



# BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E ENSINO SUPERIOR: EM BUSCA DE UM ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Nadsa Maria Cid Gurgel e Maxweel Veras Rodrigues

Universidade Federal do Ceará (UFC) – Brasil

## RESUMO

É proposto um modelo de avaliação que meça o alinhamento das ações das Bibliotecas Universitárias (BUs) às políticas de ensino de graduação das Instituições de Ensino Superior (IES) baseado no princípio-chave de alinhamento do *Balanced Scorecard (BSC)*, dirigido à sinergia das ações das bibliotecas às políticas de ensino de graduação das IES. Tendo como objetivos específicos a verificação da gestão da BU; a definição de uma estratégia de ação que possibilite a articulação com os projetos pedagógicos; e a identificação dos fatores que favorecem ou dificultam o alinhamento estratégico das BUs às estratégias dos cursos. Optou-se pelo estudo de caso como método, tendo como ambiente de pesquisa o Curso de Oceanografia e a Biblioteca Rui Simões de Menezes, ambos com sede no Instituto de Ciências do Mar (LABOMAR), da Universidade Federal do Ceará (UFC).

**Palavras-Chave:** Biblioteca Universitária; Administração; Alinhamento Estratégico; Instituição de Ensino Superior.

## ABSTRACT

It is proposed an assessment model that measures the alignment of the actions of Library University (UL) to under graduate courses HEIs based on the key principle of alignment with the *Balanced Scorecard (BSC)*, directed to the synergy of actions of libraries for undergraduate teaching police of IES. It aims to check the management of UL, the definition of an action strategy that allows the articulation with educational projects, and identification of factors that promote or hinder the strategic alignment of the libraries to the strategies of the courses. A study method was chosen, with the research environment beeing the Course of Oceanography and the Library of Rui Simões de Menezes, both based at the Institute of Marine Sciences (LABOMAR), Federal University of Ceará (UFC).

**Keywords:** Academic Library; Administration; Strategic Alignment; Higher Education Institution.

## 1 INTRODUÇÃO

Partícipes do processo de ensino-aprendizagem em nível superior, as bibliotecas universitárias são fundamentais no ciclo de produção do conhecimento. Dedicam-se às atividades de coleta, análise, processamento, disseminação e

socialização de informações, materializadas em diversos suportes informacionais, como livros, periódicos, teses, dissertações e relatórios, nos formatos impresso e digital.

O planejamento desses centros disseminadores de informações deve ser pensado de forma estratégica, vislumbrando os objetivos didático-pedagógicos dos vários cursos, o perfil dos seus usuários, a gestão dos recursos humanos, os custos para desenvolvimento, a permanente avaliação de coleções e serviços adequados, levando em consideração as forças políticas, demográficas, socioeconômicas do macroambiente que produzam impactos nos elementos que compõem sua estrutura organizacional; ou seja, os gestores de bibliotecas universitárias devem vê-las como unidades pertencentes à universidade, e a universidade, como instituição social, está sujeita às transformações sociais, políticas e econômicas.

No caso das bibliotecas universitárias (BUs) públicas brasileiras, a gestão está caracterizada pela falta de orçamento próprio e de autonomia e, nos últimos tempos, acompanhada pela explosão da informação e multiplicidade de suportes informacionais, o que a obriga a buscar formas gerenciais compatíveis com tantos desafios.

Partindo do entendimento de que essas bibliotecas devem executar ações vinculadas com as propostas pedagógicas dos cursos, além de buscar suscitar nos docentes a importância do seu papel estratégico para o ensino e a pesquisa, é reconhecida a necessidade de verificação de padrões de gerenciamento adequados, para imprimir maior empenho em atender às necessidades de informação dos usuários, como demonstram Sampaio *et al.* (2003). Acredita-se que essa mudança pode acontecer se houver maior interação dos objetivos das BUs com as diretrizes dos variados cursos das Instituições de Ensino Superior (IES).

A reciprocidade de ações entre bibliotecas e cursos de graduação é possível ser atingida com o alinhamento das estratégias de ação perseguido mediante o estudo dos projetos pedagógicos dos cursos (PPCs), da expectativa dos professores e alunos em relação à biblioteca, das condições de atendimento da biblioteca às bibliografias básicas constantes nas ementas das disciplinas e dos fatores essenciais para o desempenho da biblioteca no atendimento a essas necessidades.

Alinhamento é um dos princípios-chave do *Balanced Scorecard (BSC)*, ou Sistema Balanceado de Mensurações, que busca alinhar a corporação, os parceiros internos e externos com a estratégia, criando sinergia e ajuntando valor.

Com o objetivo de contribuir para o alinhamento dos serviços prestados pelas BUs para com os cursos de graduação, pesquisou-se um método de avaliação do alinhamento dessas ações, recíprocas às políticas de ensino de graduação das IES, verificando se a gestão da BU com seus diversos instrumentos privilegia as diretrizes dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação; definindo uma estratégia de ação que possibilite a articulação com os projetos pedagógicos dos cursos, em torno de uma proposta comum de formação de profissionais; e identificando os fatores que favorecem ou dificultam o alinhamento estratégico das bibliotecas às estratégias dos cursos de graduação.

## **2 GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

As bibliotecas caracterizadas como bibliotecas universitárias têm basicamente a mesma definição para os vários teóricos. Reitz (2004) ressalta que a biblioteca é parte integrante de uma instituição e deve ser administrada para satisfazer as necessidades de informação e pesquisa de seu pessoal. Lima (1977, p.853) considera que “A biblioteca é, incontestavelmente, um acervo de fontes de informação para suporte do ensino, da pesquisa, da pós-graduação e da extensão universitária [...]”. Medeiros (2009) diz que é a “Biblioteca que serve aos estabelecimentos de ensino superior, destinada aos docentes e discentes, excepcionalmente acessível ao público em geral”.

A biblioteca integrante do sistema universitário tem, como este, a característica da interdisciplinaridade que “implica complementaridade, enriquecimento mútuo e conjunção de conhecimentos disciplinares” (BERNHEIM; CHAUI, 2008. p.10). Tem ainda uma peculiaridade, a de se dispor como uma unidade integrante da organização e não como uma peça autônoma.

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

## 2.1 Várias Formas de Administração

Percorrendo as concepções de administração de bibliotecas, deve-se regressar à Década de 1950 quando a administração burocrática weberiana era objeto de críticas, tendo se tornado um modelo administrativo inadequado aos Estados que haviam crescido. No Brasil, o governo do Presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961) adotava esse modelo, propondo a criação de comissões especiais que efetuavam estudos para redução dos processos administrativos, empreendiam reformas ministeriais e propunham a descentralização de serviços, buscando diminuir a burocracia. O movimento bibliotecário no País encontrava-se em fase de ajustes e mudanças com a revolução científica e técnica que se seguiu à Segunda Guerra Mundial.

[...] sua função evolui para um campo de atividade bem mais complexo e amplo em função principalmente da proliferação de periódicos especializados, necessários aos pesquisadores no seu trabalho incessante de recuperação da sociedade através de sua industrialização (CYSNE, 1993, p.53).

Prado (1981) lista as tendências administrativas de bibliotecas, acrescentando que todas – centralização, descentralização, permuta de acervos (material bibliográfico), administração de serviços técnicos, cooperação profissional e cooperação de serviços – devem acontecer de forma participativa com respeito ao pensamento de todos os profissionais.

Os vários modelos das teorias da Administração também foram utilizados nas bibliotecas: liderança situacional, administração por objetivos, qualidade total, desenvolvimento organizacional, pensamento sistêmico, *benchmarking*, certificação *International Organization for Standardization* (ISO) 9000, *Balanced scorecard*, reengenharia de processos e gestão de conhecimentos, entre outros.

Tarapanoff, Miranda e Araújo Jr. (1995), em pesquisa sobre métodos e técnicas da gestão usada em sistemas de informação, enumeram vários outros estudos sobre técnicas que podem ser empregadas na prospecção, no estabelecimento de padrões ou indicadores de desempenho organizacional, e no acompanhamento administrativo dos sistemas de informação.

No recente Século XX, entre os modelos da gestão surgidos, encontram-se os programas de qualidade executados com muita frequência em unidades

organizacionais, inclusive em bibliotecas. Os profissionais das bibliotecas da Universidade Estadual Paulista (UNESP), destacam algumas dificuldades encontradas na aplicação desse modelo: resistência às mudanças, obstáculos na liberação de recursos, cultura da Universidade e nos recursos humanos. “Considerando ser esta uma experiência inédita, no Brasil, em sistemas de informação acadêmicos e públicos, certamente que inúmeras dificuldades tem se apresentado para o desenvolvimento do projeto, requerendo constantes ajustes.” (SILVA; ALMEIDA; BELLUZZO, 1995, p.9).

Coletta e Rozenfeld (2002, 2004 *apud* COLETTA; ROZENFELD, 2007, p.136), elaborando o Modelo da Gestão para o Sistema Integrado de Bibliotecas (SIBi) da Universidade de São Paulo (USP), propõem um mapeamento inicial de processos e indicadores de desempenho baseados em metodologias já consolidadas na literatura como, por exemplo, a da *International Organization for Standardization*, indicando aqui uma nova tendência administrativa – a gestão conforme resultados, que, na Administração Pública Federal, tem a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão como entidade responsável por “Orientar a ação do Estado para resultados tendo por meta prestar bons serviços ao cidadão com atenção à qualidade do gasto público e sob o manto da boa governança requer as melhores práticas de gestão” (BRASIL, 2009a, p.1).

O modelo acima citado teve maior impacto nas BUs quando o Sistema de Avaliação da Pós-Graduação foi implantado pela CAPES e, dos anos 1990 em diante, como diz Soares (2002, p.89), quando a avaliação passou a “abranger a totalidade do processo de formação universitária, incluindo graduação, pós-graduação e organiza-se em diferentes etapas”. Em 2004, a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), trouxe vantagens às bibliotecas, uma vez que estas também se tornaram objeto de atenção por parte dos avaliadores.

Carreada pela valorização do conhecimento estratégico nas organizações, desponta, mais recente, a Gestão do Conhecimento (GC) que, segundo Castro (2005), conduz à criação, disseminação e utilização do conhecimento para alcançar os objetivos da organização.

### **3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO – PRINCÍPIO CHAVE DO *BALANCED SCORECARD (BSC)***

O *BSC* é o modelo gerencial que traduz os objetivos estratégicos da unidade organizacional em um conjunto de medidas de desempenho, distribuídas em perspectivas que buscam o equilíbrio entre indicadores externos e medidas internas. Apesar da literatura especializada apresentar poucos estudos de aplicação do *BSC* em bibliotecas, as universidades públicas são organizações apropriadas para o uso deste expediente pois, não possuindo fins lucrativos, têm o retorno dos investimentos realizados nelas traduzidos em serviços de elevada qualidade que possam ser percebidos pela sociedade, sua principal acionista. Se nas universidades é viável a aplicação do *BSC* como ferramenta da gestão, conforme diz Pessoa (2000), torna-se evidente que suas bibliotecas também obterão sucesso com o emprego dos seus princípios, sendo estudado no presente trabalho, o alinhamento.

Alinhar a organização com a estratégia é o terceiro de cinco princípios chaves identificados por Kaplan e Norton (2006) para alinhar os sistemas de medida e gestão com a estratégia. Proporciona a sincronia entre as várias unidades da organização em torno dos mesmos objetivos estratégicos, criando sinergia e ajuntando valor às ações.

O alinhamento estratégico pode ser definido como a medida da adequação existente entre a estratégia adotada pela organização, seu ambiente externo e seus processos e recursos internos. Assim, quanto maior a adequação, maior o alinhamento estratégico (FLORES, 2008. p.58).

#### **3.1 Sequência do Alinhamento**

Para que ocorra a geração de valor das organizações em geral, faz-se necessário que suas várias unidades organizacionais estejam alinhadas em objetivos e estratégias. Essa geração de valor é consequência da sinergia alcançada com o alinhamento ocorrendo de forma sequenciada ordenada, como propõem Kaplan e Norton (2006).

É a partir da definição da proposta de valor da unidade que as prioridades, também chamadas de pontos críticos de sucesso, são elaboradas e comunicadas a

todos as divisões. Essa ação é fundamental para que as estratégias sejam elaboradas de acordo com os objetivos fundamentais da organização, alinhando todos os processos numa sucessão contínua de avaliação como demonstra a Figura 1.

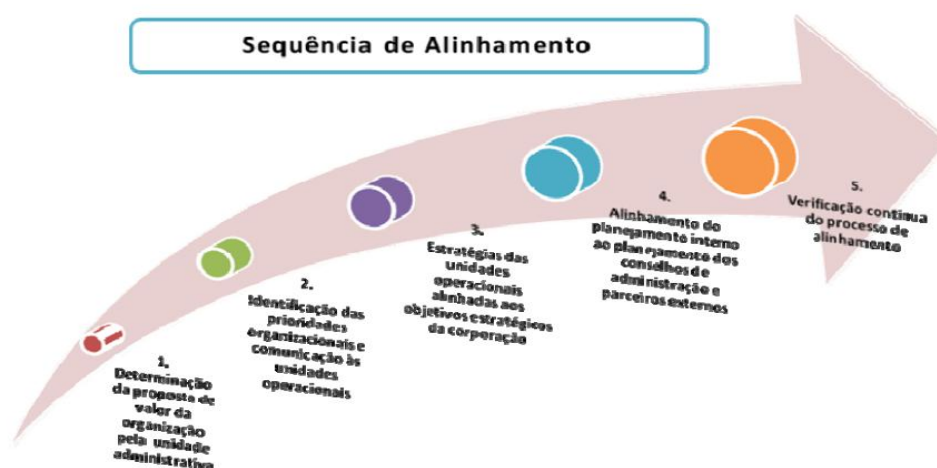


Figura 1 - Sequência do Alinhamento.

O alinhamento da estratégia da unidade organizacional com as estratégias das subunidades completa as condições para obter as sinergias de desempenho do todo por meio da integração. Os processos de implementação da estratégia perpassam toda a organização exigindo integração, cooperação e responsabilidade de indivíduos das várias unidades inseridas no processo.

### 3.2 Impacto do Alinhamento

Princípio-chave do *BSC*, o alinhamento entre os objetivos estratégicos das diversas áreas e unidades de uma organização, proporciona sinergias financeiras, sinergias com clientes, sinergias em processos internos e sinergias em aprendizado e crescimento, criando valor para essa organização.

Tão necessário quanto definir boas estratégias é distinguir se todas as unidades da organização estão seguindo o planejamento dessas estratégias. Nos casos específicos de instituições públicas de ensino superior com suas unidades acadêmicas, diversos cursos de graduação e de pós-graduação, muitos departamentos e órgãos complementares e técnicos, como as bibliotecas, que



realizam serviços de apoio à função de formar profissionais nas diferentes áreas do conhecimento, faz-se necessário um sistema de gestão que busque alinhar os objetivos de todas essas unidades na mesma direção. É necessário um esforço no sentido de ajustar os objetivos didático-pedagógicos dos vários cursos aos objetivos das demais unidades universitárias, como explícito por Kaplan e Norton (1997), para proporcionar o alinhamento de iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais.

#### **4 MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO ENTRE BIBLIOTECA E CURSOS DE GRADUAÇÃO**

Para esta pesquisa, optou-se por fazê-la tendo como objeto de estudo o Curso de Graduação em Oceanografia, com sede no Instituto de Ciências do Mar (LABOMAR) da Universidade Federal do Ceará (UFC), e a Biblioteca Rui Simões de Menezes (BICM). Foi possível aplicar e validar o método proposto de avaliação do alinhamento entre os objetivos da BICM e desse curso de graduação, usando os seguintes instrumentos de coleta de dados: estudo teórico de natureza analítico-descritiva, pesquisa documental, entrevista semiestruturada, questionário e estudo das bibliografias constantes nos programas das disciplinas do curso.

O Curso de Oceanografia, em seu projeto pedagógico, prescreve práticas alinhadas às proposições de alinhamento do presente estudo quando, por exemplo, considera os estudantes corresponsáveis pela sua aprendizagem, o que situa a biblioteca no centro do processo de ensino-aprendizagem.

A BICM, integrante do sistema de bibliotecas da UFC, presta serviços locais e *on line* a toda à comunidade acadêmica embora, como toda biblioteca setorial, priorize o acervo e os serviços à sua comunidade específica, no caso, a do LABOMAR.

Segundo a estrutura proposta, a execução do método com as características de reconhecimento organizacional e operacionalização, ocorreu em sete etapas, descritas do subitem 4.1 ao 4.7:



#### 4.1 Missão, Visão e Análise do Ambiente Externo e Interno da BU

O conhecimento da declaração de missão e visão da BU / UFC está descrita em documentos oficiais e na sua *home page*, como sendo “A Biblioteca Universitária da Universidade Federal do Ceará tem como missão dar suporte informacional às atividades educacionais, científicas, tecnológicas e culturais da instituição, contribuindo para elevar o nível socioeconômico e cultural da sociedade em geral.”; e como visão: “Ser biblioteca de excelência na gestão de conteúdos informacionais para a comunidade universitária, tornando-se referência para o estado do Ceará e a Região Nordeste até 2012” (UFC, 2008a, p.6). A visualização do ambiente organizacional, retratada através da análise *SWOT* demonstrou, entre outras informações, que os pontos fortes se repetem como oportunidades, e os pontos fracos, como ameaças. Constituem momentos distintos com mesmo significado, indicando as maiores inquietações dos funcionários, dentre os quais destacam-se: pessoal, infraestrutura, gestão, acervos e tecnologias de informação.

#### 4.2 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Oceanografia

O PDI da UFC apresenta o Perfil Institucional; as Relações Externas com a Comunidade, Instituições e Empresas; o Perfil Institucional Estratégico; as Áreas Estratégicas, Objetivos e Ações; e o Cronograma de Execução. Possui nove áreas estratégicas, cada uma com objetivos, estratégias e ações para o alcance destas.

Constata-se no plano algumas ações destinadas à biblioteca que sugerem a busca do alinhamento entre biblioteca e cursos de graduação, quando se assume na metodologia para sua estruturação, as contribuições no processo de ensino/aprendizagem.

Estratégias e Ações:

1. Aperfeiçoar o sistema acadêmico.

Ações: [...]

h. Dotar as bibliotecas de acervo adequado, atualizado e de recursos informatizados; [...]; (UNIVERSIDADE, 2007, p.60).

2. Ampliar e melhorar o acesso aos recursos tecnológicos e de informação.

Ações: [...]

b. Implantar o gerenciamento integrado de documentos eletrônicos;

c. Implementar ações para ampliação e modernização do sistema de

bibliotecas (UFC, 2007, p.75).

### **4.3 Visão do Corpo Docente da Instituição Relativamente à Biblioteca**

Foram aplicadas entrevistas do tipo semiestruturadas aos docentes que compõem o Colegiado de Coordenação do Curso, bem como a representantes e suplentes de cinco unidades curriculares, que objetivavam conhecer a reputação da biblioteca como provedora de suporte informacional e reconhecer os fatores que favorecem ou dificultam a comunicação entre biblioteca e corpo docente.

As perguntas da entrevista dividiram-se em questões fechadas e abertas e tratavam basicamente sobre os temas: treinamento; bibliografia solicitada e disponibilizada na biblioteca; fatores que facilitam e/ou dificultam o processo ensino-aprendizagem; e avaliação e sugestão de serviços.

Dentre as respostas obtidas, foram encorajadoras as verbalizações unânimes sobre o desejo de conhecer, de forma sistemática, as ferramentas de que a biblioteca dispõe. Em relação ao acervo, apurou-se que 77% dos entrevistados acreditam que a BICM não possui todos os títulos constantes na lista de referências do programa da sua disciplina e que, apesar de 90% usarem a bibliografia sugerida nesse programa, esta bibliografia está desatualizada em 67% dos programas. Mesmo assim, quase a totalidade (90%) faz uso dessa bibliografia.

Buscando identificar, na visão dos professores, os fatores críticos de sucesso da biblioteca, inseriu-se uma pergunta fechada com uma lista de fatores considerados mais necessários para que a mesma colabore ainda mais para o processo ensino-aprendizagem. Os resultados mostraram que todos os fatores obtiveram uma pontuação 4 (considerado mais necessário) em 50% dos entrevistados, e nenhum deles recebeu pontuação 1 (não necessário).

Na questão aberta, inserida para obter respostas espontâneas com proposituras de melhorias e/ou novos serviços para a biblioteca, os professores, em sua maioria (67%) solicitaram um ambiente mais apropriado para estudo em grupo e estudo individual. O espaço físico da BICM não tem divisórias, permitindo que os sons produzidos no atendimento e/ou na execução das rotinas da biblioteca sejam compartilhados por todos. Recomenda-se que se procurem opções para melhor adequação dos espaços. As sugestões de serviço podem ser agrupadas em

treinamento para os discentes (facilitar busca na Comutação Bibliográfica (COMUT); acesso irrestrito aos arquivos do JSTOR; e senso crítico nos alunos para busca na internet), e ampliação do acervo.

#### **4.4 Visão dos Estudantes em Relação aos Produtos e Serviços Oferecidos**

Após divulgação, foi aplicado um questionário aos alunos regularmente matriculados no Curso de Oceanografia (n= 98 pessoas) nos meses de março e abril de 2010. Coletaram-se respostas de 30 estudantes escolhidos aleatoriamente, que, segundo Castro (1977), são amostras que permitem deduções a respeito da população.

O questionário foi constituído basicamente por uma tabela com a lista de serviços oferecidos pela biblioteca, com categorias compostas por dois graus de avaliação: importância (“o que o usuário espera ou deseja receber”), e satisfação (“o que o usuário percebe”).

No grau de avaliação pertinente à importância, observou-se a princípio, a necessidade da realização de treinamento também com os estudantes uma vez que, dos 11 serviços listados, sete foram desconhecidos deles. Vale salientar que alguns desses serviços são mais comumente usados por estudantes dos cursos de pós-graduação, tais como: levantamentos bibliográficos; COMUT; e elaboração de ficha catalográfica.

O serviço de consulta livre, que é a possibilidade de procurar e/ou manusear livros e outros materiais na biblioteca, é conhecido por todos e, na avaliação, entre “muito importante” e “importante”, totalizou 94%. A possibilidade de “passear” entre as estantes permite independência e estimula ao estudo quando permite ao aluno “ver” vários livros do seu assunto de interesse. O empréstimo domiciliar caracteriza-se quando o usuário leva para casa publicações do acervo da biblioteca com prazo de entrega de 14 dias. Este serviço está automatizado e o estudante pode fazer renovação, inclusive, pela internet. Teve 100% de avaliação “importante”.

O Catálogo *on line* é a consulta através da *home page* da biblioteca, ao catálogo das bibliotecas da UFC. O Sistema de autoatendimento é a realização por meio da *home page* da biblioteca, no *link* Acesso Usuário, de renovações, reservas, consulta de material pendente, consulta de débitos, histórico de empréstimos e

atualização de dados pessoais. O fato desses dois itens terem tido 7% de respostas em branco remete ao possível desconhecimento da nomenclatura dos serviços e à necessidade de treinamento.

Levantamento bibliográfico foi o único serviço a pontuar em “pouco importante” (6%), talvez pela habilidade dos jovens com o uso da internet.

Reprografia é a fotocópia de material bibliográfico respeitando a Lei de Direitos Autorais. Dentro da biblioteca existe uma máquina copiadora que fazia cópias para a comunidade em geral. Em maio de 2009, a direção do LABOMAR determinou, mediante correspondência interna, que o equipamento seria de uso exclusivo dos setores administrativos, o que tem ensejado insatisfação e queixas por parte dos alunos, pois 78% o consideraram “muito importante” e “importante”.

Por acervo digitalizado, entende-se o serviço de acesso às dissertações e teses defendidas na UFC através da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (TEDE), assim como monografias e artigos publicados. Supõe-se que, com os treinamentos que serão ministrados, eles serão mais conhecidos e aumentarão seu grau de importância atual de 64%.

Os resultados da avaliação do grau de satisfação mostraram que o serviço de consulta livre obteve 74% de satisfação, não obstante 16% terem afirmado estarem pouco satisfeitos. Uma das respostas foi justificada com a “Desorganização do acervo.” A BICM está com seu quadro de pessoal reduzido e a reposição dos livros nas estantes, que deve ser feita ao final de cada expediente, não está sendo realizada a contento.

O empréstimo domiciliar teve 16% de pontuação “pouco satisfeito” e 6% “insatisfeito”. É sempre necessária a ampliação do acervo em relação a títulos e exemplares, já que as queixas dos alunos são específicas nesse ponto. “No LABOMAR há carência no acervo para o Curso de Oceanografia.”, foi uma das respostas do questionário.

Para o serviço catálogos *on line*, o nível de satisfação foi maior do que 80%, embora 6% ainda estejam “pouco satisfeito”. Acredita-se também que a intensificação de treinamentos resolverá essa lacuna.

Em levantamentos bibliográficos automatizados, 10% desconhecaram o serviço e 25% deixaram a resposta em branco. Percebe-se que não está claro para

os estudantes que esse é um serviço prestado pela biblioteca. Faz-se necessária, além de treinamento, uma campanha de divulgação dos serviços.

Em apoio à elaboração de trabalhos acadêmicos, também fica evidente a necessidade de divulgação e treinamento. Um(a) aluno(a) disse: “Não sabia que a biblioteca poderia nos dar esse apoio. Sugiro, inclusive, seminários para podermos aplicar essas normas”. Para acervo digitalizado, uma resposta resume a análise: “Desconheço o site por falta de divulgação”.

#### **4.5 Avaliação das Coleções**

Esta pesquisa objetivou verificar se as bibliotecas possuem as bibliografias básicas indicadas pelos professores nos programas das disciplinas, bem como checar a proporção entre alunos matriculados e exemplares de livros. Foram obtidos com a Coordenação do curso os programas das disciplinas, sendo possível o acesso a apenas 18 programas, apesar do curso ter em sua Matriz de Integralização Curricular 41 disciplinas obrigatórias e 15 optativas.

Foram usados para análises os seguintes indicadores: número de títulos/disciplina, idade, cobertura na BICM, cobertura no acervo global da UFC e alunos matriculados por disciplina para fazer o cálculo da cobertura exemplar/número de alunos matriculados, considerando padrões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) para Avaliação dos Cursos de Graduação.

Conceito referencial mínimo de qualidade:

Quando a bibliografia básica atende aos programas de todas as disciplinas / unidades curriculares do curso, na proporção de um exemplar para oito (8) alunos previstos para cada turma, referentes aos títulos indicados na bibliografia básica (mínimo de três (3) títulos), e está atualizada e tombada no patrimônio da IES (BRASIL, 2006, p.16).

As 18 disciplinas totalizaram 81 referências para as bibliografias básicas, com média de 4,5 títulos de livros por disciplina. Os acervos das bibliotecas da UFC possuem todos os títulos de sete das 18 disciplinas pesquisadas, quatro das quais são atendidas em sua totalidade; e títulos e exemplares suficientes para o número de alunos matriculados. As demais disciplinas têm em mais de 50% de suas necessidades bibliográficas atendidas sob os dois ângulos – títulos e número de exemplares – tendo dentre essas, apenas uma disciplina com cobertura inferior a

70%. Considera-se que os objetivos do curso e os objetivos da BICM em relação a acervo caminham para um alinhamento.

Estão listados nas bibliografias, além de títulos de livros, artigos de periódicos científicos e outros materiais cujo tipo não foi possível a identificação. Artigos de periódicos caracterizam-se como comunicações científicas que demonstram a aplicação do conhecimento e são costumeiramente usados nas bibliografias complementares. É importante a padronização do uso do tipo de material livro, que fundamenta as ciências, nas bibliografias básicas, para que este tenha prioridade nos recursos de compra pelas bibliotecas. É importante também que as referências bibliográficas contendam elementos descritivos que permitam a identificação dos documentos.

Esse tipo de estudo precisa ser aprofundado para que se conheça, de fato, a condição real de atendimento das bibliotecas quanto aos títulos constantes nos programas das disciplinas, em relação aos alunos matriculados. Quando se diz que as bibliotecas dispõem de exemplares suficientes para todos os alunos matriculados em determinada disciplina, é porque o acervo geral da universidade dispõe de “x” exemplares de um título. Desconsidera-se, portanto, o fato de que alguns títulos se repetem nas bibliografias de várias disciplinas e, de forma mais complexa, algumas dessas disciplinas são comuns a vários cursos. Com a interdisciplinaridade das ciências, faz-se necessário o estudo das bibliografias das disciplinas de todos os cursos, verificando em quantas disciplinas cada título é usado e o número de alunos matriculados por disciplina.

#### **4.6 Ações e Objetivos Estratégicos**

Ao longo da elaboração e aplicação do método de avaliação proposto, identificaram-se objetivos e ações estratégicas que influirão de maneira positiva para que a biblioteca obtenha sucesso como agente de fomento ao ensino, quais sejam: buscar aprendizado organizacional; impulsionar o desenvolvimento dos acervos de forma a atender as necessidades bibliográficas da comunidade; reduzir reclamações; intensificar a interação com a comunidade; promover atendimento de qualidade; e intensificar a melhoria contínua da infraestrutura física e tecnológica.

#### 4.7 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Essa etapa cobre o conhecimento dos pontos fundamentais que asseguram competitividade e definem a excelência da BU no atendimento às necessidades informacionais dos cursos. São os fatores mais importantes que comprometem os bons resultados da biblioteca e, portanto, devem ser acompanhados continuamente.

A partir das pesquisas realizadas elencou-se dez fatores críticos que se encontram em concordância com os padrões para medida de desempenho das bibliotecas da Norma ISO 11620/98 (*Information and Documentation Library Performance Indicators*) e com os indicadores estabelecidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) para avaliação de instituições de ensino superior.

1. Acervo ordenado nas estantes que propicie a procura de materiais estimulando autonomia e independência nos estudos;
2. *Home page* com interface amigável que facilite consulta ao catálogo eletrônico das bibliotecas, renovação, reserva, conferência de material pendente e de débitos, histórico de empréstimos e atualização de dados pessoais;
3. Acervo correspondente às bibliografias básicas e complementares com critérios de suficiência: quantidade/usuário e critérios de vigência: grau de atualidade/área nos formatos impresso e digital;
4. Serviço de empréstimo domiciliar eficaz e eficiente;
5. Manutenção de pessoal treinado para atendimento;
6. Disponibilidade de reprografia;
7. Mecanismos formais de comunicação interna (quadros de avisos, boletins informativos, ramais telefônicos, telefax, correio eletrônico, intranet);
8. Espaço para trabalho individual e em grupo com acesso a deficientes físicos
9. Levantamentos bibliográficos automatizados em fontes de referência da biblioteca e/ou bases de dados; e
- 10.10. Orientação na aplicação das normas da Associação Brasileira de Normas técnicas (ABNT) para elaboração de trabalhos acadêmicos.



Para melhor visualização, apresenta-se de forma concisa na Figura 2, as etapas e os resultados do método de verificação do alinhamento entre biblioteca e cursos de graduação.

ETAPAS		RESULTADOS ESPERADOS	
1	Análise da missão, visão e do ambiente externo e interno	Relativos à gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar o aprendizado organizacional</li> <li>- Atualização direcionada de acervos</li> <li>- Implementar avaliações periódicas</li> <li>- Coordenar a gestão da propriedade intelectual</li> </ul>
2	Estudo das diretrizes do PDI e PPC	Relativos a pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de uma sistemática de treinamento no uso de TI</li> <li>- Ter conhecimento do ambiente de trabalho com responsabilidade social e ética</li> <li>- Envolvimento dos funcionários, no conhecimento e planejamento das suas unidades de trabalho</li> </ul>
3	Conhecer a visão do corpo docente em relação à biblioteca	Relativos a produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigência do acesso a recursos informacionais</li> <li>- Dispor de serviços rápidos, flexíveis e confiáveis</li> <li>- Biblioteca digital rica com <i>website</i> amigável e confiável</li> <li>- Cobrança de acesso livre, acesso público a dados, e aos resultados de pesquisa com financiamento público</li> </ul>
4	Conhecer a visão dos estudantes em relação a produtos e serviços	Relativos à estrutura tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalização de coleções</li> <li>- Conservação de arquivos digitais</li> <li>- Melhoria dos métodos do armazenamento de dados, recuperação e serviços</li> <li>- Investir em equipamentos</li> <li>- Intensificar programas de treinamento para acesso à informação</li> </ul>
5	Avaliação das coleções	Relativos à estrutura física e organização do acervo informacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação visual adequada</li> <li>- Informação organizada em formato virtual e outros</li> <li>- Acessibilidade às pessoas com deficiências</li> </ul>
6	Definição das ações e objetivos estratégicos		
7	Identificação dos fatores críticos de sucesso em relação aos cursos de graduação	Relativos à avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar serviços considerando a ISO 11620/98 e os indicadores do SINAES</li> </ul>

Figura 2 - Método Proposto de Verificação do Alinhamento: Generalização.

## 5 CONCLUSÕES

Dos resultados mostrados nesta pesquisa destaca-se, nas primeiras análises, a ratificação do pressuposto de que, apesar da vontade e do esforço empreendido nas bibliotecas, nem sempre se tem feito o que mais importa ao usuário. A BICM, considerada um espaço de interação da comunidade, por empreender ações e prestar serviços que se destacam entre as demais bibliotecas da UFC, deixa de fazer o que é também muito importante para seus usuários – os treinamentos.

Mostrou-se inegável a necessidade de treinamento para os alunos, para os professores e para os funcionários.

Por intermédio das etapas propostas e aplicadas, mostrou-se que há caminhos possíveis para promoção da interação dos cursos e da biblioteca, mediante estudos das necessidades, da prestação de serviços de qualidade e da busca incessante pelo aprendizado. Considera-se, portanto, viável o alinhamento dos objetivos estratégicos das bibliotecas aos objetivos dos cursos universitários, se forem intensificados treinamentos com docentes e discentes, proporcionando-lhes, conhecimento das ferramentas disponíveis na biblioteca, permitindo autonomia e independência nos estudos.

Reforça-se a ideia de que o acompanhamento do alinhamento deva ser contínuo. Os cursos de graduação têm a função de formar profissionais habilitados para atuar no mercado de trabalho. Como os interesses econômicos e sociais estão em incessantes mudanças, esse mercado de trabalho também se altera e, conseqüentemente, o perfil profissional do formando, alterando as diretrizes dos cursos.

## REFERÊNCIAS

- BERNHEIM, C. T.; CHAUI, M. S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**. Brasília: UNESCO, 2008. 44p.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes e Instrumento da Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior**. Brasília: MEC, 2006. 180p.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – SEGES. **Apresentação**. Disponível em: <http://www.mp.gov.br/secretaria.asp?cat=162&sec=6>. Acesso em: 2 set. 2009a.
- CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 156p.
- CASTRO, G. de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. Florianópolis: UFSC, 2005. 160f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Ciência da Informação - Centro de Ciências da Educação - Universidade Federal de Santa Catarina.
- COLETTA, T. das G.; ROZENFELD, H. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.3, p.129-141, 2007.
- CYSNE, M. do R. de F. P. **Biblioteconomia: dimensão social e educativa**. Fortaleza: EUFC, 1993. 145p.
- FLORES, E. L. **O alinhamento do pensamento estratégico: o *Balanced Scorecard* como condutor do processo na Caixa Econômica Federal**. Caxias do Sul: UFCS, 2008. 160f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Caxias do Sul.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 335p.
- LIMA, E. A Biblioteca no Ensino Superior. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v.5, n.2, p.847-861, 1977.
- LUBISCO, N. M. L. **A Biblioteca universitária e o processo de avaliação do MEC**: Alguns elementos para o planejamento da sua gestão. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Bibliotecas universitárias: espaço de (r) evolução do conhecimento e da informação**. 19p. Arquivo em PDF. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/main.htm>>. Acesso em: 03 jul. 2009.
- MEDEIROS, M. B. B. Glossário Eletrônico de termos em Ciência da Informação. In: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Departamento de Ciência da Informação e Documentação. **Glossário Eletrônico de termos em Ciência da Informação**. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www.cid.unb.br/29/M0011000.asp?txtID\\_PRINCIPAL=29](http://www.cid.unb.br/29/M0011000.asp?txtID_PRINCIPAL=29)>. Acesso em 29 jun. 2009.
- PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*. Florianópolis: UFSC, 2000. 291f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina.
- PRADO, H. de A. **Organização e administração de bibliotecas**. 2.ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1981. 209p.
- REITZ, J. M. **Dictionary for Library and Information Science**. Califórnia: Libraries Unlimited, 2004. 800p. Disponível em: <http://lu.com/showbook.cfm?isbn=1591580757>. Acesso em: 29 jun. 2009.
- SAMPAIO, M. I. C. *et al.* **Relatório final da primeira etapa do Programa de Avaliação da Qualidade dos produtos e serviços das bibliotecas do SIBi/USP**. São Paulo: USP, 2003. 107p.
- SILVA, A. M. S.; ALMEIDA, G. M. O. B.; BELLUZZO, R. C. B. **O plano de gestão de qualidade e sua implantação na Rede de Bibliotecas da UNESP**: relato de uma experiência. São Paulo: APB, 1995. 10p.
- SOARES, M. S. A. (Org.). **Educação superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002.
- TARAPANOFF, K. M. A.; MIRANDA, D. M.; ARAUJO JR.; H. R.. **Técnicas para a tomada de decisão nos Sistemas de Informação**. Brasília: Thesaurus, 1995. 163p.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca Universitária. **Reunião de trabalho** realizada em setembro de 2008a. 8p.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2007-2011**. Fortaleza: 2007. Disponível em: <[http://www.ufc.br/portal/images/stories/\\_files/auniversidade/pdi/planodesenvolvimentoinstitucional\\_2007\\_2011.pdf](http://www.ufc.br/portal/images/stories/_files/auniversidade/pdi/planodesenvolvimentoinstitucional_2007_2011.pdf)>. Acesso em: 20 maio de 2010.