/ou capacitação e/ou atualização, de acordo com suas respectivas áreas de atuação.</i>
- promover cursos internos na Biblioteca;
- elaborar um cronograma com as datas e cursos promovidos por outras instituições.
Resultado: <i>Fornecer equipamentos ergonômicos (teclados com apoio para os pulsos, mouse pad com apoio para os pulsos, cadeiras reguláveis e com apoio para os cotovelos) para os funcionários que trabalham permanentemente no computador.</i>
- conseguir endereços de fornecedores e orçamentos referentes aos equipamentos almejados;
- sensibilizar a administração da IES, no que se refere à qualidade de vida no trabalho;
- oferecer ginástica laboral para os colaboradores;
- fazer uma parceria com o Curso de Fisioterapia da IES para auxiliar na promoção da qualidade de vida dos colaboradores.
Resultado: <i>Fornecer luvas e máscaras, como equipamentos de proteção contra poeira, fungos e produtos químicos utilizados nas desinfecções das obras, para os funcionários do serviço de conservação do acervo e tratamento da informação.</i>
- conseguir endereços de fornecedores e orçamentos referentes aos equipamentos almejados;
- sensibilizar a administração da IES, no que se refere à segurança no trabalho;
- informar os colaboradores, por meio de palestras, sobre a possibilidade de contaminação por fungos, poeira, produtos químicos utilizados na desinfecção das obras em bibliotecas;
- conscientizar os colaboradores quanto ao uso dos equipamentos de proteção.

4º Avaliação e escolha

Dentre as alternativas formuladas na terceira etapa, selecionaram-se aquelas que foram consideradas viáveis, de acordo com os recursos materiais e humanos disponíveis, e que melhor contribuiriam para o

alcance dos resultados almejados. Abaixo, as alternativas selecionadas:

- acessar livremente o acervo;
- implementar uma “caixa de sugestões” para conhecer as necessidades, expectativas e sugestões dos usuários;
- tabular as sugestões/críticas da “caixa de sugestões”, mensalmente;
- capacitar os recursos humanos, de acordo com os novos produtos/serviços a serem oferecidos;
- desenvolver um fôlder informativo para os usuários (guia do usuário);
- ampliar o horário de atendimento da BU;
- oferecer aos usuários a comutação bibliográfica;
- disponibilizar aos usuários o acesso à Internet;
- desenvolver uma página na Internet para a Biblioteca;
- adequar o espaço físico para implementar novos produtos/serviços;
- redefinir o *layout* do balcão de atendimento;
- elaborar manual de normas e procedimentos visando à padronização;
- implantar senhas de atendimento para os funcionários, objetivando identificar, posteriormente, os tipos de erros cometidos por eles;
- promover cursos internos na Biblioteca;
- conseguir liberação da IES para fechar a Biblioteca nas datas a serem oferecidos os cursos, para que todos os colaboradores possam participar;
- elaborar um cronograma com as datas e cursos promovidos por outras instituições;
- conseguir endereços de fornecedores e orçamentos referentes aos equipamentos almejados;
- sensibilizar a administração da IES, no que se refere à qualidade de vida no trabalho;
- sensibilizar a administração da IES, para a segurança no trabalho;
- sensibilizar os colaboradores quanto ao uso dos equipamentos de proteção.

Quanto ao terceiro componente do subsistema gerencial – estilo gerencial - optou-se pelo grau de descentralização das decisões - principalmente por se acreditar que as pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso de uma organização - com o intuito de incentivar a iniciativa, a participação, a contribuição, o comprometimento e o envolvimento de toda a equipe nos processos decisórios e de mudanças, proporcionando um nível de autoridade compatível com os resultados pelos quais os colaboradores são responsáveis.

5.4 Implantação do Subsistema Operacional

Inicialmente, foi realizado um levantamento dos processos críticos existentes na BU “X”, nos quais se destacaram: aquisição, processamento técnico, digitação, restauração, circulação, referência e comutação bibliográfica.

Em um segundo momento, procurou conhecer-se os processos levantados, por meio da realização de entrevistas não-estruturadas com os colaboradores envolvidos na execução de cada processo bem como foi solicitado a eles detalharem e mapearem os processos - quem usa, quem faz, o que usa, o que faz, para quem faz e como faz as atividades do processo - permitindo assim o levantamento da prática atual das rotinas, e a análise inicial dos fluxos das atividades.

Após, foi realizado o gerenciamento da melhoria dos processos. Para isso, discutiram-se com os colaboradores envolvidos, nos

processos levantados, os métodos que estavam sendo utilizados para, posteriormente aprimorá-los de forma integrada, uma vez que todos os processos estão interligados. Desse modo, foram consideradas as opiniões e sugestões propostas pelos colaboradores envolvidos, por serem eles os responsáveis pela execução das funções e obtenção dos resultados, e, portanto, a participação, contribuição e envolvimento deles no aprimoramento e mapeamento dos processos tornou-se fundamental e motivador.

Posteriormente, foi realizada com os colaboradores a representação gráfica dos componentes de cada processo, por meio do fluxograma (**Apêndice C**). Esta representação gráfica permitiu uma visão global da seqüência das atividades, e uma visualização integrada dos processos. Também foram estipulados indicadores de qualidade, produtividade e capacidade para cada processo, os quais permitem, posteriormente, avaliar os resultados (**Apêndice D**).

Por último, trabalharam-se os cinco componentes do subsistema operacional – métodos, normas, materiais, informatização e instalações. Assim, desenvolveu-se um manual de normas e procedimentos para os principais processos realizados na BU, o qual foi desenvolvido por todos os colaboradores, sob a coordenação da direção da BU. A estrutura do manual se apresenta disponível no **Apêndice E**.

O manual desenvolvido possibilitou a estabilidade dos processos, a padronização das atividades e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade dos serviços prestados; respaldo para os colaboradores; maior segurança para os usuários, impedindo os improvisos; facilitou

o treinamento dos funcionários/bolsistas novos, por ser uma fonte permanente de consulta, permitindo tanto aos novos colaboradores como aos antigos o acesso às normas e procedimentos necessários à operacionalização das rotinas diárias da BU; melhorou o fluxo de informações; otimizou os recursos; impossibilitou a perda de informações; impediu a duplicidade de atividades, em diferentes processos, como ocorria anteriormente.

Todavia, a melhoria contínua dos processos/atividades exige uma constante atualização dos manuais de normas e procedimentos. Sendo assim, o supervisor de cada serviço ficou encarregado da revisão e atualização periódica dos manuais, juntamente com a sua equipe de colaboradores.

5.5 Implantação do Subsistema de Organização

Inicialmente, foram definidas as funções institucionais, gerenciais e operacionais da Biblioteca Universitária “X”, bem como as formações e os perfis necessários para exercê-las. A seguir, apresentam-se as funções institucionais, gerenciais e operacionais da BU:

QUADRO 22 - Funções institucionais, gerenciais e operacionais da Biblioteca Universitária “X”.

FUNÇÕES INSTITUCIONAIS
<p>Função: Direção.</p> <p>Formação: Biblioteconomia, com conhecimentos na área de administração.</p> <p>Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha domínio dos processos administrativos, produtivos, de negócios, das teorias e técnicas administrativas, dos conceitos,</p>

métodos e instrumentos de gestão; capacidade de liderança, motivação, comunicação e espírito de equipe; alto poder de concentração e organização; proativo; criativo; investigativo; seguro; dinâmico; comunicativo; que tenha conhecimento básico em informática; que goste de trabalhar em ambientes fechados, e ao mesmo tempo, em contato com os usuários; que tenha desenvoltura e comprometimento.

Resultados esperados: Desempenhar as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar; fazer valer a Filosofia da Biblioteca, contribuindo para o seu entendimento e prática; assegurar a contribuição da BU para a consecução das finalidades da IES; garantir um bom desempenho da BU; identificar expectativas externas e internas e obter resultados que atendam a estas expectativas.

Função: Supervisor do Serviço de Formação e Desenvolvimento de Coleções.

Formação: Biblioteconomia.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha alto poder de concentração e organização; alta capacidade de comunicação; proativo; domínio das ferramentas de busca da Internet; que tenha conhecimentos básicos em informática, inglês e espanhol; que goste de trabalhar em ambientes fechados.

Resultados esperados: Fazer valer a Filosofia da Biblioteca no seu setor, contribuindo para o seu entendimento e prática; supervisionar equipe do setor de aquisição; realizar intercâmbios e doações com outras Instituições, mediante publicações da IES, levando em consideração as áreas de interesse dos cursos oferecidos; manter a integridade das coleções periódicas; adquirir materiais para o acervo, levando em consideração os seguintes critérios:

- a) cursos existentes na IES;
- b) considerar a bibliografia básica e complementar de cada disciplina;
- c) o número de volumes adquirido deve ser suficiente para atender aos alunos dos cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, de acordo com a recomendação do INEP;
- c) a bibliografia básica indicada para cada curso a ser implantado, quando não existente, deve ser adquirida, gradativamente, sempre no semestre anterior ao programado, de acordo com a estrutura curricular.

Função: Supervisor do Serviço de Tratamento da Informação.

Formação: Biblioteconomia

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha alto poder de concentração; espírito de equipe; domínio da representação descritiva e temática; domínio de informática; capacidade para motivar seus auxiliares; que seja organizado; que goste de trabalhar em ambientes fechados.

Resultados esperados: Processamento técnico (classificação, catalogação e indexação) dos materiais, independente do tipo de suporte, que irão compor o acervo, mediante doação, intercâmbio ou compra; realizar o descarte de obras; catalogação na fonte para as obras editadas pela IES; fazer valer a Filosofia da Biblioteca no seu setor, contribuindo para o seu entendimento e prática; supervisionar equipe do processamento técnico.

Função: Supervisor do Serviço de Atendimento ao Usuário.

Formação: Biblioteconomia.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que seja simpático e comunicativo; que goste de trabalhar com atendimento ao público; que tenha iniciativa, desenvoltura e comprometimento; conhecimento básico em informática; conhecimento das ferramentas de busca da Internet; que tenha espírito de equipe; proativo; capacidade para motivar seus auxiliares; que seja organizado; didático (em função das visitas orientadas, recepção dos calouros e defesas de projetos na administração).

Resultados esperados: assessorar os usuários na recuperação da informação (impresa e *on-line* a pesquisa); supervisionar diariamente a manutenção do acervo - guarda de livros, leitura de estante e limpeza; treinar os bolsistas/funcionários novos quanto à ordem de arquivamento, busca na base de dados e apresentação da página da biblioteca na Internet; conduzir as visitas orientadas (recepcionar os alunos calouros e demais visitantes); apresentar slides de recepção aos

calouros; acompanhar direção nas visitas feitas pelas comissões de reconhecimento de curso; supervisionar organização do acervo (limpeza e leitura de estante) para recepcionar comissões de reconhecimento de curso; conduzir treinamentos de usuários, professores e funcionários; supervisionar equipe do setor de circulação, periódicos, multimeios, obras raras, COMUT e referência; fazer valer a Filosofia da Biblioteca no seu setor, contribuindo para o seu entendimento e prática.

Função: Supervisor do Serviço de Conservação do Acervo.

Formação: Curso de restauração/preservação/conservação de obras.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha habilidades manuais, concentração e organização; que seja caprichoso, paciente e detalhista; que goste de trabalhar em ambientes fechados, e ao mesmo tempo, em contato com os usuários.

Resultados esperados: Aplicar técnicas de restauração, encadernação e desinfecção; treinar os novos funcionários (repassar técnicas de restauração, encadernação e desinfecção de obras); organizar projetos para promover a sensibilização e conscientização da comunidade acadêmica quanto à perfeita utilização das obras da Biblioteca; inspecionar o acervo para evitar contaminação de organismos vivos; fazer valer a Filosofia da Biblioteca no seu setor, contribuindo para o seu entendimento e prática; supervisionar equipe do setor de restauração e preservação.

FUNÇÕES GERENCIAIS

Função: Direção.

Formação: ver funções institucionais.

Perfil: ver funções institucionais.

Resultados esperados: ver funções institucionais.

Função: Supervisor do Serviço de Formação e Desenvolvimento de Coleções.

Formação: ver funções institucionais.

Perfil: ver funções institucionais.

Resultados esperados: ver funções institucionais.

Função: Supervisor do Serviço de Tratamento da Informação.

Formação: ver funções institucionais.

Perfil: ver funções institucionais.

Resultados esperados: ver funções institucionais.

Função: Supervisor do Serviço de Conservação do Acervo.

Formação: ver funções institucionais.

Perfil: ver funções institucionais.

Resultados esperados: ver funções institucionais.

Função: **Formação:** ver funções institucionais.

Perfil: ver funções institucionais.

Resultados esperados: ver funções institucionais.

Função: Supervisor do Serviço de Atendimento ao Usuário.

Formação: ver funções institucionais.

Perfil: ver funções institucionais.

Resultados esperados: ver funções institucionais.

FUNÇÕES OPERACIONAIS

Função: Compras, intercâmbios e doações.

Formação: Curso básico de informática, inglês e espanhol.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha alto poder de concentração e organização; alta capacidade de comunicação; proativo; domínio das ferramentas de busca da Internet; que tenha conhecimentos básicos em informática, inglês e espanhol; que goste de trabalhar em ambientes fechados.

Resultados esperados: Realizar intercâmbios e doações com outras instituições, mediante publicações da IES, levando em consideração as áreas de interesse dos cursos oferecidos; manter a integridade das coleções periódicas; emitir listagem das obras esgotadas (que não puderam ser adquiridas) por mês e distribuí-las na Biblioteca, Campus I e II; adquirir materiais para o acervo, levando em consideração os seguintes critérios:

d) cursos existentes na IES;

e) considerar a bibliografia básica e complementar de cada disciplina;

f) o número de volumes adquirido deve ser suficiente para atender aos alunos dos cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, de acordo com a recomendação do INEP;

c) a bibliografia básica indicada para cada curso a ser implantado, quando não existente, deve ser adquirida, gradativamente, sempre no semestre anterior ao programado, de acordo com a estrutura curricular.

Função: Processamento Técnico.

Formação: Biblioteconomia.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha alto poder de concentração; espírito de equipe; domínio da representação descritiva e temática; domínio de informática; que seja organizado; que goste de trabalhar em ambientes fechados.

Resultados esperados: Processamento técnico (classificação, catalogação e indexação) dos materiais, independente do tipo de suporte, que irão compor o acervo, mediante doação, intercâmbio ou compra; realizar o descarte de obras; catalogação na fonte para as obras editadas pela IES.

Função: Digitação.

Formação: Curso de informática.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha alto poder de concentração e pensamento lógico; espírito de equipe; domínio de informática; que seja organizado; que goste de trabalhar em ambientes fechados.

Resultados esperados: inserir todos os dados bibliográficos dos novos materiais na base de dados; confeccionar etiquetas internas e externas; colocar tarja vermelha nos livros de consulta local e tarja branca nos livros de empréstimo somente para professores; emitir listagem das obras inseridas no mês e distribuí-las na Biblioteca, Campus I e II.

Função: Preparo dos Materiais para Circulação (Etiquetas e Carimbos).

Formação: Não exige formação específica.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha concentração; que seja organizado, paciente e detalhista; que goste de trabalhar em ambientes fechados.

Resultados esperados: Carimbar todas as obras que entrar para o acervo, internamente e nas laterais; colar etiquetas internas e externas em todas as obras; colar fita protetora das etiquetas externas.

Função: Preservação e Restauração.

Formação: Curso de restauração/preservação/conservação de obras.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha alto poder de concentração e organização; que seja caprichoso, paciente e detalhista; que goste de trabalhar em ambientes fechados.

Resultados esperados: Aplicar técnicas de restauração, encadernação e desinfecção; auxiliar na organização dos projetos para promover a sensibilização e conscientização da comunidade acadêmica quanto à perfeita utilização das obras da Biblioteca; colocar antifurtos em todos os materiais que irão compor o acervo.

Função: Circulação.

Formação: Curso básico de informática.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que seja simpático; comunicativo; que goste de trabalhar com atendimento ao público; que tenha desenvoltura e comprometimento; alto poder de concentração e pensamento lógico; conhecimento básico de informática; que tenha espírito de equipe; proativo; que seja organizado.

Resultados esperados: assessorar os usuários na recuperação da informação na base de dados e nas estantes; dar manutenção ao acervo - guarda de livros, leitura de estante e limpeza; organizar o acervo (limpeza e leitura de estante) para receber comissões de reconhecimento de curso; realizar empréstimos, devoluções, renovações e reservas para os usuários.

Função: Referência.

Formação: Biblioteconomia.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que seja simpático e comunicativo; que goste de trabalhar com atendimento ao público; que tenha iniciativa, desenvoltura, comprometimento e organização; conhecimento básico em informática; conhecimento das ferramentas de busca da Internet; que tenha espírito de equipe; proativo; didático (em função das visitas orientadas e recepção dos calouros).

Resultados esperados: assessorar os usuários na recuperação da informação (impresa e *on-line* a pesquisa); auxiliar a normalização de trabalhos científicos; solicitar ISBN e ISSN; atualizar página da biblioteca na Internet; recolher e tabular sugestões/críticas/elogios da caixa de sugestões; conduzir as visitas orientadas (recepcionar os alunos calouros e demais visitantes).

Função: Comutação Bibliográfica.

Formação: Biblioteconomia.

Perfil: Para exercer esta função, exige-se um profissional que tenha alto poder de organização e comprometimento; capacidade de comunicação; domínio das ferramentas de busca da Internet; que tenha conhecimentos básicos em informática; que seja simpático e comunicativo; que goste de trabalhar com atendimento ao público.

Resultados esperados: solicitar à PROAD o depósito dos bônus; fazer o controle dos bônus para que o saldo não fique negativo; atender aos pedidos de comutação bibliográfica dos usuários e comunidade externa; cobrar taxa de solicitação, de acordo com tabela do IBICT; participar de programas de treinamento oferecidos pelo IBICT.

A estrutura organizacional da Biblioteca Universitária “X” foi representada graficamente pelo organograma a seguir, no qual foram utilizadas as técnicas de departamentalização por serviços e departamentalização por processos para agrupar as funções institucionais, gerenciais e operacionais.

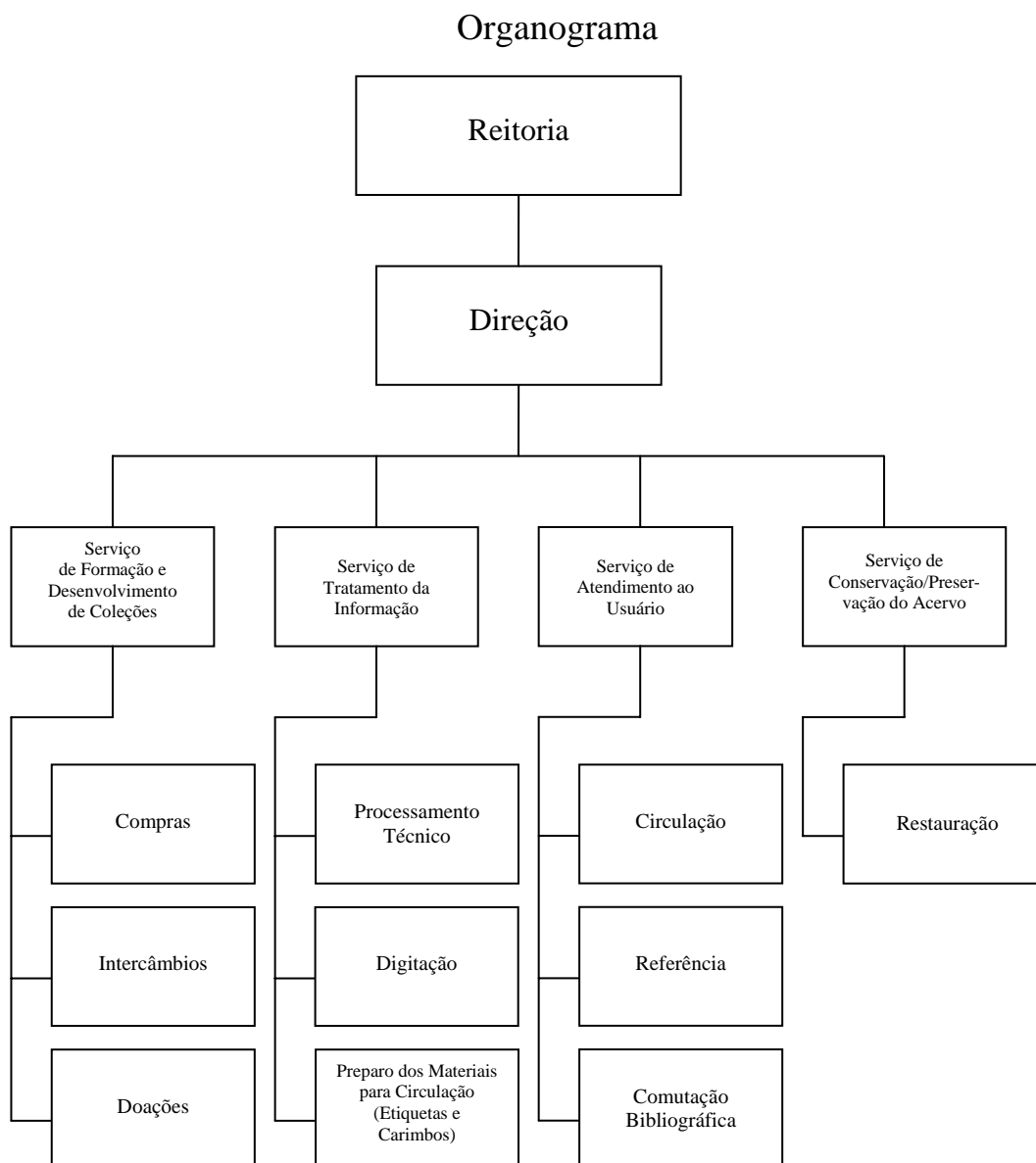


FIGURA 13 - Organograma da Biblioteca Universitária “X”.

Sendo assim, optou-se pelo grau de descentralização das decisões, com o intuito de incentivar a iniciativa, a participação, a contribuição, o comprometimento e o envolvimento de toda a equipe nos processos decisórios e de mudanças, proporcionando um nível de autoridade

compatível com os resultados pelo qual os colaboradores são responsáveis.

5.6 Implantação do Subsistema Humano-Comportamental

Conforme esclarecido no desenvolvimento do SGBU, o subsistema humano-comportamental possui três componentes: integração, motivação e ativação. Sendo assim, cada componente foi trabalhado de forma particular na Biblioteca Universitária “X”, conforme esclarecido abaixo:

- **Integração**

No componente integração, foram utilizados alguns instrumentos destinados a promover a integração da própria equipe e desta com os objetivos da BU:

- *Filosofia da Biblioteca, recrutamento e seleção*: conforme esclarecido anteriormente, a Filosofia da Biblioteca foi trabalhada com todos os colaboradores da BU, desta forma, os slides da apresentação foram impressos, e trabalhados, individualmente, com os colaboradores que passaram a integrar a equipe posteriormente a sua divulgação. Este método foi adotado como rotina - isto é, apresentar a Filosofia da Biblioteca aos novos colaboradores no momento do recrutamento, da mesma maneira como foi trabalhada com os outros auxiliares e bibliotecários - pois permite que todo o trabalho do grupo esteja voltado para o mesmo foco, facilitando o processo de adesão e integração dos novos selecionados.

- *Apresentação da Biblioteca e da IES*: este instrumento encontra-se em fase de implementação, uma vez que o filme de apresentação da IES ainda não foi concluído. Entretanto, a apresentação da biblioteca foi confeccionada em slides, e será mostrada com o filme de apresentação da IES, para todos os colaboradores da BU, (uma vez que a IES só apresenta os programas institucionais para os diretores e pró-reitorias). Após, este método passará a ser realizado toda vez que entrarem novos colaboradores na BU.

- *Programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento*: de acordo com o parâmetro de resultado desenvolvimento, capacitação e atualização da equipe - oferecer aos colaboradores, pelo menos, um curso/ano de desenvolvimento e/ou capacitação e/ou atualização, de acordo com suas respectivas áreas de atuação - foram promovidos, pela direção da BU, dois cursos de capacitação, um para todos os atendentes: Curso de Capacitação de Atendentes de Biblioteca (atendimento ao cliente/usuário de Biblioteca; postura profissional do atendente e orientação ao cliente/usuário no uso dos recursos e serviço), e o outro para o Bibliotecário de referência: Curso de atualização: Bibliotecário de Referência (atendimento ao cliente/usuário de Biblioteca; o Bibliotecário de Referência da Biblioteca convencional, virtual e híbrida). Todos os demais colaboradores participaram de cursos promovidos por outras instituições, tais como: - Direção: Gestão de pessoas em Bibliotecas; - Supervisor de atendimento aos usuários: Curso de Mediação da Informação; - Supervisor do Serviço de Conservação do Acervo e colaborador auxiliar: Curso Internacional de Biodeteriorização de

Museus, Bibliotecas e Patrimônio Cultural; - Supervisor do Serviço de Tratamento da Informação: Políticas de Indexação em Serviços de Informação; - Colaborador responsável pela Comutação Bibliográfica (COMUT *on-line*): Treinamento quanto ao uso do COMUT, oferecido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

- *Rituais Comemorativos e Associação dos Colaboradores*: criou-se na Biblioteca Universitária “X” uma Associação dos Colaboradores, sendo eleita uma diretoria - com eleição anual - encarregada de arrecadar, de cada funcionário/bolsista, uma verba mensal, para posteriormente ser revertida em presentes para os aniversariantes do mês, festas de confraternização, jogos, visitas a outras Bibliotecas (Benchmarking), passeios etc. Estes eventos possibilitaram maior integração dos colaboradores dos diferentes turnos e da equipe como um todo, promovendo o espírito de equipe, além de proporcionar o lazer em geral.

- **Motivação**

Neste componente, foram utilizados alguns instrumentos de motivação, tais como:

- *Meio ambiente, ergonomia e prevenção de acidentes*: uma das preocupações da direção também é a promoção da qualidade de vida e segurança dos seus colaboradores, bem como uma convivência amigável com o meio ambiente. Sendo assim, foram fornecidas cadeiras reguláveis e com apoio para os cotovelos aos colaboradores que trabalham em tempo integral no computador, equipamentos ergonômicos para todos os computadores (teclados com apoio para os

pulsos e *mause pad* com gel para apoiar os pulsos), bem como equipamentos de proteção contra poeira e fungos (luvas e máscaras). Também se tentou implementar, nos três turnos, aulas de ginástica laboral, mas o projeto não foi aprovado pela IES. Dessa forma, tentar-se-à um projeto, em parceria com o curso de Fisioterapia da IES, para conseguir oferecer aulas de ginástica laboral para todos os colaboradores da BU. Também foram implementadas diversas medidas ambientalistas, que serão detalhadas na implantação do subsistema ambiental.

- *Inovação*: a inovação foi estimulada na equipe da BU por meio de reuniões periódicas, nos quais são entregues aos colaboradores formulários solicitando sugestões livres e para os problemas levantados na reunião. Após, as sugestões e os problemas são tabulados e apresentados em reunião subsequente. Quando há mais de uma sugestão para a mesma problemática, realiza-se uma votação.

- *Remuneração*: O instrumento de remuneração não foi utilizado, pois a IES já tem como política oferecer 30% de desconto nas mensalidades para os funcionários e bolsistas. Infelizmente, a administração da IES não repensou a desigualdade do salário dos funcionários da BU - os funcionários da BU ganham salários mais baixos do que os outros técnicos administrativos da IES - nem se mostrou aberta a discussões, sendo este um dos fatores desmotivantes da equipe da BU.

- **Ativação**

Neste componente, foram utilizados alguns instrumentos de ativação, tais como:

- *Filosofia e visão de futuro*: após o estabelecimento da Filosofia da Biblioteca, esta passou a ser um instrumento de ativação da equipe, pois visa a estabelecer o papel da BU na sociedade, seu modo de pensar e agir e a sua visão de futuro.

- *Estilo gerencial*: orientaram-se todas as funções administrativas pelo estilo gerencial de descentralização, com o intuito de tentar conseguir um padrão de comportamento da direção e supervisões, ou seja, coerência no processo gerencial. Desta forma, tentou proporcionar-se um nível de autoridade compatível com os resultados pelos quais os colaboradores são responsáveis.

- *Comunicação*: a comunicação foi trabalhada na BU por meio de reuniões periódicas com cada setor, procurando trabalhar a compreensão dos papéis e responsabilidades de cada um. No setor de Circulação, (local onde há maior rotatividade de funcionários), além das reuniões, optou-se em promover a comunicação por meio de avisos colados na parte interna do balcão de atendimento, uma vez que a equipe é numerosa e há rotatividade de funcionários nos três turnos. Esta forma de comunicação no balcão de atendimento facilitou o entendimento de informações importantes e urgentes, atingindo todos os colaboradores dos diferentes turnos. Nos outros setores, utilizaram-se os murais internos para estes tipos de informações, uma vez que em cada sala há um mural para recados.

Portanto, além de serem utilizados os instrumentos de integração, motivação e ativação supracitados, a BU continuará desenvolvendo e aplicando novos instrumentos, para aliar os “objetivos empresariais”

(IES/BU) e os “objetivos individuais” (equipe de colaboradores), visando à melhoria contínua.

5.7 Implantação do Subsistema Ambiental

A implantação do subsistema ambiental foi dividida em cinco etapas: 1º - definição da Política Ambiental pela direção da BU; 2º - seleção dos serviços que apresentam maior número de impactos adversos ao meio ambiente e elaboração do plano de ação; 3º - implantação do plano de ação; 4º - medição e avaliação do desempenho ambiental da BU; 5º - realização de uma análise crítica do plano de ação pela direção e funcionários responsáveis pelo cumprimento dos objetivos e metas ambientais.

Na primeira etapa, o bibliotecário administrador definiu a Política Ambiental da BU e seus princípios orientadores, uma vez que a IES à qual se encontra vinculada não possui uma Política Ambiental. Sendo assim, a Política ambiental da BU “X” ficou definida da seguinte maneira:

- ***Política Ambiental***

A Biblioteca Universitária “X”, órgão de apoio da IES, encarregado de proporcionar aos usuários, por meio de instrumentos de informação, a oportunidade de um estudo amplo e atualizado, para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades de ensino e a realização da pesquisa, reconhece a importância: da proteção do meio ambiente; da redução do uso dos recursos naturais; da reciclagem e reutilização dos materiais;

da direção dos esforços para que suas ações gerem o menor impacto possível ao meio ambiente. Desse modo, assume uma postura ambientalmente consciente, que se expressa nos seguintes princípios:

- ***Comprometimento***

Incorporar procedimentos que auxiliem na conservação e proteção do meio ambiente.

- ***Envolvimento***

Estimular a conscientização ambiental a todos os integrantes da comunidade acadêmica.

- ***Pesquisa, ensino e extensão***

Apoiar e fortalecer continuamente as atividades de pesquisa, ensino e extensão que busquem melhorar a conservação e proteção do meio ambiente.

Na segunda etapa, foram selecionados três serviços da BU - Restauração, Circulação e Aquisição - para dar início à implantação do subsistema ambiental, pois estes apresentavam maior número de impactos adversos ao meio ambiente. Após, elaborou-se um plano de ação ambiental (**Apêndice B**), composto pelos seguintes elementos:

- identificação dos aspectos ambientais das principais atividades destes processos;

- identificação dos impactos ambientais das principais atividades destes processos;
- avaliação da importância dos impactos ambientais - classificação quanto à severidade e frequência ;
- identificação dos objetivos ambientais que se pretende atingir em cada atividade destes processos;
- identificação das metas ambientais que se pretende atingir em cada atividade destes processos;
- definição dos procedimentos e métodos utilizados para atingir os objetivos e metas ambientais;
- indicação de responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos e metas ambientais estabelecidos;
- definição do prazo, dentro do qual os objetivos e metas ambientais estabelecidos deverão ser atingidos.

Na terceira etapa, foi realizada uma reunião com os funcionários de cada serviço selecionado, (Restauração, Circulação e Aquisição), para apresentar e discutir a Política Ambiental da BU e designar os responsáveis pelo cumprimento dos objetivos e metas ambientais estabelecidas no plano de ação, dando início à sua implantação.

Na quarta etapa, realizou-se a medição do desempenho ambiental da BU, por meio de indicadores, para averiguar se as ações propostas estavam de acordo com os objetivos e metas ambientais traçados. Abaixo, os indicadores de desempenho ambiental utilizados para a medição do desempenho ambiental da BU:

QUADRO 23 - Indicadores de desempenho ambiental.

Indicador de Desempenho Ambiental <i>Porcentagem de resíduos enviados para reciclagem.</i>
<p>Serviço: Aquisição.</p> <p>Atividade: Recebimento de fôlderes e folhetos informativos.</p> <p>Objetivo Ambiental: Enviar para reciclagem os fôlderes e folhetos informativos recebidos diariamente pela Biblioteca, após terem sido retirados da exposição.</p> <p>Meta Ambiental: Enviar para reciclagem 100 % dos fôlderes e folhetos retirados da exposição, e que não serão doados para os Cursos.</p> <p>Porcentagem de fôlderes e folhetos informativos que eram enviados para reciclagem antes da implantação do plano: 0 %</p> <p>Porcentagem de fôlderes e folhetos informativos que são enviados para reciclagem depois da implantação do plano: 100 %</p>
<p>Serviço: Restauração.</p> <p>Atividade: Resíduos sólidos (papel, papelão, plástico) provenientes da restauração das obras.</p> <p>Objetivo Ambiental: Enviar para reciclagem os resíduos sólidos (tubos de cola, lixas, papel, papelão) provenientes do serviço de restauração.</p> <p>Meta Ambiental: Não colocar 100 % dos resíduos sólidos no lixo comum, provenientes do serviço de restauração.</p> <p>Porcentagem de resíduos sólidos provenientes da restauração de obras que eram enviados para reciclagem antes da implantação do plano: 30 %</p> <p>Porcentagem de resíduos sólidos provenientes da restauração de obras que são enviados para reciclagem depois da implantação do plano: 100 %</p>
<p>Serviço: Restauração.</p> <p>Atividade: desinfecção das obras com pastilhas de formol.</p> <p>Objetivo Ambiental: Enviar as pastilhas de formol utilizadas na desinfecção das obras para tratamento de resíduos químicos.</p> <p>Meta Ambiental: Enviar 100% das pastilhas de formol para tratamento de resíduos químicos.</p> <p>Porcentagem de resíduos químicos provenientes da desinfecção de obras que eram enviados para tratamento antes da implantação do plano: 0 %</p> <p>Porcentagem de resíduos químicos provenientes da desinfecção de obras que são enviados para tratamento antes da implantação do plano: 100 %</p>
Indicador de Desempenho Ambiental <i>Quantidade de matérias-primas utilizadas mediante compra.</i>
<p>Serviço: Restauração.</p> <p>Atividade: Restauo de obras com papel pardo.</p> <p>Objetivo Ambiental: Diminuir a aquisição de papel pardo.</p> <p>Meta Ambiental: Reduzir a compra de papel pardo em 100%.</p> <p>Matérias-primas utilizadas mediante compra antes da implantação do plano: 100 % (100m a cada 1 ano).</p> <p>Matérias-primas utilizadas mediante compra depois da implantação do plano: 0</p>
<p>Serviço: Circulação.</p> <p>Atividade: Confecção de plaquetinhas de papel branco para anotar a chamada dos livros nos terminais de consulta.</p> <p>Objetivo Ambiental: Diminuir a aquisição de papel branco.</p> <p>Meta Ambiental: Reduzir a compra de papel branco em 100%.</p> <p>Matérias-primas utilizadas mediante compra antes da implantação do plano: 90%</p> <p>Matérias-primas utilizadas mediante compra depois da implantação do plano: 0</p>

Após a medição do desempenho ambiental da BU, realizou-se a sua avaliação, com o intuito de identificar as ações que foram executadas com êxito e as que necessitariam de ação corretiva. Portanto, concluiu-se que houve um efetivo desempenho ambiental, uma vez que todas as atividades alcançaram seus objetivos e metas, conforme estipulado no plano de ação, não sendo necessário implantar ações corretivas.

Na quinta e última etapa realizou-se uma reunião da direção da BU com os responsáveis pelo cumprimento dos objetivos e metas ambientais estabelecidas no plano de ação, para analisar criticamente os objetivos, metas e desempenho ambientais, avaliar a eficácia dos mesmos e para assegurar a contínua adequação da Política Ambiental. Ao final desta reunião, decidiu-se dar continuidade às metas estabelecidas e implementar outras medidas ambientalistas que visem a estimular a consciência ambiental da comunidade acadêmica e de todos os colaboradores da BU, bem como auxiliar a geração, organização, recuperação e uso da informação ambiental na comunidade acadêmica, bem como realizar, a cada semestre, uma análise crítica das atividades, visando um processo de melhoria contínua.

5.8 Avaliação da implantação do SGBU

O Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária foi implementado na BU “X” em sua totalidade. Sendo assim, procurou-se realizar um segundo diagnóstico organizacional no mês de agosto

de 2003, com o intuito de comparar o estado encontrado no primeiro diagnóstico, com o estado obtido por meio da implementação do SGBU.

Portanto, os dados levantados são referentes às questões institucionais, gerenciais, operacionais, organizacionais, humano-comportamentais e ambientais, que proporcionam uma visão abrangente da realidade da BU “X”, após a implementação do sistema proposto.

De acordo com a estrutura organizacional da IES, a Biblioteca Universitária “X” encontra-se subordinada à Reitoria. Seu quadro de pessoal apresenta 3 bibliotecários (1 diretor - mestrando, 1 especialista - processamento técnico, e 1 graduado - referência) e 22 funcionários (4 com segundo grau completo, 10 graduandos, 6 graduados e 2 especialistas). Atualmente, atende a uma comunidade acadêmica constituída por 4.921 discentes, 276 docentes e 104 funcionários.

Para orientar as ações do bibliotecário administrador, dos supervisores e auxiliares, utiliza-se o instrumento “Filosofia da Biblioteca” que é composto pelo negócio, missão, visão e princípios. Todos eles foram construídos com a efetiva participação dos colaboradores, e após, são trabalhados e repassados para os novos funcionários/bolsistas. Este instrumento também se encontra exposto nos murais internos e externos da BU.

A Biblioteca atende à comunidade acadêmica (docentes, discentes - curso técnico, curso de extensão, graduação e pós-graduação - e funcionários e alunos egressos), bem como a comunidade em geral – somente para consulta local. Todo o discente, no início do seu curso,

recebe uma carteirinha da Biblioteca com código de barras, tira uma foto digital (que aparece no programa no módulo de atendimento) e cadastra uma senha. Estes procedimentos são obrigatórios para os usuários utilizarem, posteriormente, a Biblioteca, e garantem-lhes maior segurança. Os funcionários e docentes utilizam o crachá da instituição com código de barras e cadastram uma senha, procedimentos obrigatórios para utilizarem a Biblioteca.

Implementou-se uma “caixa de sugestões”, com o intuito de se identificarem algumas necessidades, expectativas e satisfações dos usuários. Os dados coletados são tabulados mensalmente e repassados, em reunião, para os colaboradores. A contratação do bibliotecário de referência irá permitir a realização de um estudo de usuário, no ano de 2004, pois o bibliotecário de referência desenvolveu o planejamento do questionário e a amostragem relevante para o estudo no ano de 2003.

A BU oferece aos usuários os seguintes produtos: livros, periódicos (impressos e *on-line*), cd-roms, dvds, disquetes, fitas cassetes, fitas de vídeo, bases de dados, apostilas, folhetos, teses, dissertações, monografias e mapas, com um horário de atendimento que compreende os três turnos: das 8h às 22h30min. Aos sábados, das 8h às 14h. Além disso, oferece os serviços de consulta local; empréstimo a domicílio para toda a comunidade acadêmica e para os alunos egressos; renovação no local, pela Internet e por telefone somente no período de férias; reserva no local; digitalização de imagens; emissão de relatórios bibliográficos por área de conhecimento; elaboração de fichas catalográficas; solicitações de

ISBN e ISSN; normalização de trabalhos; visita orientada; orientação para uso da Biblioteca; Comutação Bibliográfica – COMUT *on-line* e acesso à Internet. Também foi disponibilizado um terminal de atendimento aos usuários com necessidades especiais, e adaptado um teclado para as senhas.

De acordo com a última estatística (ago./2003), a Biblioteca Universitária “X” apresenta um acervo constituído por 37.999 títulos e 94.055 exemplares, nos mais variados suportes. No ano de 2003, até o mês de agosto, foram adquiridos 5.392 títulos e 9.612 exemplares, e realizados 107.427 atendimentos, em seus diversos setores. Os horários de maior demanda ficaram entre 11h e 11h30min, 15h e 15h30min, e 18h e 18h30min.

As ações administrativas seguiram um planejamento, havendo dessa forma uma definição clara dos resultados almejados, e, conseqüentemente, uma avaliação das condições internas e externas, atuais e futuras que pudessem interferir na obtenção desses resultados, formulação de alternativas, avaliação e escolha dentre as alternativas formuladas, detalhamento e implementação do plano. Os resultados almejados foram alcançados com sucesso.

A BU conta com um regulamento, que está associado ao comportamento que se espera dos usuários, e aos direitos e deveres destes, envolvendo todos os quesitos de utilização de uma Biblioteca Universitária. Quanto à definição das políticas, a Biblioteca possui a de informatização, aquisição, classificação, catalogação e de descarte. Dispõe também de um manual de normas e procedimentos para auxiliar a padronização das atividades exercidas pelos diversos

colaboradores. Este manual proporcionou a padronização dos processos, havendo uma seqüência lógica de integração dos fluxos e das ações de atendimento.

O software que se utiliza na BU “X” não atende às suas necessidades, sendo considerado pela direção e colaboradores como um dos principais problemas da BU, em relação à qualidade do atendimento e prestação de serviços, pois não apresenta confiabilidade, uma vez que altera os dados registrados, automaticamente, sozinho, gera erros, o que impossibilita a utilização de todos os seus módulos a qualquer momento e, por apresentar problemas no módulo de consulta (OPAC), porque exige a acentuação das palavras e o uso de sinais diacríticos no momento da busca, dificultando a recuperação da informação.

Dessa forma, realizou-se um projeto de implantação de um novo software, e foi escolhido o programa Pergamum, desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC. A migração para o software está prevista pela Reitoria, para o 1º semestre de 2004.

Quanto às instalações³⁴, a área da BU foi ampliada para 1.095m², porém o espaço físico ainda não está adequado ao tamanho do acervo, e sendo assim, há um projeto institucional para a construção de um novo prédio para a BU. O acervo foi aberto, permitindo aos usuários livre acesso às obras. Para preservar o acervo, implantou-se um sistema de segurança (antifurtos) em todas as obras, independente do tipo de suporte.

³⁴ A planta atual da Biblioteca encontra-se no **Anexo 04**.

Para a melhoria das condições ambientais, está sendo desenvolvida na Biblioteca uma pesquisa, por uma acadêmica do curso de Geografia da IES, intitulada de “O conforto térmico no interior da Biblioteca da IES “X”, a qual apresentará dados estatísticos e subsídios de auxílio à direção da BU para solicitar à IES os recursos necessários para proporcionar uma boa conservação do acervo, um controle da temperatura e da umidade do ar.

Nos aspectos de segurança, ergonomia e qualidade de vida no trabalho, foi disponibilizado, para os colaboradores, um programa de treinamento/capacitação e desenvolvimento, bem como máscaras e luvas de proteção contra fungos, poeira e equipamentos ergonômicos para os computadores dos colaboradores (teclados com apoio para os pulsos, *mouse pad* gel com apoio para o pulso), e cadeiras giratórias.

No que diz respeito à questão ambiental, foram implementadas 5 medidas ambientalistas em 3 serviços da BU, sendo atingidos todos os objetivos e metas previstas no plano de ação ambiental,

Atualmente a BU “X” possui 11 terminais de consulta ao acervo, 6 impressoras, 1 scanner, 3 microcomputadores no processamento técnico, 1 na aquisição, 1 na direção, 1 na referência, 4 no atendimento, 4 na sala de multimídia e 2 na sala de periódicos.

A estrutura organizacional da BU “X” está representada pelo organograma³⁵, o qual agrupa as funções de acordo com os serviços e processos da BU. Dessa forma, realizou-se uma definição clara das funções exercidas pelos colaboradores, as formações e os perfis necessários para exercê-las.

³⁵ Ver FIGURA 13, na página 182.

A seleção dos funcionários/bolsistas é realizada pela Reitoria, e ao serem admitidos, são recebidos pelo bibliotecário administrador, que os apresenta aos outros colaboradores, à estrutura organizacional da BU, e a sua Filosofia bem como realiza uma apresentação geral da IES (missão, negócio, visão, instalações, colaboradores) para integrá-los à instituição. O bibliotecário de referência realiza os treinamentos básicos, de acordo com a função a ser ocupada pelo novo colaborador.

Portanto, verificou-se que o modelo de Sistema de Gestão proposto constituiu-se em um efetivo instrumento de suporte à ação do profissional bibliotecário, visto que abordou questões relevantes para o gerenciamento de uma BU, o que gerou maior satisfação dos usuários da BU “X”, além da própria IES com relação ao seu órgão de apoio. Também foi possível averiguar que as avaliações da BU, realizadas pelas comissões de reconhecimento de curso, após a implantação do SGBU, atingiram a nota máxima em todos os quesitos administrativos e de serviços, atingindo as melhores notas na comparação com todas as visitas realizadas anteriormente.

5.9 Programa de melhoria contínua

A melhoria contínua também deve ser parte integrante de um Sistema de Gestão. Dessa forma, o SGBU pretende atingi-la por meio dos indicadores de desempenho propostos e de avaliações contínuas do desempenho da BU, em relação aos parâmetros de resultados, aos objetivos e metas traçados, permitindo assim o aperfeiçoamento constante e uma contínua adequação do sistema.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresentam-se os resultados mais significativos do estudo, estando estes vinculados ao problema de pesquisa, à hipótese de investigação, aos objetivos gerais e específicos, e à metodologia de trabalho escolhida para a consecução de seus propósitos.

Dessa forma, a proposta de trabalho deste estudo foi: estruturar um Sistema de Gestão, específico para Biblioteca Universitária, com o intuito de ser um efetivo instrumento de suporte à ação administrativa do profissional bibliotecário. Entretanto, tinha-se como problema de pesquisa o “como estruturá-lo?”.

Portanto, a pesquisa foi realizada baseando-se na hipótese de que um Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária, que compreenda questões institucionais, gerenciais, operacionais, organizacionais, humano-comportamentais e ambientais constitui-se em um efetivo instrumento de suporte à ação administrativa do profissional bibliotecário.

Para validar o sistema proposto, foi selecionada uma Biblioteca Universitária de porte médio para implementar o SGBU. A seleção da BU “X” facilitou consideravelmente a implementação do Sistema de Gestão desenvolvido, pelo conhecimento que a autora detinha dos seus processos, produtos e serviços; pela facilidade de acesso às informações e aos seus colaboradores; pela autonomia na tomada de decisão; e por ela estar diretamente ligada à Reitoria, o que proporcionou uma comunicação rápida, e evitou distorções.

Outro fator contribuinte para o sucesso do desenvolvimento e implantação do SGBU foi a metodologia utilizada, pois permitiu ampla liberdade na coleta, análise e complementação dos dados, quando necessário - facilidade esta que uma pesquisa quantitativa não permitiria - bem como admitiu a efetiva participação dos colaboradores da BU em questão.

O Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária se mostrou aplicável, uma vez que foi implementado na BU “X” em sua totalidade, comprovando-se a sua viabilidade prática. Dessa forma, verificou-se que o modelo de Sistema de Gestão proposto constitui-se em um efetivo instrumento de suporte à ação do profissional bibliotecário, o que comprova a hipótese de investigação da pesquisa, visto que abordou questões relevantes para o gerenciamento de uma BU, mostrou-se útil, prático e apresentou como pontos fortes os seguintes aspectos:

- permite ao bibliotecário administrador ser o agente desenvolvedor de seu próprio método de trabalho, de acordo com sua realidade;
- não apresenta uma estrutura rígida, e pode ser utilizado por qualquer BU, desde que seja entendido como uma base conceitual associada à *práxis* cotidiana e devidamente adaptado às diferentes realidades;
- proporciona maior qualidade aos serviços prestados pela BU;
- orienta as decisões e ações dos diferentes colaboradores (diretor, supervisor, auxiliares) para os resultados almejados, isto é, oferece instrumentos para se desenvolverem padrões uniformes que servem

para orientar a tomada de decisão, assegurando o entendimento uniforme de toda a equipe;

- auxilia o bibliotecário administrador a desempenhar, com eficácia, as funções administrativas, uma vez que trabalha com um conjunto de métodos, técnicas e subsídios teórico-práticos relevantes para a gestão de BU;

- padroniza os processos operacionais;

- propõe ações para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, bem como ações voltadas para a segurança do trabalho;

- permite a participação efetiva de todos os colaboradores na sua consecução, promovendo a integração, motivação e ativação da equipe;

- oportuniza instrumentos de auxílio para se desenvolverem a educação continuada, o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores;

- trabalha a responsabilidade ambiental do profissional da informação e, conseqüentemente, da Biblioteca Universitária.

Embora se tenham abordado ações relevantes para uma gestão de BU, um Sistema de Gestão é algo complexo, visto que envolve um conjunto de funções, técnicas e instrumentos administrativos, tornando-se difícil abarcar sua totalidade. Assim, o sistema proposto também apresentou algumas limitações como:

- pouca ênfase à Tecnologia da Informação (TI);

- a composição do sistema prevê pouca interação da BU com o ambiente institucional, havendo necessidade de maior exploração

da relação BU X IES, bem como oferecer uma forma mais clara para se promover esta integração;

- ainda que se tenha reforçado a importância da abordagem sistêmica e os requisitos de integração dos subsistemas, o SGBU não prevê uma forma de apontar as relações de cada subsistema, com os demais, dificultando a visão geral destas relações, na hora da implementação.

Portanto, acredita-se que esta pesquisa apresentou ações relevantes para o gerenciamento de Biblioteca Universitária, contribuindo para um melhor entendimento a respeito da importância e necessidade do preparo gerencial do bibliotecário administrador, e que os resultados alcançados, uma vez colocados à disposição dos profissionais bibliotecários, poderão auxiliá-los na sistematização do processo de gestão, e conseqüentemente, contribuir para a melhoria contínua das BUs brasileiras.

6.1 Limitações do trabalho

Vários aspectos caracterizam as limitações do trabalho, tais como:

- a não-existência de uma pesquisa formal e abrangente junto aos usuários da Biblioteca Universitária, sobre suas necessidades, expectativas e grau de satisfação a respeito dos serviços e produtos oferecidos antes da implantação do SGBU;

- não foi possível avaliar o grau de satisfação dos usuários internos e externos da BU, após a implantação do SGBU, devido ao fator tempo;
- a dificuldade de estruturar um modelo de Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária, implantá-lo e, além disto, avaliá-lo de maneira exaustiva, devido ao fator tempo;
- devido à complexidade do Sistema de Gestão, não foi possível abordar a Tecnologia da Informação da maneira como esta mereceria, já que exerce grande importância no âmbito biblioteconômico.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

O estudo proposto não esgotou o tema abordado, e assim, sugere-se que outros estudos sejam desenvolvidos, a fim de complementar o Sistema de Gestão proposto, visando à melhoria contínua. A seguir, apresentam-se algumas sugestões para trabalhos futuros:

- definir critérios para escolher indicadores que permitam avaliar, de maneira sistemática, o Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária;
- desenvolver o Subsistema de Comunicação, visando promover a interação entre as pessoas, por meio de um processo de comunicação, bem como o Subsistema de Tecnologia da Informação, com o intuito de complementar o SGBU proposto;

- comparar o Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU) com outros Sistemas de Gestão existentes, com o intuito de identificar ações complementares para o sistema;

- implementar o SGBU em uma BU que esteja vinculada a uma IES pública, com o intuito de gerar subsídios para conclusões mais amplas e generalizadas.

Também sugere-se continuar e ampliar a discussão a respeito da problemática enfrentada pelos profissionais bibliotecários em administrar bibliotecas e assumir funções gerencias.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita. Informação e desenvolvimento sustentável: novas questões para o século XXI. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 1-9, 1995. Disponível em: <http://www.ibict.br>. Acesso em: 28 de ago. 2002.

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2000. 112 p.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 203 p.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 439 p.

ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. A subjetividade enclausurada - o discurso científico na biblioteconomia. **Informação e Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 1, n. 1, 1991. 1 CD-ROM contendo doze volumes da Revista Informação e Sociedade: estudos, publicados no período de 1991 a 2002.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001. 311 p.

ARRUDA, Susana Margaret de; CHAGAS, Joseane. **Glossário de biblioteconomia e ciências afins: português – inglês**. Florianópolis: Cidade Futura, 2002. 229 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 6023: Informação e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, ago. 2002. 24 p.

_____. **NBR 10520: Informação e documentação: citações em documentos: apresentação**. Rio de Janeiro, ago. 2002. 7 p.

_____. **NBR ISO 14001:** Sistemas de gestão ambiental: especificação e diretrizes para uso. Rio de Janeiro, out. 1996. 14 p.

_____. **NBR ISO 14004:** Sistemas de gestão ambiental: diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio. Rio de Janeiro, out. 1996. 32 p.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação.** São Paulo: Polis, 1995. 69 p. (Coleção Palavra-Chave, 5).

BARBOSA, Ricardo Rodrigues et al. Novo nome e novo paradigma: da biblioteconomia à ciência da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 5, n. especial, p. 81-91, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Parecer CNE/CES 492, de 03 de abril de 2001. Aprova as propostas de Diretrizes Curriculares para os cursos de Biblioteconomia. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/Sesu/diretriz.shtm>>. Acesso em: 24 ago. 2002.

_____. Parecer CNE/CES 1.363, de 12 de dezembro de 2001. Retificação do parecer CNE/CES 492/2001 que trata da aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Biblioteconomia. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/Sesu/diretriz.shtm>>. Acesso em: 24 ago. 2002.

_____. Resolução CNE/CES 19, de 13 de março de 2002. Estabelece as Diretrizes Curriculares para os cursos de Biblioteconomia. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/Sesu/diretriz.shtm>>. Acesso em: 24 ago. 2002.

BUONOCORE, Domingo. **Diccionario de bibliotecología:** términos relativos a la bibliotecología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivología, documentología, tipografía y materiales afines. Buenos Aires: Marymar, 1976. 452 p.

CABERLON, Vera Isabel. **O processo de produção de racionalidades e suas mediações:** o Curso de Biblioteconomia da URG em questão. 1995. 274 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

CAFIERO, Carlo. **“O Capital”**: uma leitura popular. 2. ed. São Paulo: Polis, 1981. 149 p.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: UFC, 1981. 71 p.

CASTRO, César Augusto. **História da biblioteconomia brasileira**: perspectiva histórica. Brasília: Thesaurus, 2000. 288 p.

_____. **Um olhar distanciado para os velhos objetos – a constituição do campo da Biblioteconomia no Brasil nos anos 50 e 60**: questões educacionais. 1998. 342f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996. 209 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995. 742 p.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710p.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994. 522 p.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995. 164 p.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1992, Rio de Janeiro. **Agenda 21**. 3. ed. Brasília: Senado Federal, 2001. 598 p.

CÔRTE, Adelaide Ramos; ALMEIDA, Ieda Muniz de. (Orgs.). **Avaliação de softwares para bibliotecas**. São Paulo: Polis/APB, 2000. 108 p.

DAVENPORT, Thomas H. **Missão crítica**: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000. 216 p.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994. 166 p.

_____. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 714 p.

DIEKANIAK, Gisele Vasconcelos. **Análise do software Bibliotech sob a ótica da biblioteconomia**. 2003. 263 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

DYLLICK-BRENZINGER, Thomas et al. **Guia da série de normas ISO 14001: sistemas de gestão ambiental**. Blumenau: EDIFURB, 2000. 144 p.

FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000. 168 p.

FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas universitárias brasileiras: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas**. São Paulo: Pioneira, 1980. 118 p. (Manuais de Estudo).

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ (Ed.). **Crítérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho**. São Paulo: FPNQ, 2002. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br>>. Acesso em: 29 ago. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 207 p.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

JORNADA SUL-RIO-GRANDENSE DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 15., 2001, Porto Alegre. **Meio ambiente: a dimensão da informação – impresso**. Porto Alegre: Associação Riograndense de Bibliotecários, 2001. 1 folder.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1995. 271 p.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999. 340 p.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996. 119 p.

LEFF, Enrique. As universidades e a formação ambiental na América Latina. **Cadernos de desenvolvimento e meio ambiente**, Curitiba, n. 2, p. 11-20, 1995.

MACIEL, Alba Costa. **Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico**. 2. ed. Niterói: EDUFF, 1997. 81 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1990. 231 p.

MARTINS, Myriam Gusmão de. **Planejamento bibliotecário: para alunos de graduação em Biblioteconomia**. São Paulo: Pioneira, 1980. 166 p.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996. 149 p.

MASSOTE, Alexandre Augusto. A Engenharia de produção no Brasil: evolução e desenvolvimento. **Revista Pesquisa e Tecnologia FEI**, São Paulo, n. 23, p. 3-5, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

MEIRA, Rogério Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999. 49 p.

MENDONÇA, Mauro. **Técnicas para análise e melhoria de processos**. Rio de Janeiro: Link Quality, [199-]. 2 Fitas de Vídeo, VHS, son , color. (Vídeos de Treinamento).

MIRANDA, Antonio. **Biblioteca universitária no Brasil**: reflexões sobre a problemática. Brasília: CAPES, 1978. 22 p.

_____. **Ciência da Informação**: teoria e metodologia de uma área em expansão. Brasília: Thesaurus, 2003. 212 p.

MORA, José Ferrater. **Dicionário de filosofia**. Lisboa: Dom Quixote, 1982. 456p.

NICOLESCU, Basarab. **O manifesto da transdisciplinaridade**. São Paulo: Triom, 1999. 153 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 17. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2002. 337p.

_____. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000. 489 p.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Uma reflexão dos impactos da tecnologia da informação no Brasil**: a visão da sociedade, das empresas e dos sindicatos. São Paulo: Érica, 1999. 258 p.

OLIVEIRA, Marlene de. Características das dissertações produzidas no Curso de Mestrado em Ciência da Informação da UFPB. **Informação e Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 9, n. 2, 1999. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/>>. Acesso em: 01 abr. 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999. 320 p.

PÁDUA, Elisabeth Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 6. ed. rev. ampl. Campinas: Papyrus, 2000. 120 p.

POBLACIÓN, Dinah Aguiar. Pesquisa e pós-graduação em ciência da informação e biblioteconomia no Brasil: duas fases (1970-85, 1986-92). In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E BLIOTECONOMIA, 12., 1993, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1993. p. 11-23.

PONJUAN DANTE, Gloria. Perfil del profesional de información del nuevo milenio. In: VALENTIN, Marta Pomim (Org.). **Profissionais da Informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000. p. 91-105.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SANTOS, Mário Ferreira dos. **Dicionário de filosofia e ciências culturais**. São Paulo: Matese, 1964. 4 v.

SOUZA, Francisco das Chagas de. Os paradigmas da Biblioteconomia e suas implicações no ensino desta ciência. **Encontros BIBLI**, Florianópolis, n. 2, set. 1996. Disponível em: <<http://www.ced.ufsc.br/bibliote/encontro/bibli2.html>>. Acesso em: 14 fev. 2000.

SOUZA, Sebastião de. **Dimensões atuais da biblioteconomia no Brasil: um estudo através de suas tendências**. 1987. 160f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1987.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 533 p.

TARGINO, Maria das Graças. A interdisciplinaridade da ciência da informação como área de pesquisa. **Informação e Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 5, n. 1, 1995. 1 CD-ROM contendo doze volumes da Revista Informação e Sociedade: estudos, publicados no período de 1991 a 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses**: MDT. 5. ed. Santa Maria: UFSM, 2000. 68 p.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

VALENTIN, Marta Pomim (Org.). **Profissionais da Informação: formação, perfil e atuação profissional.** São Paulo: Polis, 2000. 156 p.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação.** São Paulo: Arte e Ciência, 2002. 124 p.

APÊNDICE A - Disciplinas de cunho administrativo - optativas e obrigatórias - ementas e ministrantes dos 26 Cursos de Biblioteconomia analisados.

IES	CURSO	DISCIPLINAS DE CUNHO ADMINISTRATIVO	TOTAL DE DISCIPLINAS
Região Norte			
Universidade Federal do Pará – UFPA (Belém, PA).	Curso de Biblioteconomia.	<p style="text-align: center;">Introdução à Administração.</p> <p>Ementa: Teoria geral da administração. Primórdios da administração. Principais abordagens do pensamento administrativo. Organização, sistemas e métodos. Evolução histórica da função de O&M. Instrumentos gráficos de informação e organização. Instrumentos normativos. Análise de sistemas administrativos em unidades de informação. Reorganização e organização administrativa. Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Bibliotecas I.</p> <p>Ementa: Estrutura organizacional de unidades de informação. Áreas funcionais de unidades de informação. Fluxos e processos em unidades de informação. Armazenamento e conservação de materiais bibliográficos. Instrumentos gráficos de informação e organização aplicados às unidades de informação. Instrumentos normativos aplicados às unidades de informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Bibliotecas II.</p> <p>Ementa: Administração financeira de unidades de informação. Gerência de recursos humanos em unidades de informação. Estudo de comunidades. Estudo de usuários. Planejamento físico de unidades de informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Bibliotecas III.</p> <p>Ementa: Planejamento: história, conceitos, definições e teorias. Estudo de problemas. Planejamento estratégico, tático e operacional. Métodos de planejamento participativo. Planejamento da qualidade em serviços de informação. Planejamento de marketing em unidades de informação. Custos de serviços em ciência da informação. Política de informação científica, tecnológica e cultural no Brasil e no Pará. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Estágio em Biblioteconomia III</p> <p>Ementa: I. Desenvolvimento de coleções. II. Gestão de Unidades de Informação. Ministrante: Bibliotecário.</p>	05 Obrigatórias

Região Nordeste			
Universidade Federal do Maranhão – UFMA (São Luís, MA).	Curso de Biblioteconomia.	<p>Administração Aplicada à Biblioteconomia. Ementa: Importância do estudo da administração. Evolução do pensamento administrativo. Movimentos. Abordagens. As funções do administrador sob diversos enfoques. O papel do administrador na sociedade contemporânea e no futuro das organizações. Ministrante: Administrador.</p> <p>Planejamento em Unidades de Informação. Ementa: Planejamento: conceituação, importância, processo, objetivos. Planejamento bibliotecário: origem e evolução. Planejamento estratégico em unidades de informação. Elaboração de planos, programas e projetos em unidades, redes e sistemas de informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Marketing em Unidades de Informação. Ementa: Conceituação. Histórico. Princípios e sua aplicação em unidades de informação. As unidades de informação no rol das organizações sociais. Pesquisa e segmentação de mercado. Sistema de informação de Marketing. Composto mercadológico. Administração, gerência e auditoria de Marketing. Controle de qualidade em unidades de informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Organização de Unidades de Informação. Ementa: Estrutura organizacional. Representação gráfica. Organização de materiais convencionais e não convencionais. Funcionamento de serviços de informação. Atribuições, rotinas, pessoal, mobiliário, equipamentos. Edifícios de unidades de informação. Ministrante: Bibliotecário.</p>	04 Obrigatórias
Universidade Federal da Paraíba – UFPB (João Pessoa, PB).	Curso – Bacharelado em Biblioteconomia.	<p>Organização e Administração de Bibliotecas I. Ementa: Teoria geral da administração: abordagem clássica da administração, abordagem humanística, teoria comportamental, teoria de sistemas. Administração de bibliotecas: organização dos serviços da biblioteca. Administração financeira, de material e de pessoal. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Organização e Administração de Bibliotecas II. Organização e métodos: técnicas de planejamento, departamentalização administrativa. Centralização e descentralização. Organização por tipo de bibliotecas: bibliotecas públicas, biblioteca escolar, biblioteca universitária, biblioteca especializada e biblioteca infantil. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Planejamento Bibliotecário. Ementa: Conceitos, objetivos e metodologia. Planejamento de redes e sistemas de bibliotecas. Planejamento de serviços. Elaboração de projetos sociais. Edifícios de bibliotecas: características, requisitos, áreas, condições e padrões Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Marketing Bibliotecário.</p>	04 Obrigatórias

		<p>Ementa: Conceito de Marketing. Funções do Marketing aplicadas a bibliotecas. Planejamento estratégico. Operação de um sistema do “Marketing” bibliotecário. Avaliação do desempenho global da biblioteca.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	
Universidade Federal de Alagoas – UFAL (Maceió, AL)	Curso de Ciência da Informação – Habilitação em Biblioteconomia	<p>Administração de Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Teoria geral da administração. Funções da administração. Gestão administrativa. Gestão de pessoal. Administração financeira. Processos de tomada de decisão, motivação e liderança em unidades de informação. Planejamento, conceito e etapas. Planejamento de unidades, serviços e produtos de informação. Elaboração, análise e financiamento de projetos.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Planejamento e Gestão de Serviços de Informação.</p> <p>Ementa: Planejamento e implementação de sistemas de informação. Administração de recursos. Custos de produtos e serviços. Informação para tomada de decisão. Marketing em serviços de informação. Avaliação de serviços de informação.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	02 Obrigatórias
Universidade Federal da Bahia – UFBA (Salvador, BA).	Curso de Biblioteconomia e Documentação.	<p>Introdução à Administração.</p> <p>Ementa: Conceitos, natureza e importância da administração. Função social da administração. Áreas de atuação administrativa. Função do administrador.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p>Administração de Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Aplicabilidade da administração. Organizações públicas e privadas. Organização e administração de serviços e recursos de informação. Avaliação</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Gerência da Informação.</p> <p>Ementa: Informação e competitividade organizacional. Tipos e sistemas de organização. Processos de gerenciamento da informação. Qualidade nos serviços da informação e o desempenho da informação e da documentação nos programas de qualidade da organização.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Planejamento de Unidades da Informação.</p> <p>Ementa: Conceitos básicos de planejamento. A dimensão política, econômica, social e tecnoadministrativa do planejamento; planejamento econômico e planos governamentais. Planejamento com função gerencial e seu atrelamento às políticas e estratégias organizacionais. Planejamento estratégico. Metodologia e técnica de construção de cenários. Planejamento organizacional. Planejamento em serviços de informação: metodologia e implementação.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Qualidade em Serviços de Informação*.</p> <p>Ementa: Conceito de qualidade. Gestão, controle e garantia da qualidade. Conceito e controle de processo. Métodos, padronização e prática. Educação e treinamento. Qualidade no serviço de informação. Implantação de programa de</p>	04 Obrigatórias 01 Optativa

		qualidade. Documentação para a qualidade. Ministrante: Bibliotecário.	
Região Sudeste			
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (Belo Horizonte, MG).	Curso de Biblioteconomia – Bacharelado/ Gestão de Coleções; Bacharelado/ Gestão da informação.	<p style="text-align: center;">Administração TGA.</p> <p>Ementa: Estudo crítico das principais correntes da teoria da administração: idéias centrais e controvérsias. Desenvolvimento de metodologia e técnicas de elaboração e análise de sistemas administrativos. Análise de relações administrativas globais internas e externas. Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Unidades de Informação I.</p> <p>Ementa: Unidades de informação do ponto de vista organizacional. Processos de: tomada de decisão, motivação, criatividade, liderança e comunicação aplicados à unidades de informação Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de unidades de Informação II.</p> <p>Ementa: Organização e métodos; administração financeira; administração mercadológica; administração de recursos humanos; administração de materiais. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Unidades de Informação III.</p> <p>Ementa: Noções de gerência de recursos informacionais. Planejamento: conceito, evolução e etapas. Noções de planejamento estratégico. Planejamento de unidades, produtos e serviços de informação. Elaboração, análise e financiamento de projetos. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Marketing de Unidades de Informação *.</p> <p>Ementa: Evolução dos princípios de marketing. Ambiente e sistema de marketing. Sistema de informação de marketing. O marketing em serviços de informação. A responsabilidade social e ética do marketing. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Tópicos em Administração de Unidades de Informação *.</p> <p>Ementa: Conteúdo variável. Ministrante: Bibliotecário.</p>	04 Obrigatórias 02 Opativas
Fundação Educacional Comunitária Formiguense – FUOM (Formiga, MG).	Curso de Biblioteconomia	<p style="text-align: center;">Administração de Sistemas de Informação I.</p> <p>Ementa: Ênfase às bibliotecas sob suas várias características, sua organização, direção e políticas de atuação. Programas de dinamização. Criatividade e serviços de extensão cultural bibliotecário. Estágio supervisionado. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Sistemas de Informação II.</p> <p>Ementa: Estudo das diversas teorias e escolas de administração, analisando suas contribuições aos sistemas de informação. Centralização e descentralização. Administração de recursos. Estágio supervisionado.</p>	04 Obrigatórias

		<p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Administração de Sistemas de Informação III.</p> <p>Ementa: Capacitar o aluno a entender O&M bibliotecário, a partir do conhecimento da estrutura organizacional, processo decisório e gerenciamento de sistemas de informação. Abordagem da legislação bibliotecária e ensino das técnicas para elaboração de currículos. Estágio supervisionado.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Planejamento de Sistemas de Informação.</p> <p>Ementa: A importância do planejamento de sistemas de informação no contexto do desenvolvimento social, econômico e educacional; seus aspectos teóricos e análise das etapas do planejamento destacando-se a qualidade nos serviços e produtos oferecidos. Elaboração de um trabalho final de curso, de natureza monográfica, que demonstre conhecimentos e/ou habilidades específicas e que reflita um aproveitamento geral do curso.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	
Universidade Federal Fluminense – UFF (Niterói, RJ).	Curso de Biblioteconomia e Documentação.	<p>Introdução à Administração.</p> <p>Ementa: Evolução do conceito de administração de empresa. Funções da empresa. Atividades de administração da empresa. Funções essenciais do administrador. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Atividades técnicas auxiliares de administração. Evolução do pensamento administrativo. Administração e desenvolvimento.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p>Organização e Métodos.</p> <p>Ementa: Comportamento do analista de organização. A função do O&M. Levantamento do trabalho. Análise do trabalho. Métodos de trabalho. Simplificação do trabalho. Movimentos e tempos. Posto de trabalho. Gráficos de organização. Modelos e formulários. Arquivos. Noções de teoria e aplicação de sistemas.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p>Administração de Bibliotecas I.</p> <p>Ementa: Princípios e funções de administração aplicados à Biblioteca. Estrutura organizacional.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Administração de Bibliotecas II.</p> <p>Ementa: Processo de planejamento. Planejamento bibliotecário.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Administração de Bibliotecas III.</p> <p>Ementa: Caracterização e comportamento do usuário. Estudo de comunidade para adequação dos serviços bibliotecários.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>PS: Currículo em processo de atualização.</p>	05 Obrigatórias
Universidade do Rio de Janeiro - UNI-	Curso de Biblioteconomia.	<p>Introdução à Administração.</p> <p>Ementa: Apresentação dos movimentos e teorias de administração. Análise e comparação dos conceitos. Elaboração de</p>	02 Obrigatórias

RIO (Rio de Janeiro, RJ).		<p>novos conceitos sob o enfoque moderno de administração. Aplicações dos conhecimentos nas tarefas administrativas empresariais.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p>Organização e Administração de Bibliotecas.</p> <p>Ementa: Estudo dos diversos tipos de bibliotecas, incluindo: implantação, organização, administração de serviços e de pessoal. A posição do bibliotecário no mercado e a valorização da profissão.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Organização e Administração de Bibliotecas Universitárias *.</p> <p>Ementa: A biblioteca no contexto da universidade. Sistemas de bibliotecas universitárias. Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	01 Optativa
Universidade Santa Úrsula – USU (Rio de Janeiro, RJ).	Curso de Biblioteconomia – Gestão da Informação.	<p>Administração.</p> <p>Ementa: Conceito de administração. Principais escolas da administração. Conceitos de planejamento, coordenação, direção e controle. As principais funções na organização. Noções básicas de motivação, liderança, política, cultura, poder, ética e processo decisório nas organizações. As relações formais e informais e o trabalho em equipe. A administração da informação e da comunicação nas empresas. Mudança, inovação e aprendizagem nas organizações.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p>Administração de Sistemas de Informação I.</p> <p>Ementa: Conceitos de dados, informação e conhecimento. O papel da informação no escopo competitivo e na estratégia da organização. A gestão do conhecimento na organização. O processo de planejamento integrado da informação nas empresas. A informação e o processo decisório. Tipos de sistemas de informação voltados para o suporte ao desempenho e à aprendizagem organizacional. Principais recursos de tecnologia da informação e sua aplicabilidade na implementação de soluções para a organização.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p>Administração de Sistemas de Informação II.</p> <p>Ementa: Conceitos de dados, informação e conhecimento. O papel da informação no escopo competitivo e na estratégia da organização. A gestão do conhecimento na organização. O processo de planejamento integrado da informação nas empresas. A informação e o processo decisório. Tipos de sistemas de informação voltados para o suporte ao desempenho e à aprendizagem organizacional. Principais recursos de tecnologia da informação e sua aplicabilidade na implementação de soluções para a organização.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p>Marketing de Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Marketing em serviços de informação. Função do Marketing aplicado à informação. Planejamento de atividades para adequar produtos e serviços com as condições do mercado/cliente.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p>Gerência de Projetos e Consultoria .</p>	06 Obrigatórias

		<p>Ementa: O conceito de consultoria; o papel e o perfil do consultor interno e externo; a interface com o cliente; a metodologia de abordagem de problemas e desenhos de soluções em consultoria. Fases de um projeto. Conceitos e técnicas de gerenciamento de equipes, tempo e recursos em projetos. Formas mais usuais de abordagem em consultoria organizacional.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Bibliotecas.</p> <p>Ementa: Tipos de estruturas organizacionais em bibliotecas. Planejamento bibliotecário: centralização e descentralização. Desenvolvimento de produtos e serviços. Visão empresarial de biblioteca. Marketing estratégico. Avaliação de serviços.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	
Universidade de São Paulo – USP (São Paulo, SP). Escola de Comunicações e Artes – ECA.	Curso de Biblioteconomia.	<p style="text-align: center;">Introdução à Administração.</p> <p>Ementa: Conceitos básicos sobre organização e administração. Evolução do conhecimento administrativo. Processo gerencial. Áreas funcionais da organização. Práticas contemporâneas de administração.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Introdução à Administração de Bibliotecas.</p> <p>Ementa: Diretrizes para o desenvolvimento de serviços de bibliotecas e documentação. A contribuição das Teorias de Administração. Estrutura formal e informal. Organização burocrática. Definição e implementação de serviços. Centralização e descentralização de serviços. Critérios e formas de agrupamento de atividades ou de departamentalização. Administração de recursos. Humanos. Físicos. Financeiros. Materiais. Avaliação de serviços. Mensuração. Padrões.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Planejamento Bibliotecário I.</p> <p>Ementa: Planejamento. Conceituação. Objetivos. Vantagens e limitações. Planejamento bibliotecário. Necessidade de planejamento de serviços bibliotecários. Planejamento de sistemas de bibliotecas. Conceito de sistema. Tipos de planos. Projetos. Conceituação. Tipos de projetos. Fases do projeto. Administração por projetos. Exercícios de diagnóstico.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Planejamento Bibliotecário II.</p> <p>Ementa: Introdução à prática de projetos em Biblioteconomia e Documentação. Formulação de objetivos. Justificativa. Estudo de viabilidade. Estabelecimento de cronograma. Etapas. Meios e instrumentos de execução. Recursos: humanos; financeiros; físicos; materiais. Acompanhamento. Controle. Avaliação.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	04 Obrigatórias
Universidade Federal de São Carlos – UFSCar (São Carlos, SP).	Curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação – BCI.	<p style="text-align: center;">Organização, Sistemas e Métodos.</p> <p>Ementa: Conceito e função de O&M nas organizações. Etapas de estudo das organizações. Análise de estrutura organizacional. Técnicas de análise e racionalização do trabalho. Aspectos econômicos de O&M. Técnicas de elaboração de manuais e normas de procedimentos. Técnicas de elaboração de formulários. Preparação e implantação do projeto da organização. Avaliação de resultados e auditoria da organização. Projeto de O&M. Ergonomia nas organizações.</p> <p>Ministrante: Disciplina ministrada pelo Departamento de Biblioteconomia, mas o professor não necessita ser formado em Biblioteconomia, desde que tenha mestrado ou doutorado em Ciência da Informação e Documentação. Não foi possível</p>	04 Obrigatórias

		<p>averiguar a formação de graduação do professor que estava ministrando esta disciplina durante o levantamento de dados, apenas averiguou-se que o mesmo tinha pós-graduação em Ciência da Informação.</p> <p style="text-align: center;">Administração para BCI I.</p> <p>Ementa: Visão geral dos sistemas de informação. Contribuição das diversas teorias e escolas de administração aos sistemas de informação.</p> <p>Ministrante: Disciplina ministrada pelo Departamento de Biblioteconomia, mas o professor não necessita ser formado em Biblioteconomia, desde que tenha mestrado ou doutorado em Ciência da Informação e Documentação. Não foi possível averiguar a formação de graduação do professor que estava ministrando esta disciplina durante o levantamento de dados, apenas averiguou-se que o mesmo tinha pós-graduação em Ciência da Informação.</p> <p style="text-align: center;">Administração para BCI II.</p> <p>Ementa: Definição e implementação de sistemas de informação. Estrutura funcional e organizacional. Administração de recursos. Avaliação dos serviços e produtos do sistema de informação. Marketing.</p> <p>Ministrante: Disciplina ministrada pelo Departamento de Biblioteconomia, mas o professor não necessita ser formado em Biblioteconomia, desde que tenha mestrado ou doutorado em Ciência da Informação e Documentação. Não foi possível averiguar a formação de graduação do professor que estava ministrando esta disciplina durante o levantamento de dados, apenas averiguou-se que o mesmo tinha pós-graduação em Ciência da Informação.</p> <p style="text-align: center;">Administração para BCI III.</p> <p>Ementa: Necessidades de planejamento em sistemas de informação. Elaboração e administração de projetos.</p> <p>Ministrante: Disciplina ministrada pelo Departamento de Biblioteconomia, mas o professor não necessita ser formado em Biblioteconomia, desde que tenha mestrado ou doutorado em Ciência da Informação e Documentação. Não foi possível averiguar a formação de graduação do professor que estava ministrando esta disciplina durante o levantamento de dados, apenas averiguou-se que o mesmo tinha pós-graduação em Ciência da Informação.</p>	
Universidade Estadual Paulista – UNESP (Marília, SP).	Curso de Biblioteconomia.	<p style="text-align: center;">Teoria Geral da Administração.</p> <p>Ementa: Teoria e princípios de administração. Teorias administrativas. Administração contemporânea. Administração por Objetivos. “Just-in-time”. Qualidade total. Reengenharia. “Learning Organization”.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Organização e Métodos.</p> <p>Ementa: Apresentação dos conceitos e função da organização, sistemas e métodos. Abordagem das estruturas organizacionais tradicionais, inovadoras e matricial. Transferência de princípios para os sistemas de informação, incluindo-se a subordinação, modelo de estrutura e técnicas de levantamento de informação. Elaboração e redação de manual de serviços em sistemas de informação e seus principais componentes: organograma, descrição de cargos e dos processos/atividades e fluxogramas de operacionalização. Estratégia operacional em sistemas de informação: ambiência física e técnicas de desenvolvimento. Elaboração de impressos e formulários. Prática de O & M em sistemas de informação: estudos de casos e experiências.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p>	05 Obrigatórias

		<p style="text-align: center;">Marketing em Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Conceito e função de marketing. Sistema de Marketing. Mercado e Consumidor. Apelo mercadológico. Marketing de imagem e marketing de produto em unidades de informação. Estratégias de marketing e administração de marketing.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Dinâmica Organizacional.</p> <p>Ementa: Sistemas de Informação e Organizações. Processo gerencial. Trabalhos administrativos. Papéis administrativos da gerência em Unidade de Informação. Dinâmica organizacional dos Sistemas de Informação. Coordenação. Trabalho em grupo. Motivação. Liderança. Comunicação e estrutura organizacional.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Planejamento de Unidades da Informação.</p> <p>Ementa: Apresentação da filosofia do planejamento nas organizações, desde uma abordagem histórica e conceitual, incluindo-se os estilos administrativos e os elementos vitais e as principais funções do administrador. Conceituação de Sistema de Informação e Análise de Sistemas. Metodologia de Análise de Sistemas. Finalidades do inter-relacionamento da Análise de Sistemas com Biblioteconomia. Seguem-se os princípios teóricos sobre os planos: operacional, estratégico e sua transferência na elaboração de projeto de implantação/implementação de serviços bibliotecários e princípios e fases do ciclo de desenvolvimento de sistemas computacionais</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	
Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC – Campinas (Campinas, SP).	Curso de Ciência da Informação com Habilitação em Biblioteconomia.	<p style="text-align: center;">Processos de Serviços em Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Unidades informacionais: serviços administrativos e técnicos e adequação dos serviços aos diferentes tipos de usuários.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração em Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Teoria de sistemas. Planejamento, organização e gestão de redes e unidades de informação. Estruturas organizacionais.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Marketing em Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Conceito, evolução e técnicas de marketing. Funções de marketing aplicados à Unidades de Informação. Planejamento estratégico em marketing. O composto de marketing. SIM.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Gestão Financeira para Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Fundamentos da administração financeira. Elementos de matemática financeira. Análise dos documentos contábeis. Técnicas de organização e gerenciamento de fluxo de caixa. Administração de contas a pagar e a receber. Análise de riscos e investimentos.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Gestão de Pessoas em Unidades de Informação.</p>	05 Obrigatórias

		<p>Ementa: Conceitos e métodos de gestão de pessoas em unidades de informação: liderança, participação, gestão de conflitos, desenvolvimento de equipes.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	
Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP (São Paulo, SP).	Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação (FaBCI).	<p>Teoria da Administração.</p> <p>Ementa: Estudo do desenvolvimento do trabalho e sua gestão através dos tempos. Destaque do papel do indivíduo e das organizações nas relações de produção. Desenvolver a capacidade de análise crítica das práticas atuais de administração.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p>Administração de Bibliotecas I.</p> <p>Ementa: Sistema bibliotecário. Funções administrativas. Formas gerenciais. Organização administrativa. Análise dos recursos. Instrumentos de controle. Planejamento.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Administração de Bibliotecas II.</p> <p>Ementa: Conceito de sistemas e de planejamento aplicados à Biblioteconomia e Documentação. Análise de sistemas. Estruturação em projetos de sistema de Informação e Documentação.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	03 Obrigatórias
Instituto Coração de Jesus – ICJ (Santo André, SP).	Curso de Biblioteconomia.	<p>Administração de Bibliotecas I.</p> <p>Ementa: Princípios básicos e técnicas modernas, funções e processos da administração. Contribuição das diversas teorias e escolas de Administração. Administração e gestão de unidades e serviços de informação.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Administração de Bibliotecas II.</p> <p>Ementa: Desenvolvimento e estrutura organizacional. Conceito e função da O&M nas organizações. Técnicas de elaboração de manuais e procedimentos. Aplicação das técnicas de organização, sistema e métodos em Unidades de Informação</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Administração de Bibliotecas III: Estudo de Usuários.</p> <p>Ementa: Estudo e análise de sistemas de informação. Metodologia de estudo de comunidade e de usuários. Planejamento estratégico e formulação de planos de desenvolvimento.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Administração de Bibliotecas IV: Planejamento.</p> <p>Ementa: Tipologia e caracterização de Unidades de Informação. Planejamento de serviços bibliotecários. Princípios e técnicas da arquitetura de Bibliotecas e Unidades de Informação.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Administração de Bibliotecas V: Planejamento.</p> <p>Ementa: Gestão de Recursos Humanos. Marketing em Unidades de Informação. Mensuração e avaliação de serviços</p>	08 Obrigatórias

		<p>bibliotecários.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Bibliotecas VI: Planejamento.</p> <p>Ementa: Metodologia para construção de indicadores de gestão de qualidade. Metodologia para elaboração de projeto. Bibliotecário autônomo: legislação e custos dos serviços bibliotecários.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Bibliotecas: Automação de Bibliotecas I.</p> <p>Ementa: Históricos, conceitos e metodologias de estruturação de sistemas de informação baseados nas tecnologias da informação desenvolvidas para a informática. Critérios para automação de bibliotecas e centros de documentação e informação. Distinção entre documentação automatizada e automação de processos técnicos. Sistema de automação em redes e individuais. Software para automação de bibliotecas e centros de documentação e informação.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Bibliotecas: Automação de Bibliotecas II.</p> <p>Ementa: Documentação informatizada versus automação de processos técnicos. Modelagem de dados, projeto e implementação de base de dados. Planejamento e desenvolvimento de bases de dados usando o software Microis. </p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	
Faculdades Integradas Teresa D'Ávila – FATEA (Lorena, SP)	Curso de Biblioteconomia	<p style="text-align: center;">Teoria Geral da Administração.</p> <p>Ementa: Teoria geral da administração: teoria e objetivos. História da administração. Princípios da administração. Administração científica. Os clássicos. A escola de relações humanas. A escola neo-clássica. Administração por objetivos. Abordagem estruturalista. Burocracia. Teoria de sistemas. Qualidade total. Informação estratégica. Sistemas de informação.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Bibliotecas Públicas e Escolares.</p> <p>Ementa: Bibliotecas públicas – conceito, objetivo, histórico, organização, público alvo, promoção/ação social, projetos de eventos. Bibliotecas escolares – conceito, objetivo, histórico, organização, público alvo, eventos/promoção/ação, projetos de eventos. Bibliotecas públicas e escolares – panorama. Sistema Nacional de Bibliotecas.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Bibliotecas Empresariais e Universitárias.</p> <p>Ementa: Biblioteca universitária – definição, objetivos, funções, formas de organização, planejamento estratégico, coleções, projetos. Biblioteca de empresa – definição, objetivos, funções, formas de organização, coleções, planejamento estratégico, sinalização, divulgação, projeto de serviços. Biblioteca universitária e de empresa – Marketing.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Marketing de Bibliotecas.</p> <p>Ementa: Conceito de marketing. Marketing e serviços de informação. Histórico e evolução do marketing. Marketing e planejamento estratégico. Análise de mercado. Composto de marketing. Auditoria. Estratégias. Desenvolvimento e lançamento de produtos. O plano de marketing.</p>	04 Obrigatórias

		<p>Ministrante: Bibliotecário. PS: Ementário em processo de atualização.</p>	
Região Sul			
<p>Universidade Estadual de Londrina – UEL (Londrina-PR).</p>	<p>Curso de Biblioteconomia - Opção 1: Informação e Sociedade; Opção 2: Informação e Gerência.</p>	<p>Administração de Unidades e Serviços de Informação. Ementa: Princípios e funções administrativas aplicados à Unidades e Serviços de Informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Gerenciamento de Recursos Informacionais. Ementa: Administração de recursos informacionais como fator de competitividade das organizações econômicas e sociais. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Planejamento e Gerência de Unidades e Serviços de Informação. Ementa: O processo de planejamento de Unidades de Serviços de Informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Planejamento e Gerência de Unidades e Serviços de Informação Especializada. Ementa: O processo de planejamento na gestão estratégica de Unidade e Serviços de Informação Especializados. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Projetos para Unidades de Informação Especializada. Ementa: Elaboração, gerência e fontes de fomento de projetos para Unidades de Informação Especializada. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Tópicos Especiais em Informação e Gerência. Ementa: Temas atuais em Ciência da Informação e Biblioteconomia. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>TCC – Informação e Gerência. Ementa: Elaboração de monografia, aplicando de forma integrada os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos, durante o curso, nas disciplinas e nos estágios. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Práticas de Estágio – Informação e Gerência. Ementa: Desenvolvimento de atividades relacionadas a organização de Unidades e Serviços de Informação Especializada. Ministrante: Bibliotecário.</p>	<p>08 Obrigatórias</p>
<p>Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (Florianópolis, SC).</p>	<p>Curso de Biblioteconomia.</p>	<p>Teoria Administrativa. Ementa: Origem da administração como ciência. As funções administrativas: planejamento, organização, coordenação, comando e controle. Ministrante: Administrador.</p> <p>Organização e Métodos Aplicáveis à Biblioteconomia. Ementa: Evolução e posição do órgão O&M na estrutura organizacional. Meios de levantamento de dados. Análise da</p>	<p>04 Obrigatórias</p> <p>01 Optativa</p>

		<p>distribuição do trabalho, do processo de funcionamento e de formulários. A estrutura organizacional, análise e elaboração de manuais. Estudo da distribuição do espaço físico, tempos e movimentos. Problemas de implantação do sistema de O&M.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Planejamento dos Serviços Bibliotecários.</p> <p>Ementa: Planejamento de bibliotecas e serviços de informação: definição e fases do processo; níveis e abordagens de planejamento; estrutura dos projetos, programas e planos. Planejamento bibliotecário nas áreas e planos. Planejamento bibliotecário nas áreas de marketing, recursos humanos e finanças.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Organização de Bibliotecas.</p> <p>Ementa: O processo de estruturação/reestruturação de bibliotecas. Serviços de informação. Fluxos e processos de trabalho em bibliotecas. Comunicações normativas. Relatórios e layout de bibliotecas.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Marketing Aplicado à Biblioteconomia *.</p> <p>Ementa: Evolução dos princípios de marketing e sua aplicação em bibliotecas. Análise e segmentação de mercado, compostos de marketing, planejamento e plano de marketing em Biblioteconomia.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	
<p>Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC (Florianópolis, SC).</p>	<p>Curso de Biblioteconomia - Gestão da Informação.</p>	<p style="text-align: center;">Teorias Administrativas.</p> <p>Ementa: Conceitos básicos de administração. Teoria geral da administração e tendências das teorias da administração. Teorias organizacionais.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Organização e Métodos (O&M).</p> <p>Ementa: Organização, sistemas e métodos em Unidades de Informação. Novas estruturas e a aprendizagem organizacional.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Administração de Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Princípios e funções administrativas em Unidades de Informação. A Unidade de Informação enquanto organização. Tipos de Unidades de Informação. Formulação de políticas em Unidades de Informação. Administração de recursos humanos, financeiros e materiais em Unidades de Informação.</p> <p>Ministrante: disciplina ministrada por bibliotecário ou administrador (pode ser ministrada por qualquer um dos dois). No período em que foi realizado o levantamento de dados, esta estava sendo ministrada por um bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Planejamento de Unidades da Informação.</p> <p>Ementa: Planejamento de Unidades de Informação. Gestão, controle e garantia da qualidade. Projetos, programas, planos e orçamentos. Marketing em Unidades de Informação. Planejamento bibliotecário. Planejamento estratégico.</p> <p>Ministrante: disciplina ministrada por bibliotecário ou administrador (pode ser ministrada por qualquer um dos dois). No período em que foi realizado o levantamento de dados, esta estava sendo ministrada por um bibliotecário.</p>	<p style="text-align: center;">04 Obrigatórias</p>

<p>Fundação Universidade Federal de Rio Grande – FURG (Rio Grande, RS).</p>	<p>Curso de Biblioteconomia.</p>	<p>Administração Aplicada à Biblioteconomia. Ementa: Fundamentos. Sistemas administrativos. Funções básicas: planejamento, organização, direção e controle. Principais atividades administrativas: pessoal, material, mercadológicas e financeiras. Comunicações administrativas. Ministrante: Administrador.</p> <p>Organização de Bibliotecas. Ementa: Organização do serviço-meio de uma biblioteca. Sistemas de empréstimo. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Planejamento Bibliotecário. Ementa: Planejamento segundo os tipos de bibliotecas. Planejamento de sistemas de bibliotecas. Planejamento de serviços de extensão. Etapas de um planejamento (elaboração, implantação e avaliação de projetos). Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Técnicas de Marketing em Bibliotecas *. Ementa: Identificação dos setores da biblioteca nos quais poderão ser aplicadas técnicas de marketing. Importância e utilização das técnicas de marketing aplicadas a Biblioteconomia. Ministrante: Bibliotecário.</p>	<p>03 Obrigatórias 01 Optativa</p>
<p>Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (Porto Alegre, RS). Faculdade de Biblioteconomi a e Comunicação - FABICO</p>	<p>Curso de Biblioteconomia</p>	<p>Administração aplicada às Ciências da Informação. Ementa: Conceitos básicos de Administração. Teoria Geral da Administração (TGA). Movimentos da Administração. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Gestão de Recursos em Sistemas de Informação. Ementa: Administração de recursos humanos, financeiros e materiais em sistemas de informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Gestão de Serviços Informacionais. Ementa: Fluxos e processos de trabalho em serviços de informação. Informatização em unidades de informação. Controle e avaliação de serviços de informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Planejamento de Sistemas de Informação. Ementa: Processo de planejamento. Elaboração de projetos. Planejamento de informatização de unidades de informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Marketing em Sistemas de Informação. Ementa: Técnicas de marketing em sistemas de informação. Plano de marketing. Fundamentos de relações públicas. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Gerência e Consultoria em Sistemas de Informação. Ementa: Conhecimentos básicos das práticas de consultoria e gerenciamento de sistemas de informação. Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Tópicos Especiais em Gestão de Sistemas de Informação*.</p>	<p>06 Obrigatórias 01 Optativa</p>

		<p>Ementa: Temas da atualidade relativas à área de gestão de sistemas de informação. Podem ser concedidos através de cursos de extensão oferecidos na Universidade, cujos planos de ensino tenham sido previamente submetidos a COMGRAD/BIB</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	
Região Centro-Oeste			
<p>Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT (Rondonópolis, MT).</p>	<p>Curso de Biblioteconomia.</p>	<p style="text-align: center;">Organização e Administração de Bibliotecas.</p> <p>Ementa: Aplicação dos princípios de administração científica à biblioteca. Estrutura e organização de funções. Coordenação, controle e avaliação. Custos de serviços. Rotina de serviço.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Planejamento Bibliotecário.</p> <p>Ementa: Planejamento: objetivo, antecedentes, processo e situação atual. Tipos de planejamento. Planejamento de redes e sistemas de bibliotecas. Elaboração de projetos sociais. Planos nacionais e regionais para o desenvolvimento da Biblioteconomia e das bibliotecas.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Marketing Bibliotecário.</p> <p>Ementa: Conceitos de Marketing. Publicidade e serviços de relações públicas. Avanço do Marketing para bibliotecas. Marketing dos serviços da biblioteca.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p style="text-align: center;">Gestão de Unidades de Informação.</p> <p>Ementa: Teoria geral da administração. Teoria organizacional. Teoria de sistemas. Técnicas modernas de gestão. Gestão de unidades e serviços de informação. Formulação de projetos de informação. Gestão de recursos humanos. Gestão financeira. Gestão de espaço físico. Mensuração e avaliação de serviços e unidades de informação.</p> <p>Ministrante: Departamento de Ciências Contábeis.</p>	<p style="text-align: center;">04 Obrigatórias</p>
<p>Faculdades Integradas Cândido Rondon – UNIRONDON (Cuiabá, MT).</p>	<p>Curso de Biblioteconomia.</p>	<p style="text-align: center;">Introdução à Administração.</p> <p>Ementa: Princípios da administração: planejamento, organização, direção e controle. Conceitos básicos em gestão: empresa, departamento, liderança, delegação, eficiência e eficácia, empreendedor. Recursos humanos: descrição, avaliação e classificação de cargos, recrutamento. Teorias da administração. Cultura organizacional.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Gerência de Unidades de Informação I.</p> <p>Ementa: Aspectos dinâmicos da administração e sua aplicação na área de Biblioteconomia. Principais problemas da administração de bibliotecas. Princípios de administração aplicados à biblioteca. O bibliotecário como gerente e instrumento de administração. Organização e métodos: características, conceitos, importância e aplicações. Organização: racionalização das funções, estruturas organizacionais. Arquivos: origem, evolução e conceituação. Classificação e áreas de atuação dos arquivos. Técnicas de arquivos: processamento e acesso a documentos.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	<p style="text-align: center;">03 Obrigatórias</p>

		<p>Gerência de Unidades de Informação II.</p> <p>Ementa: Planejamento: conceito, importância e processo. Planejamento bibliotecário. Processo de planejamento em bibliotecas. Elaboração e implementação de planos, programas e projetos de biblioteca. Instalações físicas: layout. A biblioteca e sua estrutura organizacional. Diagnósticos. Avaliação de serviços. Marketing.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	
<p>Universidade Federal de Goiás – UFG (Goiânia, GO). Faculdade de Comunicação Social e Biblioteconomia – FACOMB.</p>	<p>Curso de Biblioteconomia.</p>	<p>Organização e Administração de Bibliotecas.</p> <p>Ementa: Teoria geral da administração. Princípios e funções de administração aplicados à biblioteca. Estrutura física da biblioteca. Organização e métodos. Elementos de análise de sistemas.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p> <p>Planejamento Bibliotecário e Estudo de Usuários.</p> <p>Ementa: Processo de planejamento. Planejamento de serviços, redes e sistemas de bibliotecas. Caracterização e comportamento do usuário. Estudo da comunidade para a adequação dos serviços bibliotecários. Treinamento de usuários.</p> <p>Ministrante: Bibliotecário.</p>	<p>02 Obrigatórias</p>
<p>Universidade de Brasília – UnB (Brasília, DF).</p>	<p>Curso de Biblioteconomia.</p>	<p>Introdução à Administração.</p> <p>Ementa: Pretende-se iniciar e familiarizar o estudante com o arcabouço fundamental do campo da administração. Partindo-se do exame das principais dimensões do fenômeno administrativo, passa-se pelo administrador. Numa visão integrada de seus papéis como profissional, pessoa e decisor – sem descuidar-se de sua formação ética -, adentrando-se pelo “<i>locus</i>” da sua ação específica: a instituição administrativa. Para culminar, insere-se o administrador num contexto mais amplo: a sociedade, buscando situá-lo, no tempo e no espaço, numa base de realidade administrativa brasileira atual. Tendo em vista tratar-se de uma disciplina básica para alunos de diferentes áreas do saber universitário, julgou-se indispensável ministrar noções, sumárias, da evolução do pensar administrativo.</p> <p>Ministrante: Administrador</p> <p>Planejamento de Sistemas de Informação.</p> <p>Ementa: Importância do planejamento de sistemas de informação no contexto do desenvolvimento social, econômico e educacional. Aspectos teóricos do planejamento: tipos de planos. Análise macro das etapas do planejamento de sistemas de informação, destacando-se a qualidade nos serviços e produtos oferecidos e o estudo das necessidades de informação da comunidade.</p> <p>Ministrante: disciplina ministrada pelo Departamento de Biblioteconomia, mas o professor não necessita ser formado em Biblioteconomia, desde que tenha mestrado ou doutorado em Ciência da Informação e Documentação. O Professor que estava ministrando esta disciplina durante o levantamento de dados era Filósofo, com Doutorado em Ciência da Informação e Documentação.</p> <p>Gerência de Sistemas de Informação.</p> <p>Ementa: Organização e estrutura de uma unidade de informação e seu processo administrativo. Estruturas centralizadas e descentralizadas. Aplicação de princípios gerenciais às bibliotecas e serviços de informação. Gerência de redes de informação.</p> <p>Ministrante: disciplina ministrada pelo Departamento de Biblioteconomia, mas o professor não necessita ser formado em</p>	<p>03 Obrigatórias 05 Optativas</p>

		<p>Biblioteconomia, desde que tenha mestrado ou doutorado em Ciência da Informação e Documentação. A Professora que estava ministrando esta disciplina durante o levantamento de dados era Bibliotecária, com Doutorado em Ciência da Informação e Documentação.</p> <p style="text-align: center;">Teoria do Planejamento*.</p> <p>Ementa: Estudo do planejamento como função básica da administração e sua importância vital nas organizações. Estudo das técnicas e princípios do planejamento, seus processos e metodologias, tanto no setor público, como no setor privado. Estudo de um caso concreto: a experiência brasileira de planejamento.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Métodos e Processos Administrativos*.</p> <p>Ementa: As fases do processo de análise administrativa. Visão sistêmica da empresa e de seus problemas. A dimensão temporal dos problemas administrativos. Levantamento e análise dos dados: metodologia, técnicas e conteúdo. O projeto administrativo e sua implantação: conteúdo, recursos e técnicas. Manuais de procedimentos.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Sistemas Computacionais Aplicados à Administração*.</p> <p>Ementa: Sistemas de computação aplicados à administração para utilizar e administrar os recursos de “hardware e software”. Evolução histórica da computação na administração. Noções sobre equipamentos e sistemas de computação. Estratégia da aplicação e uso de computadores na organização.</p> <p>Ministrante: Administrador.</p> <p style="text-align: center;">Psicologia Aplicada à Administração*.</p> <p>Ementa: Exame dos problemas relacionados com o desempenho humano nas atividades administrativas. Estudo das relações interpessoais e intergrupais. Comunicação e desenvolvimento organizacional. Aplicação das teorias e modelos conceituados aos problemas atuais na administração.</p> <p>Ministrante: Psicólogo.</p> <p style="text-align: center;">Legislação Administrativa*.</p> <p>Ementa: Exame e estudo da via eleita pelo legislador para disciplina da administração pública brasileira. Noções e princípios fundamentais da legislação pátria. Poderes-deveres da administração e a dinâmica de sua utilização. Os atos e os agentes administrativos, organização, estrutura e funcionamento da administração pública para consecução dos fins constitucionalmente atribuídos ao estado brasileiro.</p> <p>Ministrante: Advogado.</p>	
TOTAL DE CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA ANALISADOS: 26			

* Disciplinas optativas.

APÊNDICE B - Plano de Ação Ambiental.

Serviço/ Atividade/ Produto	Objetivos	Metas	Procedimentos e Métodos	Responsável	Prazo	Aspectos	Impactos	Classificação	
								S*	F**
Aquisição: recebimento de fôlder/folhe- to Informativo.	Enviar para reciclagem os fôlderes e folhetos recebidos diariamente pela Biblioteca, após terem sido retirados da exposição.	Enviar para reciclagem 100 % dos fôlderes e folhetos retirados da exposição, e que não serão doados para os Cursos.	- Orientar os funcionários responsáveis pela manutenção da exposição de fôlderes e folhetos para que, quando houver o descarte final, colocá-los em caixas, para ser encaminhados à reciclagem.	Funcionário da Aquisição	A partir de 2003.	Destina- ção de resíduos sólidos.	- Conta- minação do solo. - Conser- vação de recursos naturais.	1	1
Restauração: restauro com papel pardo.	Diminuir a aquisição de papel pardo.	Reduzir a compra de papel pardo em 100% .	- Divulgar em todos os setores administrativos da IES que os envelopes pardos recebidos por meio de correspondências deverão ser enviados para a Biblioteca, uma vez que serão reutilizados pelo serviço de restauração. - Enviar todos os envelopes pardos que a Biblioteca receber por meio de correspondências para o serviço de restauração.	Funcionário da Restaura- ção.	A partir de 2003.	Consumo de papel pardo.	- Conser- vação de recursos naturais.	1	1
Restauração: resíduos sólidos provenientes da restaura-	Enviar para reciclagem os resíduos sólidos (tubos de cola, lixas, papel,	Não colocar 100 % dos resíduos sólidos no lixo comum, provenientes do serviço de	- Orientar os funcionários do serviço de restauração para colocar os resíduos sólidos (lixas, papel, papelão), provenientes do	Funcionário da Restaura- ção.	A partir de 2003.	Destina- ção de resíduos sólidos.	- Conta- minação do solo. - Conser- vação de	1	1

ção das obras.	pelão) provenientes do serviço de restauração.	restauração.	restauração das obras, em caixas, para que sejam encaminhados para reciclagem.				recursos naturais.		
Restauração: desinfecção das obras com pastilhas de formol.	Enviar as pastilhas de formol utilizadas na desinfecção das obras para o setor de compras da IES, no qual é encarregado de enviar os resíduos biológicos e químicos da Instituição para uma empresa que realiza o tratamento dos mesmos.	Enviar 100% das pastilhas de formol para tratamento de resíduos químicos.	Orientar os funcionários responsáveis pela desinfecção das obras para enviar as pastilhas de formol para o setor de compras da IES, para que estas sejam enviadas, juntamente com outros resíduos químicos da instituição, para uma empresa que realiza o tratamento dos mesmos.	Funcionário da Restauração.	A partir de jul. de 2003.	Destinação de resíduos químicos.	Contaminação da água e do solo.	2	2
Circulação: confecção de plaquetinhas de papel branco para anotar a chamada dos livros nos terminais de consulta	Diminuir a aquisição de papel branco.	Reduzir a compra de papel branco - utilizado na confecção das plaquetinhas usadas nos terminais de atendimento para anotação do número de chamada das obras - em 100% .	- Divulgar em todos os setores administrativos da IES, que utilizam fichas de atendimentos em papel, para enviarem-nas, após serem utilizadas, para a Biblioteca, uma vez que serão reutilizados para anotação do número de chamada nos terminais de consulta. - Solicitar a todos os	Funcionário da Circulação e da Restauração.	A partir de 2003.	Consumo de papel branco.	- Conservação de recursos naturais. - Conservação de recursos naturais.	1	1

			setores administrativos da IES que enviem para a Biblioteca folhas já utilizadas (papel para rascunho), uma vez que serão reutilizados para anotação do número de chamada nos terminais de consulta. - Solicitar ao serviço de restauração que envie as sobras de tiras de papel, provenientes do restauro das obras, para o setor de circulação, uma vez que serão cortadas e reutilizadas para anotação do número de chamada nos terminais de consulta..						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

*** Classificação quanto à severidade do impacto ambiental:**

Baixa S=1: - A percepção da falha é possível por qualquer indivíduo; - Não ocasiona nenhum tipo de necessidade de tratamento hospitalar.

Moderada: S=2: - A percepção da falha é possível através de profissionais qualificados. - Ocorrência da falha não leva ao descumprimento de requisitos governamentais. - Ferimentos em pessoas com necessidade de tratamento hospitalar.

**** Classificação da frequência com que o impacto ambiental poderá correr:**

Frequente F=1: Possível de se observar pelo menos um evento a cada dia.

Provável: F=2: Possível de se observar pelo menos um evento a cada mês.

APÊNDICE B - Plano de Ação Ambiental.

Serviço/ Atividade/ Produto	Objetivos	Metas	Procedimentos e Métodos	Responsável	Prazo	Aspectos	Impactos	Classificação	
								S*	F**
Aquisição: recebimento de fôlder/folhe- to Informativo.	Enviar para reciclagem os fôlderes e folhetos recebidos diariamente pela Biblioteca, após terem sido retirados da exposição.	Enviar para reciclagem 100 % dos fôlderes e folhetos retirados da exposição, e que não serão doados para os Cursos.	- Orientar os funcionários responsáveis pela manutenção da exposição de fôlderes e folhetos para que, quando houver o descarte final, colocá-los em caixas, para ser encaminhados à reciclagem.	Funcionário da Aquisição	A partir de 2003.	Destina- ção de resíduos sólidos.	- Conta- minação do solo. - Conser- vação de recursos naturais.	1	1
Restauração: restauro com papel pardo.	Diminuir a aquisição de papel pardo.	Reduzir a compra de papel pardo em 100% .	- Divulgar em todos os setores administrativos da IES que os envelopes pardos recebidos por meio de correspondências deverão ser enviados para a Biblioteca, uma vez que serão reutilizados pelo serviço de restauração. - Enviar todos os envelopes pardos que a Biblioteca receber por meio de correspondências para o serviço de restauração.	Funcionário da Restaura- ção.	A partir de 2003.	Consumo de papel pardo.	- Conser- vação de recursos naturais.	1	1
Restauração: resíduos sólidos provenientes da restaura-	Enviar para reciclagem os resíduos sólidos (tubos de cola, lixas, papel,	Não colocar 100 % dos resíduos sólidos no lixo comum, provenientes do serviço de	- Orientar os funcionários do serviço de restauração para colocar os resíduos sólidos (lixas, papel, papelão), provenientes do	Funcionário da Restaura- ção.	A partir de 2003.	Destina- ção de resíduos sólidos.	- Conta- minação do solo. - Conser- vação de	1	1

ção das obras.	pelão) provenientes do serviço de restauração.	restauração.	restauração das obras, em caixas, para que sejam encaminhados para reciclagem.				recursos naturais.		
Restauração: desinfecção das obras com pastilhas de formol.	Enviar as pastilhas de formol utilizadas na desinfecção das obras para o setor de compras da IES, no qual é encarregado de enviar os resíduos biológicos e químicos da Instituição para uma empresa que realiza o tratamento dos mesmos.	Enviar 100% das pastilhas de formol para tratamento de resíduos químicos.	Orientar os funcionários responsáveis pela desinfecção das obras para enviar as pastilhas de formol para o setor de compras da IES, para que estas sejam enviadas, juntamente com outros resíduos químicos da instituição, para uma empresa que realiza o tratamento dos mesmos.	Funcionário da Restauração.	A partir de jul. de 2003.	Destinação de resíduos químicos.	Contaminação da água e do solo.	2	2
Circulação: confecção de plaquetinhas de papel branco para anotar a chamada dos livros nos terminais de consulta	Diminuir a aquisição de papel branco.	Reduzir a compra de papel branco - utilizado na confecção das plaquetinhas usadas nos terminais de atendimento para anotação do número de chamada das obras - em 100% .	- Divulgar em todos os setores administrativos da IES, que utilizam fichas de atendimentos em papel, para enviarem-nas, após serem utilizadas, para a Biblioteca, uma vez que serão reutilizados para anotação do número de chamada nos terminais de consulta. - Solicitar a todos os	Funcionário da Circulação e da Restauração.	A partir de 2003.	Consumo de papel branco.	- Conservação de recursos naturais. - Conservação de recursos naturais.	1	1

			setores administrativos da IES que enviem para a Biblioteca folhas já utilizadas (papel para rascunho), uma vez que serão reutilizados para anotação do número de chamada nos terminais de consulta. - Solicitar ao serviço de restauração que envie as sobras de tiras de papel, provenientes do restauro das obras, para o setor de circulação, uma vez que serão cortadas e reutilizadas para anotação do número de chamada nos terminais de consulta..						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

*** Classificação quanto à severidade do impacto ambiental:**

Baixa S=1: - A percepção da falha é possível por qualquer indivíduo; - Não ocasiona nenhum tipo de necessidade de tratamento hospitalar.

Moderada: S=2: - A percepção da falha é possível através de profissionais qualificados. - Ocorrência da falha não leva ao descumprimento de requisitos governamentais. - Ferimentos em pessoas com necessidade de tratamento hospitalar.

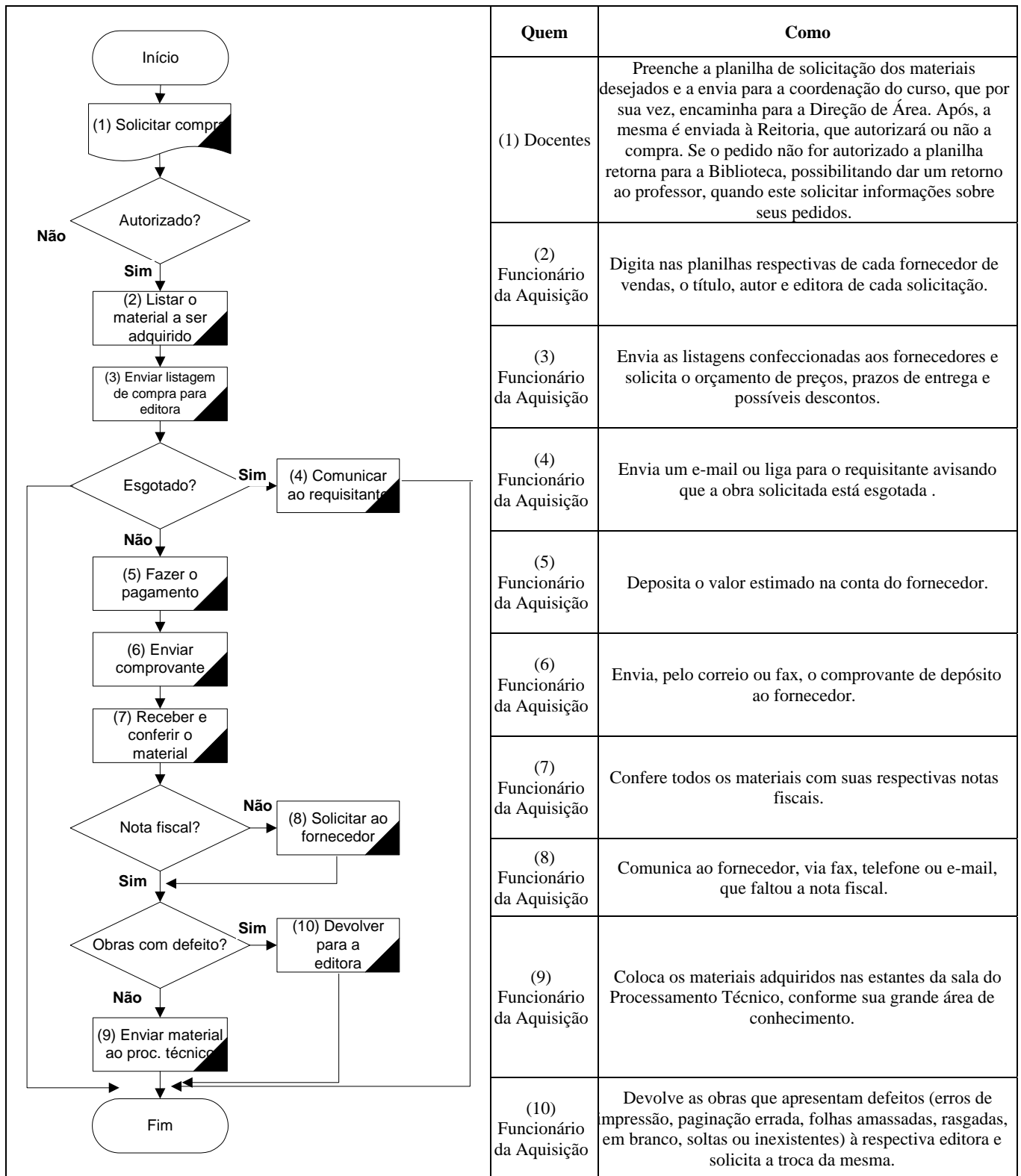
**** Classificação da frequência com que o impacto ambiental poderá ocorrer:**

Frequente F=1: Possível de se observar pelo menos um evento a cada dia.

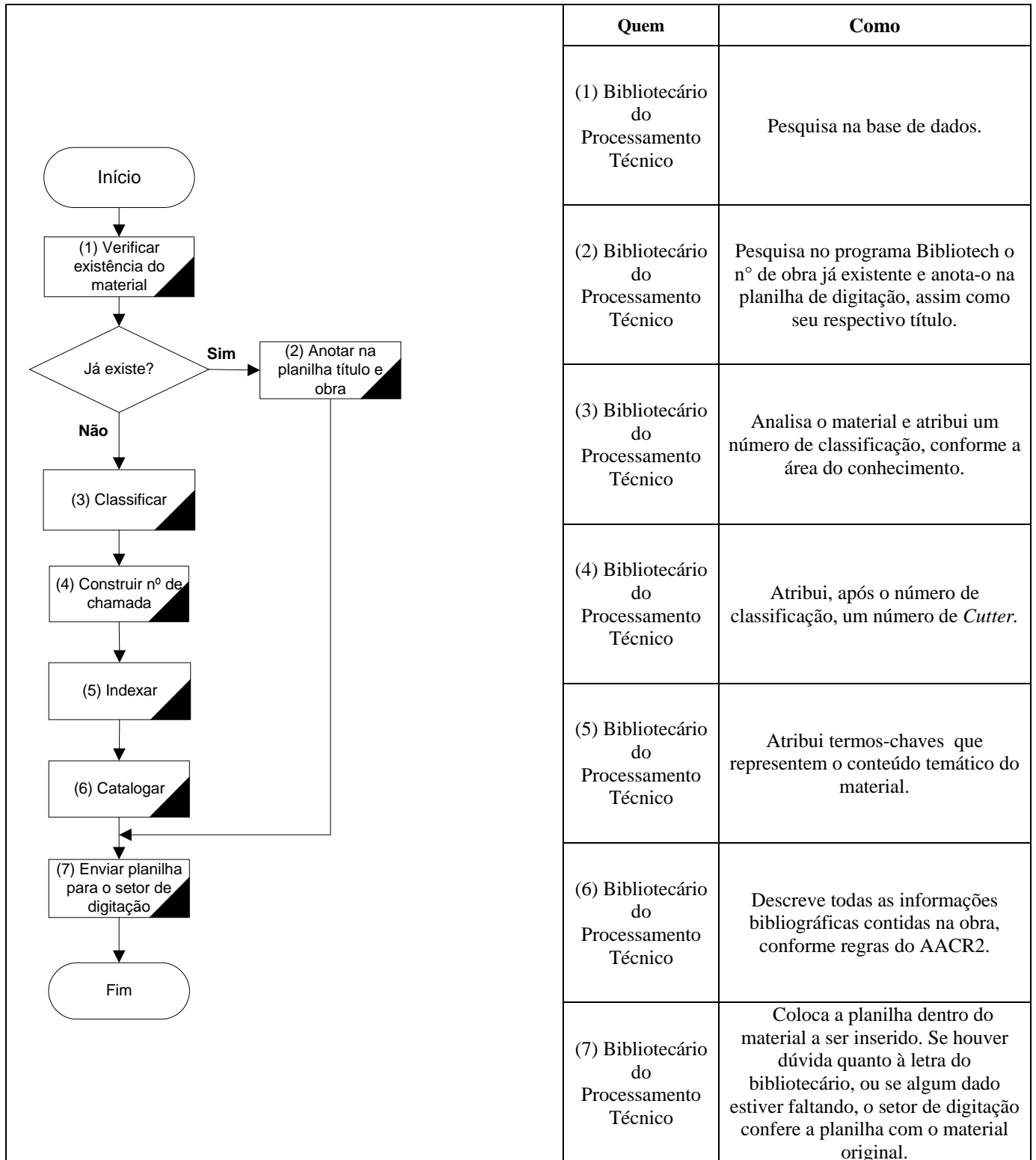
Provável: F=2: Possível de se observar pelo menos um evento a cada mês.

APÊNDICE C – Fluxogramas de processos.

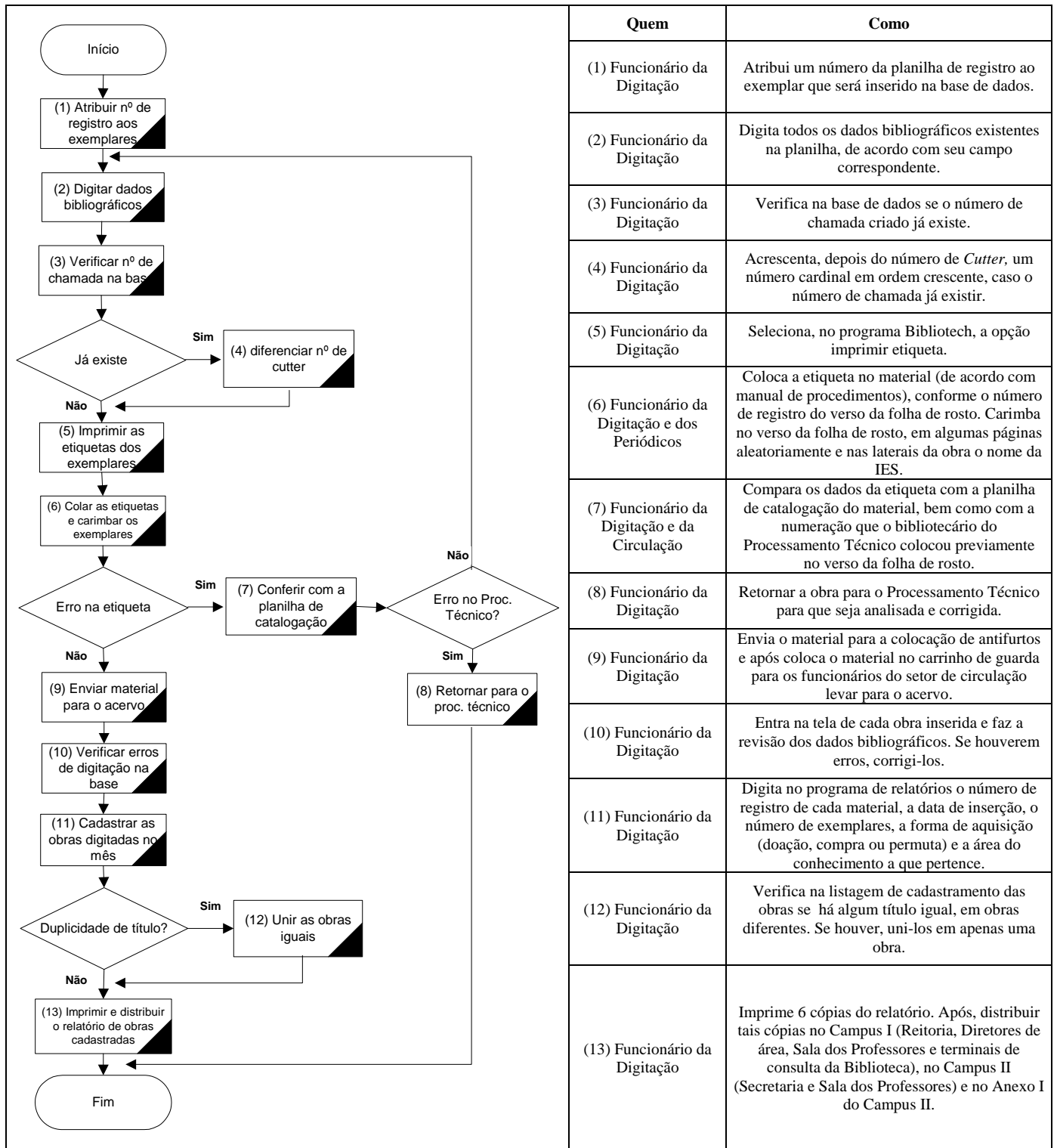
Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-01	FOLHA: 1/1211
	Processo: Aquisição	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00



Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-02	FOLHA: 233/1121
	Processo: Processamento Técnico	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00



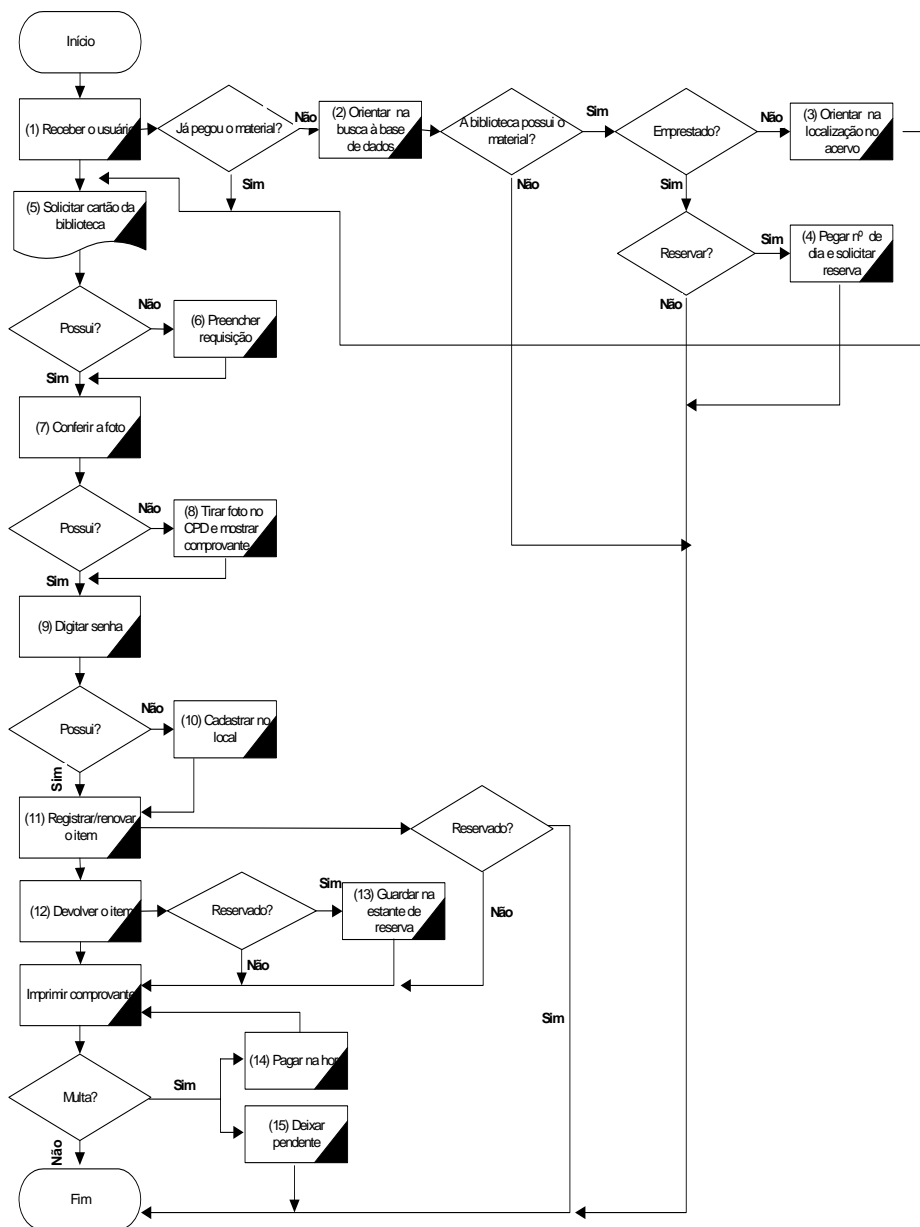
Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-03	FOLHA: 3/1121
	Processo: Digitação	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00



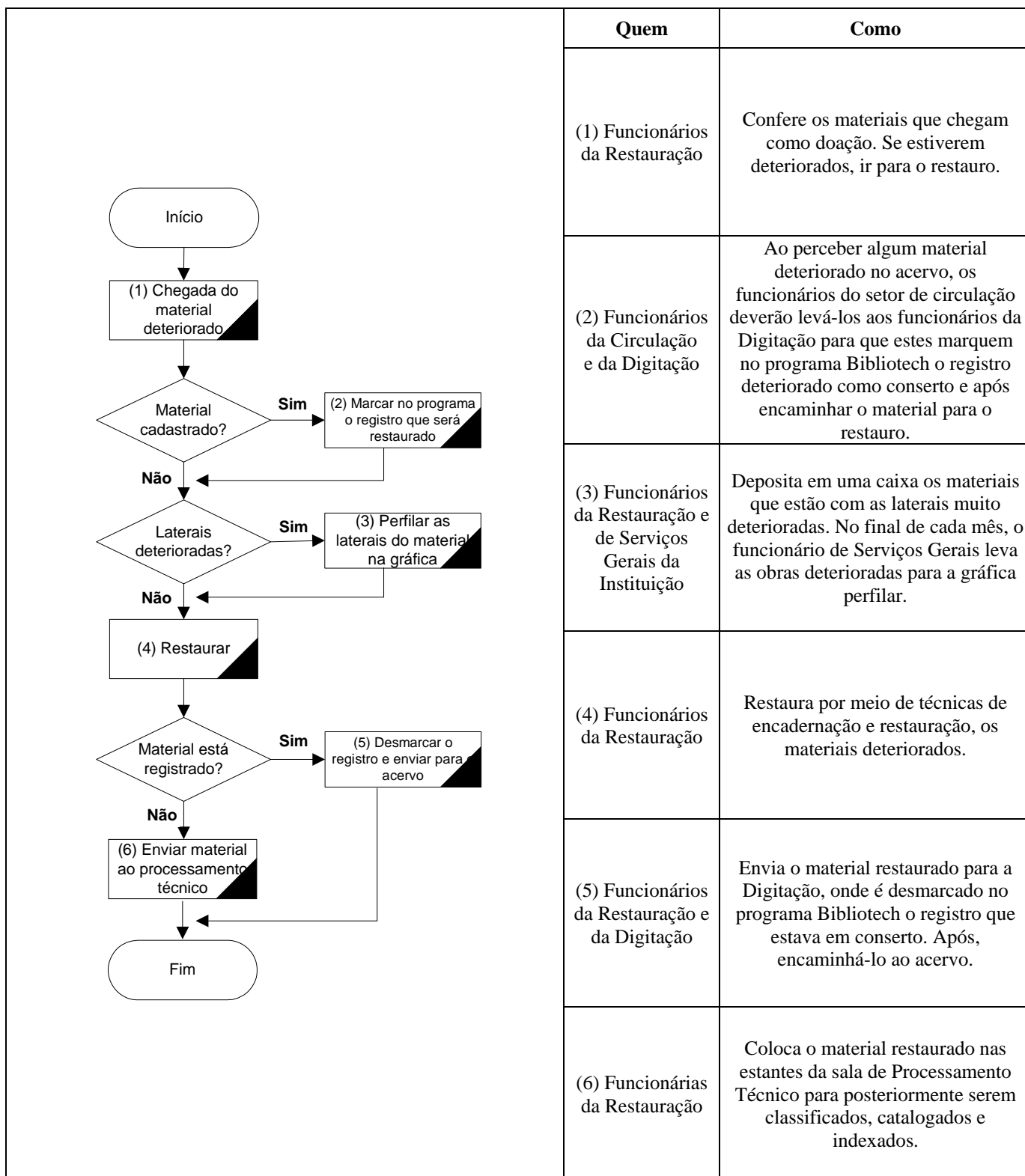
Quem	Como
(1) Funcionário da Digitação	Atribui um número da planilha de registro ao exemplar que será inserido na base de dados.
(2) Funcionário da Digitação	Digita todos os dados bibliográficos existentes na planilha, de acordo com seu campo correspondente.
(3) Funcionário da Digitação	Verifica na base de dados se o número de chamada criado já existe.
(4) Funcionário da Digitação	Acrescenta, depois do número de Cutter, um número cardinal em ordem crescente, caso o número de chamada já existir.
(5) Funcionário da Digitação	Seleciona, no programa Bibliotech, a opção imprimir etiqueta.
(6) Funcionário da Digitação e dos Periódicos	Coloca a etiqueta no material (de acordo com manual de procedimentos), conforme o número de registro do verso da folha de rosto. Carimba no verso da folha de rosto, em algumas páginas aleatoriamente e nas laterais da obra o nome da IES.
(7) Funcionário da Digitação e da Circulação	Compara os dados da etiqueta com a planilha de catalogação do material, bem como com a numeração que o bibliotecário do Processamento Técnico colocou previamente no verso da folha de rosto.
(8) Funcionário da Digitação	Retornar a obra para o Processamento Técnico para que seja analisada e corrigida.
(9) Funcionário da Digitação	Envia o material para a colocação de antifurtos e após coloca o material no carrinho de guarda para os funcionários do setor de circulação levar para o acervo.
(10) Funcionário da Digitação	Entra na tela de cada obra inserida e faz a revisão dos dados bibliográficos. Se houverem erros, corrija-los.
(11) Funcionário da Digitação	Digita no programa de relatórios o número de registro de cada material, a data de inserção, o número de exemplares, a forma de aquisição (doação, compra ou permuta) e a área do conhecimento a que pertence.
(12) Funcionário da Digitação	Verifica na listagem de cadastramento das obras se há algum título igual, em obras diferentes. Se houver, uni-los em apenas uma obra.
(13) Funcionário da Digitação	Imprime 6 cópias do relatório. Após, distribuir tais cópias no Campus I (Reitoria, Diretores de área, Sala dos Professores e terminais de consulta da Biblioteca), no Campus II (Secretaria e Sala dos Professores) e no Anexo I do Campus II.

Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-04	FOLHA: 4/1121
	Processo: Circulação	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

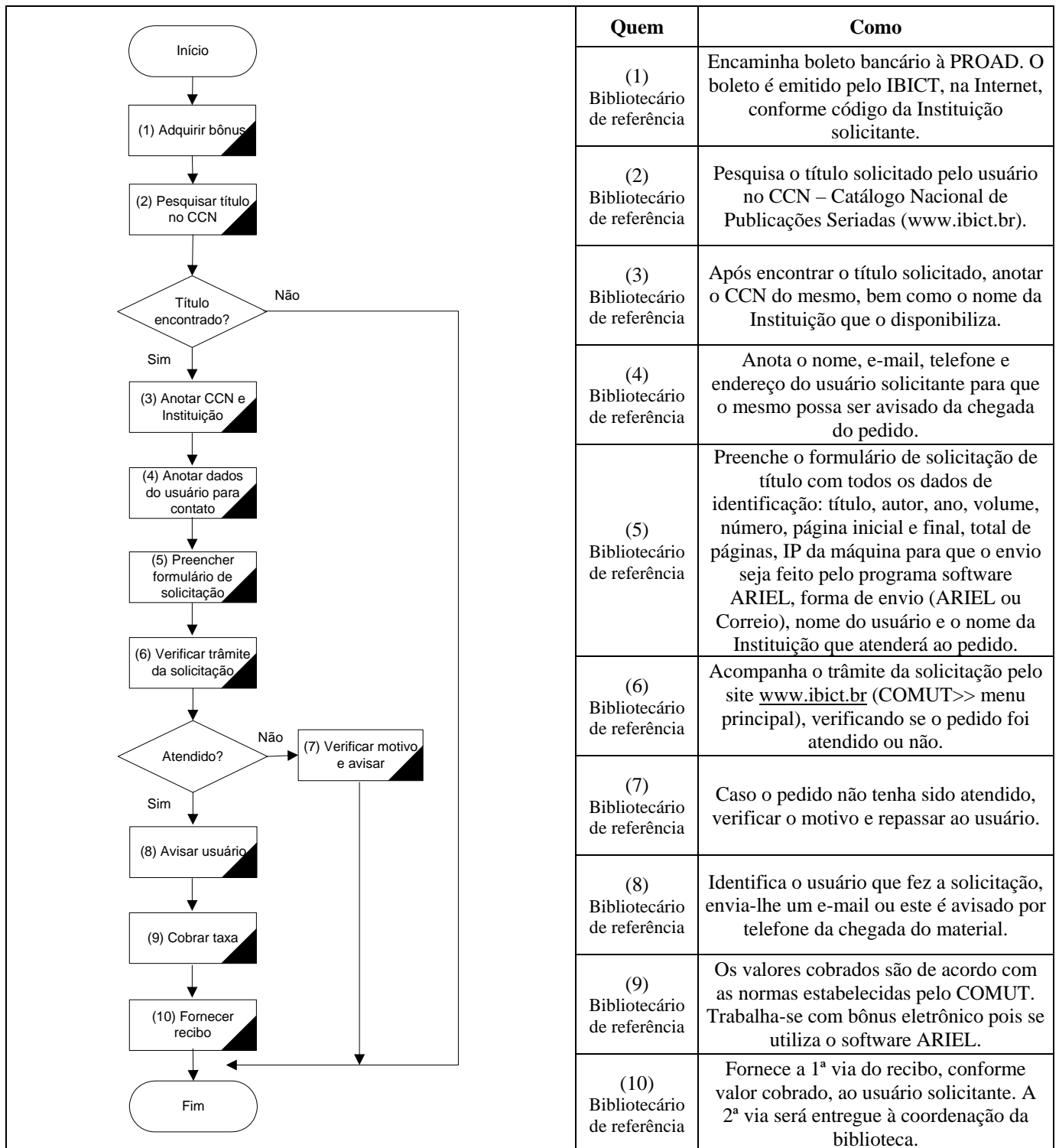
Quem	Como
(1) Funcionário da Circulação	Empresta/renova/devolve o material se o usuário chegar com o mesmo em mãos. Se o usuário possui dúvidas quanto a busca na base, orientá-lo na pesquisa. Se o usuário possui dúvidas quanto a localização do material no acervo, orientá-lo na procura..
(2) Funcionário da Circulação	Orienta o usuário a pesquisar na base de dados pelo nome do autor e/ou título e/ou assunto do material desejado, verificando se a biblioteca possui o mesmo. Caso possua, verificar se o material está emprestado, no link "ver situação do exemplar".
(3) Funcionário da Circulação	Explica a ordem de classificação para o usuário e a existência da estante de guarda, na qual os materiais ficam guardados provisoriamente até irem para seus devidos locais, no acervo.
(4) Funcionário da Circulação	Orienta o usuário a anotar o número da obra e a dirigir-se ao balcão de atendimento para solicitar a reserva do material desejado.
(5) Funcionário da Circulação	Solicita ao usuário o cartão da biblioteca. Após, passa o código de barras do verso do cartão na leitora para entrar na matrícula do aluno e/ou do Técnico Administrativo.
(6) Funcionário da Circulação	Preenche o formulário de requisição com o número de matrícula, nome, curso, data do pedido e marca se é 1º via (gratuita - quando o aluno nunca recebeu o cartão) ou 2º via (paga - quando o aluno perdeu o cartão ou trocou de curso).
(7) Funcionário da Circulação	Entra na matrícula do usuário e automaticamente abre a foto. Após, conferir se é a mesma pessoa da foto ou não.
(8) Funcionário da Circulação	Informa a sala e o prédio onde é tirada a foto. Se o usuário tirar a foto na hora e trazer o comprovante , poderá retirar o material, do contrário não poderá retirar nenhum material até colocar sua situação em dia.
(9) Funcionário da Circulação	Solicita ao usuário a digitação de sua senha no teclado fixado ao balcão.
(10) Funcionário da Circulação	Abre a tela de cadastramento e solicita para o usuário digitar uma senha de 4 a 6 dígitos.
(11) Funcionário da Circulação	<u>Empréstimo</u> : entra na tela de retirada do programa e faz a leitura do código de barras de cada material. Após, clica no ícone imprimir. <u>Renovação</u> : entrar na tela de renovação do programa, renovar os registros desejados (se estiver reservado, não poderá ser feito a renovação, assim o usuário deve devolver o material). Após, clicar no ícone imprimir.
(12) Funcionário do Setor de Atendimento	Entra na tela de devolução do programa Bibliotech e desmarca o material a ser devolvido. Após clicar no ícone imprimir.
(13) Funcionário da Circulação	Faz a devolução, se aparecer uma mensagem dizendo que o material está reservado, o mesmo deverá ser entregue, não podendo ser feito a renovação (guardar o material na estante de reserva e não no carrinho de guarda). Após, clicar no ícone imprimir.
(14) Funcionário da Circulação	Abre o programa Bibliotech na tela de multas, e adiciona os registros dos exemplares que foram devolvidos com atraso. Se o pagamento for realizado na hora, fica liberado para novos empréstimos.
(15) Funcionário da Circulação	A multa poderá ficar pendente, mas o usuário não poderá realizar empréstimo de outros materiais.



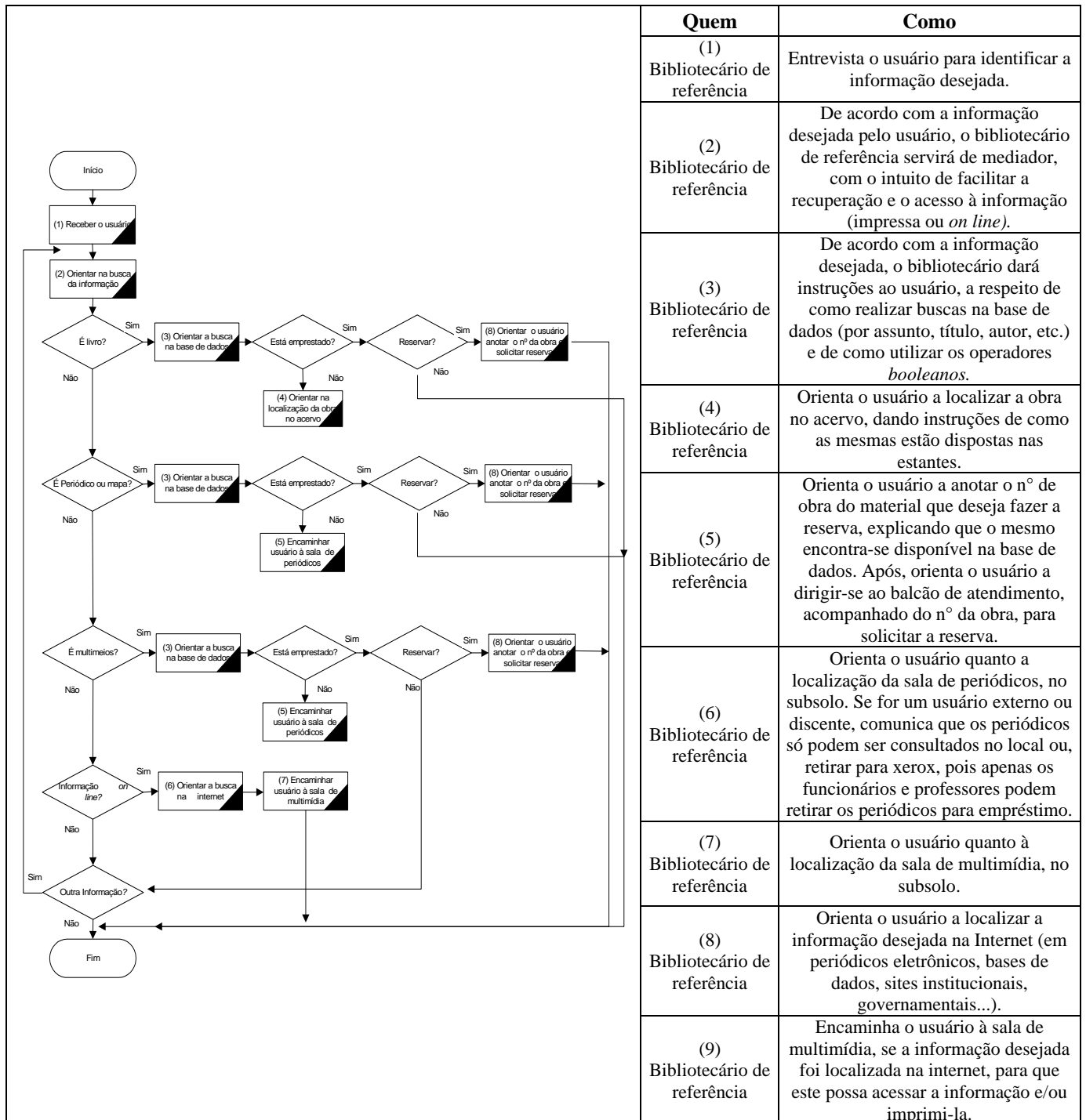
Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-05	FOLHA: 5/1121
	Processo: Restauração	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00



Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-06	FOLHA: 6/1121
	Processo: Comutação Bibliográfica	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00



Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-07	FOLHA: 238/1121
	Processo: Referência - Recuperação da Informação	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

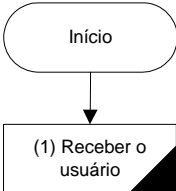
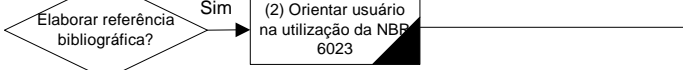
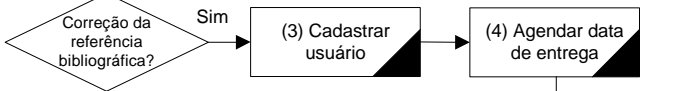
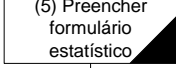



Quem	Como
(1) Bibliotecário de referência	Entrevista o usuário para identificar a informação desejada.
(2) Bibliotecário de referência	De acordo com a informação desejada pelo usuário, o bibliotecário de referência servirá de mediador, com o intuito de facilitar a recuperação e o acesso à informação (impresa ou <i>on line</i>).
(3) Bibliotecário de referência	De acordo com a informação desejada, o bibliotecário dará instruções ao usuário, a respeito de como realizar buscas na base de dados (por assunto, título, autor, etc.) e de como utilizar os operadores <i>booleanos</i> .
(4) Bibliotecário de referência	Orienta o usuário a localizar a obra no acervo, dando instruções de como as mesmas estão dispostas nas estantes.
(5) Bibliotecário de referência	Orienta o usuário a anotar o nº de obra do material que deseja fazer a reserva, explicando que o mesmo encontra-se disponível na base de dados. Após, orienta o usuário a dirigir-se ao balcão de atendimento, acompanhado do nº da obra, para solicitar a reserva.
(6) Bibliotecário de referência	Orienta o usuário quanto a localização da sala de periódicos, no subsolo. Se for um usuário externo ou discente, comunica que os periódicos só podem ser consultados no local ou, retirar para xerox, pois apenas os funcionários e professores podem retirar os periódicos para empréstimo.
(7) Bibliotecário de referência	Orienta o usuário quanto à localização da sala de multimídia, no subsolo.
(8) Bibliotecário de referência	Orienta o usuário a localizar a informação desejada na Internet (em periódicos eletrônicos, bases de dados, sites institucionais, governamentais...).
(9) Bibliotecário de referência	Encaminha o usuário à sala de multimídia, se a informação desejada foi localizada na internet, para que este possa acessar a informação e/ou imprimi-la.

Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-08	FOLHA: 239/1121
	Processo: Referência - Orientação de visitas	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

	Quem	Como
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> T1[Processo] T1 --> T2[Processo] T2 --> D1{Visita orientada?} D1 -- Sim --> T3[Processo] D1 -- Não --> D2{Visita reconhecimento de curso?} D2 -- Sim --> T4[Processo] D2 -- Não --> T5[Processo] T3 --> T5 T4 --> T5 T5 --> Fim([Fim]) </pre>	(1) Bibliotecário de referência	Recebe os visitantes, apresenta-se e explica o objetivo da visita.
	(2) Bibliotecário de referência	Orienta a visita dos alunos calouros e/ou dos visitantes que não pertençam a IES, de acordo com um roteiro pré-estabelecido, onde são apresentados todos os setores da biblioteca, os serviços oferecidos e o acervo.
	(3) Bibliotecário de referência	Apresenta o setor de referência à comissão de reconhecimento de curso, explicando os serviços e produtos oferecidos por este à comunidade acadêmica.
	(4) Bibliotecário de referência	Auxilia na localização das obras no acervo e/ou internet, conforme solicitação da comissão de reconhecimento.
	(5) Bibliotecário de referência	Preenche formulário de acordo com o tipo de visitante (comissões de reconhecimento, alunos calouros, visitantes que pertencem a IES, etc.).

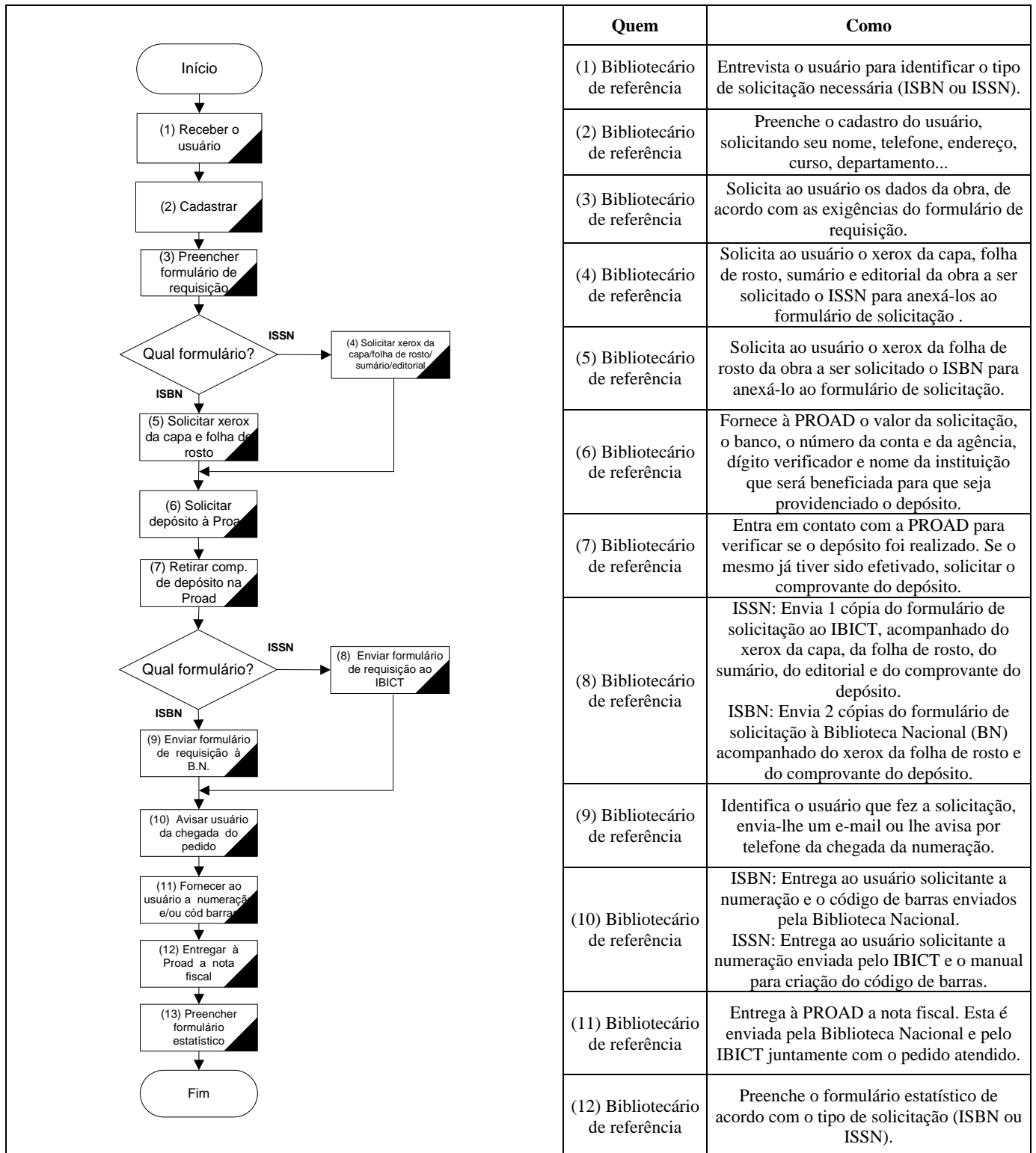
Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-09	FOLHA: 240/1121
	Processo: Referência - Normalização de trabalhos científicos	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

	Quem	Como
	(1) Bibliotecário de referência	Entrevista o usuário para identificar a informação desejada, isto é, se este deseja auxílio na elaboração de uma referência bibliográfica específica, ou se deseja uma correção nas referências bibliográficas de um trabalho científico.
	(2) Bibliotecário de referência	Orienta o usuário a elaborar a referência bibliográfica, de acordo com a NBR 6023, isto é, explicará a estrutura da norma de acordo com o tipo de referência bibliográfica desejada.
	(3) Bibliotecário de referência	Anota o nome, e-mail, telefone e endereço do usuário solicitante para que o mesmo possa ser avisado de que a correção das referências foi concluída.
	(4) Bibliotecário de referência	Agenda com o usuário solicitante uma possível data de entrega das referências corrigidas.
	(5) Bibliotecário de referência	Preenche o formulário estatístico de acordo com o tipo de usuário (graduação, pós-graduação, curso técnico, professores, funcionários).

Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-10	FOLHA: 241/1121
	Processo: Referência - Treinamento de bolsistas/funcionários	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

	Quem	Como
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> T1[1) Orientar funcionários/bolsistas] T1 --> T2[2) Explicar CDU e ordem de arquivamento] T2 --> T3[3) Realizar exercícios práticos] T3 --> T4[4) Orientar na utilização da homepage] T4 --> T5[5) Orientar a busca na base de dados] T5 --> Fim([Fim]) </pre>	(1) Bibliotecário de referência	Orienta os funcionários e bolsistas novos quanto às atividades a serem realizadas na manutenção do acervo (limpeza das prateleiras, leitura de estante, divisão de classes) e na internet (auxílio na localização de obras na base de dados, utilização de operadores <i>booleanos</i> , reserva, tipos de obras, etc.).
	(2) Bibliotecário de referência	Explica aos funcionários e bolsistas novos a estrutura da Classificação Decimal Universal (CDU), para que estes entendam a origem e formação dos números de classificação, bem como explica a ordem de arquivamento, de acordo com a tabela de exemplos.
	(3) Bibliotecário de referência	Seleciona aleatoriamente no acervo, obras de diversas classes. Estas ficarão misturadas e os funcionários e bolsistas novos deverão colocá-las na ordem de arquivamento correta, sendo possível consultar a tabela de exemplos.
	(4) Bibliotecário de referência	Orienta os funcionários e bolsistas novos a localizar as informações na página da biblioteca, isto é, explicará todos os <i>links</i> e serviços disponíveis na <i>home page</i> .
	(5) Bibliotecário de referência	Explica aos funcionários e bolsistas novos a maneira de se recuperar a informação na base de dados, por tipo de obra, título, assunto, autor, livre, bem como a verificar se a obra encontra-se disponível no acervo ou está emprestada. Também explica a utilização dos operadores <i>booleanos</i> .

Logo	FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	Nº DOC.: FP-BIB-11	FOLHA: 242/1112
	Processo: Referência - Solicitação de ISBN e ISSN	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00



APÊNDICE D – Indicadores de qualidade, produtividade e capacidade.

Logo	ITEM DE CONTROLE	Nº DOC.: IC-BIB-01	FOLHA: 244/5
	Processo: Aquisição	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/---- REVISÃO: 00

INDICADOR DE QUALIDADE

IQ= $\frac{\text{Total de solicitações não atendidas ao mês}}{\text{Quantidade total atendida ao mês}}$

INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

IP= $\frac{\text{Total de solicitações atendidas ao mês}}{\text{Total de funcionários}}$

INDICADOR DE CAPACIDADE

IC= $\frac{\text{Total de obras adquiridas}}{\text{Mês}}$

SETORES RELACIONADOS

- CORPO DOCENTE (realizam os pedidos de compra)
- REITORIA (aprova as solicitações)
- PROAD (paga e retira as compras nos representantes comerciais das editoras)

Logo	ITEM DE CONTROLE	Nº DOC.: IC-BIB-02	FOLHA: 245/5
	Processo: Processamento Técnico	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

INDICADOR DE QUALIDADE

IQ= $\frac{\text{Total de planilhas que retornam para correção ao mês}}{\text{Quantidade total de obras processadas ao mês}}$

INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

IP= $\frac{\text{Total de obras processadas}}{\text{Total de funcionários}}$

INDICADOR DE CAPACIDADE

IC= $\frac{\text{Total de obras processadas}}{\text{Mês}}$

Logo	ITEM DE CONTROLE	Nº DOC.: IC-BIB-03	FOLHA: 246/5
	Processo: Digitação	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

INDICADOR DE QUALIDADE

IQ= $\frac{\text{Total de obras redigitadas ao mês}}{\text{Quantidade total de obras digitadas ao mês}}$

IQ= $\frac{\text{Total de etiquetas reimpressas}}{\text{Total de obras etiquetadas}}$

INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

IP= $\frac{\text{Total de obras digitadas}}{\text{Total de funcionários}}$

INDICADOR DE CAPACIDADE

IC= $\frac{\text{Total de obras digitadas}}{\text{Mês}}$

Logo	ITEM DE CONTROLE	Nº DOC.: IC-BIB-04	FOLHA: 247/5
	Processo: Circulação	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

INDICADOR DE QUALIDADE

IQ= $\frac{\text{Total de erros no empréstimo/devolução/ renovação ao mês}}{\text{Quantidade total de atendimentos ao mês}}$

INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

IP= $\frac{\text{Total de atendimentos}}{\text{Total de funcionários}}$

INDICADOR DE CAPACIDADE

IC= $\frac{\text{Total de atendimentos}}{\text{Mês}}$

Logo	ITEM DE CONTROLE	Nº DOC.: IC-BIB-05	FOLHA: 248/5
	Processo: Restauração	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

INDICADOR DE QUALIDADE

IQ= $\frac{\text{Total de obras entradas para restauro ao mês}}{\text{Quantidade total de obras restauradas ao mês}}$

INDICADOR DE PRODUTIVIDADE

IP= $\frac{\text{Total de obras restauradas}}{\text{Total de funcionários}}$

INDICADOR DE CAPACIDADE

IC= $\frac{\text{Total de obras restauradas}}{\text{Mês}}$

SETORES RELACIONADOS

- Funcionário de serviços gerais (leva e busca obras para perfilar na gráfica)

APÊNDICE E – Estrutura do manual de normas e procedimentos da BU “X”.

Logo	MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS	Nº DOC.: PO-BIB-01	FOLHA: 250/8
	Processo: Aquisição	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

SUMÁRIO

1. COMPRAS E/OU ASSINATURAS

1.1 LIVROS/MULTIMEIOS/MAPAS

1.1.1 CONTROLE DE CHEGADA

1.2 PERÍODICOS

1.2.1 CONTROLE DAS ASSINATURAS

1.2.2 CONTROLE DE CHEGADA

2. DOAÇÕES

2.1 LIVROS/PERÍODICOS/MULTIMEIOS/MAPAS/TESES/DISSERTAÇÕES/ MONOGRAFIAS

2.1.1 CONTROLE DE CHEGADA

2.2 PERÍODICOS

2.2.1 CONTROLE DAS ASSINATURAS

2.2.2 CONTROLE DE CHEGADA

3. PERMUTAS

3.1 ORDEM DE PRIORIDADE

3.2 CONTROLE DE CHEGADA

4. FÔLDERES INFORMATIVOS

4.1 EXPOSIÇÃO

4.2 DIVULGAÇÃO PARA OS DOCENTES

4.3 DIVULGAÇÃO PARA OS DISCENTES

4.4 DESCARTE

5. ESTATÍSTICAS

6. ANEXOS

Logo	MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS	Nº DOC.: PO-BIB-02	FOLHA: 251/12
	Processo: Processamento Técnico	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

SUMÁRIO

1. ORDEM DE PRIORIDADE

2. NOVAS AQUISIÇÕES

2.1 COMPRAS

2.2 DOAÇÃO

2.3 PERMUTAS

3. CLASSIFICAÇÃO

3.1 CLASSIFICAÇÃO DE LIVROS/APOSTILAS/FOLHETOS

3.2 CLASSIFICAÇÃO DE PERIÓDICOS

3.3 CLASSIFICAÇÃO DE MULTIMEIOS

3.4 CLASSIFICAÇÃO DE MAPAS

3.5 CLASSIFICAÇÃO DE TESES/DISSERTAÇÕES/MONOGRAFIAS

4. CATALOGAÇÃO

5. INDEXAÇÃO

6. TABELA DE CUTTER-SANBORN (*THREE-FIGURE AUTHOR TABLE*)

6.1 *DEWEY CUTTER PROGRAM* V.1.10.6

7. ANEXOS

Logo	MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS	Nº DOC.: PO-BIB-03	FOLHA: 252/20
	Processo: Digitação	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

SUMÁRIO

1. INSERÇÃO DE OBRAS NO PROGRAMA *BIBLIOTECH*

2. IMPRESSÃO DE ETIQUETA

2.1 ETIQUETA EXTERNA

2.2 ETIQUETA INTERNA

3. CARIMBO

4. ALTERAÇÕES NA CHAMADA

4.1 OBRA EMPRESTADA

4.2 OBRA RESERVADA

4.3 OBRA NO CONCERTO

4.4 OBRA DESAPARECIDA

5. ALTERAÇÃO DE ASSUNTOS E/OU AUTORES

6. ESTATÍSTICA

7. ANEXOS

Logo	MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS	Nº DOC.: PO-BIB-04	FOLHA: 253/55
	Processo: Circulação	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

SUMÁRIO

1. ACERVO GERAL

1.1 RETIRADA

1.2 DEVOLUÇÃO

1.3 RENOVAÇÃO

1.4 RESERVA

1.5 MULTA

1.6 TIPOS DE OBRAS

1.7 CONTROLE DO CAIXA

1.8 PESQUISA NA BASE DE DADOS

1.9 CARTÃO DA BIBLIOTECA

1.10 SOLICITAÇÃO DE CARTÃO

1.11 GRUPOS DE USUÁRIOS

1.12 FOTO

1.13 XEROX

1.14 AUTORIZAÇÃO PARA TRANCAR O CURSO E RETIRAR

CERTIFICADO

1.15 ESCANINHOS

1.16 TREINAMENTO DE USUÁRIOS

1.17 CONTADOR DE USUÁRIOS

1.18 FURTO

1.19 ACERVO - MANUTENÇÃO E GUARDA

1.20 ANTENAS - ANTIFURTOS

1.21 JANELAS E POSTIGOS

1.22 MANUTENÇÃO/LIMPEZA

1.23 FERIADOS/DATAS COMEMORATIVAS

1.24 ANEXOS

Logo	MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS	Nº DOC.: PO-BIB-04	FOLHA: 254/55
	Processo: Circulação	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

2. PERIÓDICOS

2.1 MULTAS

2.2 ACERVO – MANUTENÇÃO E GUARDA

2.3 ETIQUETAS – TÍTULOS DOS PERIÓDICOS

2.4 RESERVAS ESPECIAIS

2.5 MAGNETIZADOR DE PERIÓDICOS

2.6 DESMAGNETIZADOR DE PERIÓDICOS

2.7 SALA DE EXPOSIÇÃO - ANDAR TÉRREO

2.8 MAPAS

2.9 LIVROS DIDÁTICOS

2.10 JORNAIS

2.11 COTA DE RETIRADA

2.12 ESTATÍSTICAS DE ATENDIMENTOS

2.13 ANEXOS

3. MULTIMÍDIA

3.1 DESMAGNETIZADOR DE MULTIMEIOS

3.2 MAGNETIZADOR DE MULTIMEIOS

3.3 ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS

3.4 COTA DE RETIRADA

3.5 DEVOLUÇÃO

3.6 MULTAS

3.7 ESTATÍSTICAS DE ATENDIMENTOS

3.8 ANEXOS

Logo	MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS	Nº DOC.: PO-BIB-06	FOLHA: 255/5
	Processo: Restauração	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

SUMÁRIO

- 1. OBRA DETERIORADA**
- 2. ORDEM DE PRIORIDADE**
- 3. OBRAS CADASTRADAS**
- 4. PERFILAÇÃO**
- 5. RESTAURAÇÃO**
- 6. ENCADERNAÇÃO**
- 7. DESINFECÇÃO**
- 8. ESTATÍSTICA**
- 9. ANTIFURTO**
- 10. ANEXO**

Logo	MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS	Nº DOC.: PO-BIB-05	FOLHA: 256/91
	Processo: Comutação Bibliográfica	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

SUMÁRIO

- 1. COMUTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA ON-LINE**
- 2. AQUISIÇÃO DE BÔNUS**
- 3. PESQUISA DA OBRA**
- 4. IDENTIFICAÇÃO DO USUÁRIO**
- 5. SOLICITAÇÃO DA OBRA**
- 6. ENTREGA DA OBRA**
- 7. ESTATÍSTICAS**
- 8. ANEXOS**

Logo	MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS	Nº DOC.: PO-BIB-05	FOLHA: 257/91
	Processo: Referência	SETOR: Biblioteca	DATA: ----/----/----- REVISÃO: 00

SUMÁRIO

1. RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO

2. BUSCA NA BASE DE DADOS

3. ORIENTAÇÃO DE VISITAS

3.1 CALOUROS

3.2 RECONHECIMENTO DE CURSO

3.3 VISITANTES

4. NORMALIZAÇÃO DE TRABALHOS

5. TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS/BOLSISTAS NOVOS

5.1 ORDEM DE ARQUIVAMENTO

5.2 PESQUISA NA BASE DE DADOS

5.3 MANUTENÇÃO DO ACERVO

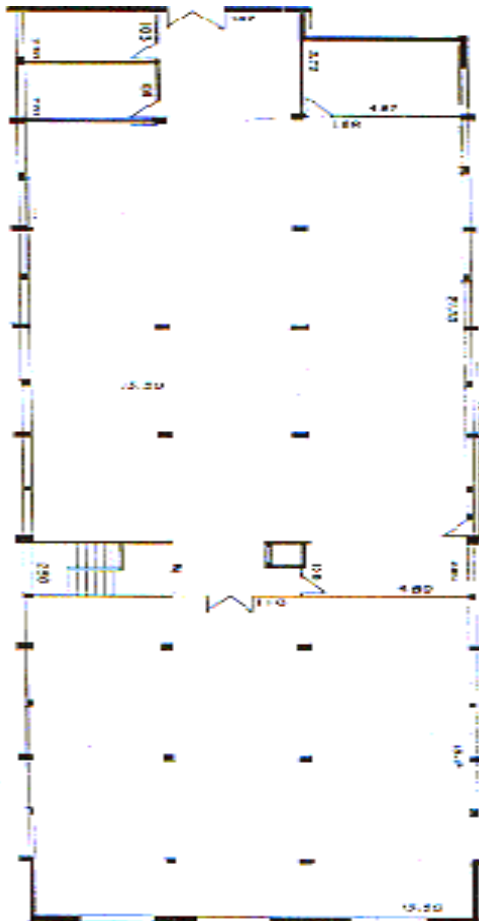
5.4 HOME PAGE

6. SOLICITAÇÃO DE ISBN E ISSN

7. ANEXOS

ANEXO 01 - Planta da Biblioteca Universitária “X” no ano de 2001.

Andar Térreo



Subsolo



ANEXO 02 - Planilha – Caixa de sugestões.

**AJUDE A MELHORAR A BIBLIOTECA!
(SUGESTÕES, RECLAMAÇÕES, ELOGIOS)**

SEU COMENTÁRIO É DE QUE NATUREZA?

SUGESTÃO

RECLAMAÇÃO

ELOGIO

QUAL O SEU VÍNCULO COM A INSTITUIÇÃO DE ENSINO?

CURSO TÉCNICO ALUNO DE GRADUAÇÃO ALUNO DE PÓS-GRADUAÇÃO

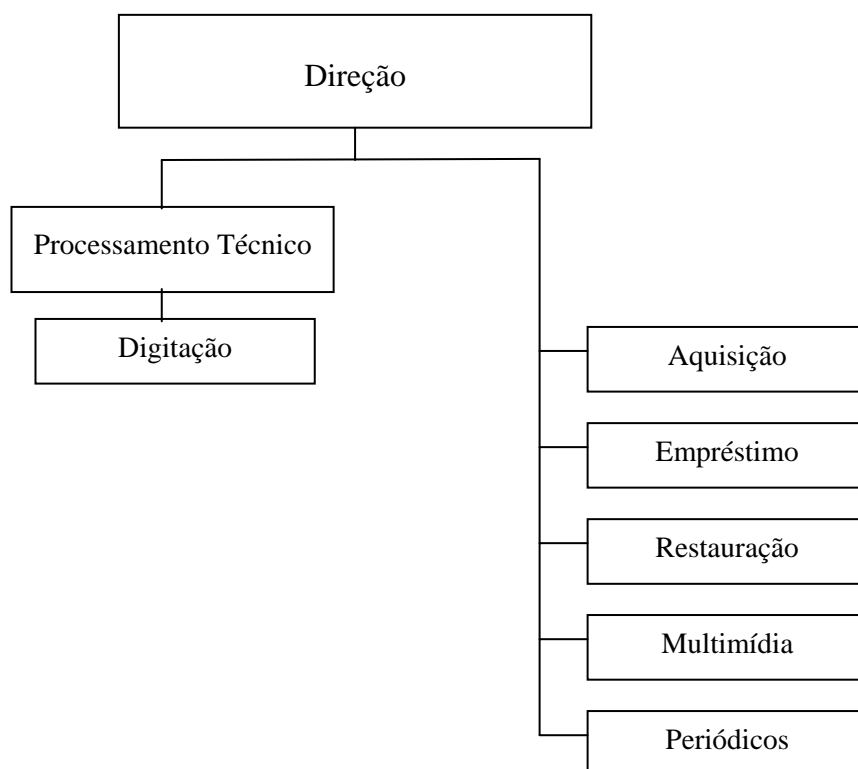
SEMESTRE/ANO: _____

DOCENTE

FUNCIONÁRIO

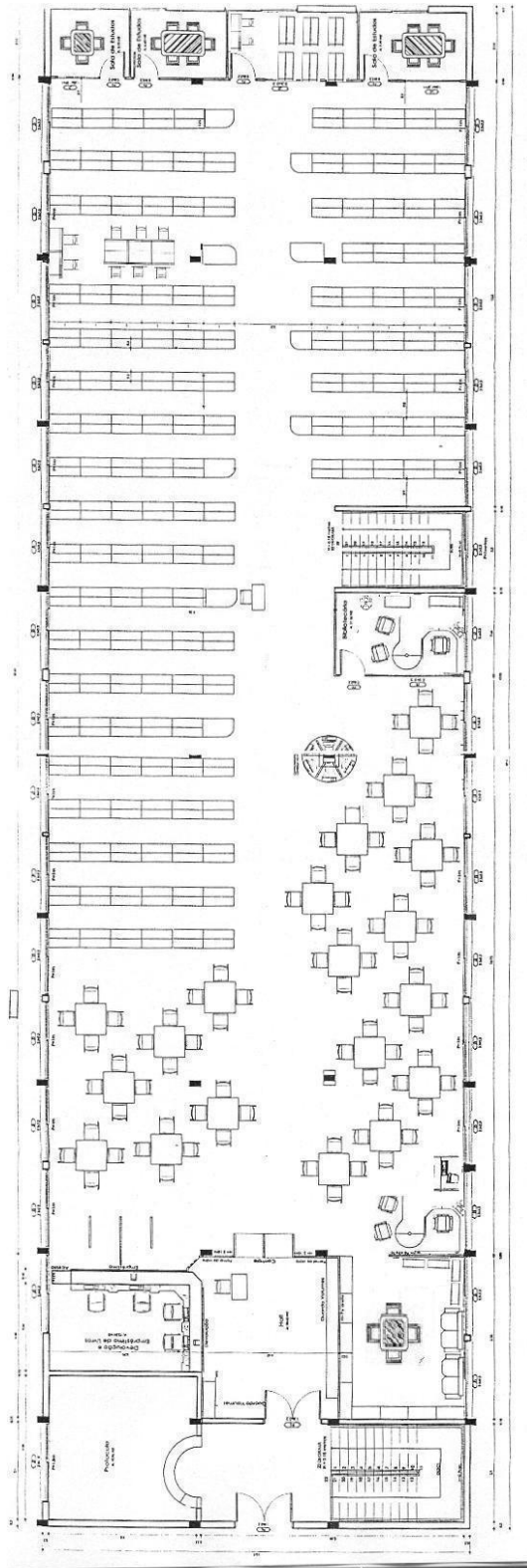
USUÁRIO EXTERNO

ANEXO 03 – Organograma da Biblioteca Universitária “X” no ano de 2001.



ANEXO 04 - Planta da Biblioteca Universitária "X" no ano de 2003.

Andar Térreo



Subsolo

