

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O SISTEMA DE
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
(SISTEBIB/UFAM)

MILENE MIGUEL DO VALE

MANAUS
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MILENE MIGUEL DO VALE

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O SISTEMA DE
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
(SISTEBIB/UFAM)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Célia Regina Simonetti Barbalho

MANAUS
2012

**Ficha Catalográfica elaborada por Raquel Alexandre de Lira -
Bibliotecária/Documentalista – CRB11/525**

Vale, Milene Miguel do

V149i Indicadores de desempenho para o Sistema de Bibliotecas
da Universidade Federal do Amazonas (SISTEBIB/UFAM) /
Milene Miguel do Vale. - Manaus: UFAM, 2012.
103 f.: il.; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) —
Universidade Federal do Amazonas, 2012.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Célia Regina Simonetti Barbalho

1. Biblioteca universitária 2. Indicadores de desempenho 3.
Avaliação de desempenho I. Barbalho, Célia Regina Simonetti
(Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

CDU (2007): 658.5.018(043.3)

MILENE MIGUEL DO VALE

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O SISTEMA DE
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
(SISTEBIB/UFAM)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 05 de julho de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a CÉLIA REGINA SIMONETTI BARBALHO, Presidente.
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. MAX FORTUNATO COHEN, Membro.
Universidade Federal do Amazonas

Prof.^a Dr.^a MARIANA SARMANHO DE OLIVEIRA LIMA, Membro.
Universidade Federal do Amazonas

“[...] a medição é essencial. Se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar não podemos melhorar”.

J. A. Campos

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo, os meus agradecimentos sinceros.

Em especial, agradeço:

A Deus, Senhor de todas as coisas, que guia e ilumina todos os instantes da minha vida e que me permitiu concluir esta jornada.

A Prof.^a Dr.^a Célia Regina Simonetti Barbalho, pela orientação competente, presente e essencial.

Ao meu marido Antonio e ao meu querido filho Elton que souberam entender o momento da profissional, e não cobraram a mãe e a esposa, por vezes, ausente.

A amiga Raquel Alexandre de Lira, pela companhia na caminhada, por inúmeras vezes discutir soluções para os problemas encontrados e pelo incentivo constante.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, por todo aprendizado e colaboração.

Aos novos amigos que acrescentei nessa caminhada, pelos momentos de sufoco, alegria e descontração compartilhados.

À Universidade Federal do Amazonas por viabilizar a qualificação de seus servidores.

RESUMO

A pesquisa teve como foco principal as oito Bibliotecas Setoriais da UFAM, localizadas em Manaus, tendo como objetivo propor indicadores de desempenho para o SISTEBIB/UFAM. Para uma melhor compreensão do contexto estudado, optou-se pela investigação qualitativa e exploratória. Utilizou-se da revisão bibliográfica para fazer o levantamento dos principais indicadores usados na avaliação das Bibliotecas Universitárias. O estudo é de natureza aplicada, pois gerou conhecimentos para aplicação prática, direcionando-os para a solução de problemas específicos. Para examinar o cenário em que está inserido o SISTEBIB/UFAM foi realizado o diagnóstico situacional do Sistema, onde está apresentada sua estrutura organizacional, seus recursos materiais e humanos, apresenta ainda, os pontos fortes e fracos do Sistema, resultado da análise realizada a partir dos dados coletados junto aos servidores lotados nas oito Bibliotecas Setoriais. Com o resultado deste estudo foi possível a construção de um instrumento capaz de medir o desempenho dos serviços oferecidos pelas BS's, bem como, o nível de satisfação de seus usuários, o que irá contribuir para que a gestão do Sistema acompanhe se os seus objetivos estão sendo alcançados ou não, buscando sempre medidas prospectivas para acompanhar as demandas de seus usuários.

Palavras-Chave: Biblioteca universitária. Indicadores de desempenho. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The research focused on the eight Sectorial Libraries of UFAM, located in Manaus. Aiming to propose performance indicators for SISTEBIB/UFAM. For a better understanding of the context studied, was opted for qualitative and exploratory research. We used the literature review to take stock of the main indicators used in the assessment of University Libraries. The study was of an applied nature, it generated knowledge to practical application, directing them to the solution of specific problems. To examine the scenario in which it is inserted SISTEBIB/UFAM was performed situational diagnosis of System, where presents its organizational structure, its material and human resources, also presents the strengths and weaknesses of the System, result of the analysis carried out in the data collected from the crowded servers in the eight Sectorial Libraries. With the result of this study it was possible to build an instrument capable of measuring the performance of the services offered by BS's, as well as the level of satisfaction of its users, it that will contribute to the system's management follow if their objectives are being achieved or not, always seeking measures that enable follow up the demands of its users.

Keywords: University library. Performance indicators. Performance evaluation.

Lista de Figuras

Figura 1 – Processo organizacional	40
Figura 2 – Hierarquia do processo	41
Figura 3 – As atividades de uma biblioteca	43
Figura 4 – Funções gerenciais de Unidade de Informação	47
Figura 5 – Fluxo da pesquisa	63
Figura 6 – Organograma do SISTEBIB/UFAM	70

Lista de Quadros

Quadro 1 – Abordagens utilizadas para determinação de medidas de desempenho	25
Quadro 2 – Processos de trabalho e indicadores de desempenho	29
Quadro 3 – Modelo de avaliação para bibliotecas universitárias brasileira: proposta	34
Quadro 4 – Indicadores de desempenho para serviços de informação tecnológica	35
Quadro 5 – Atividades da biblioteca de acordo com suas funções	49
Quadro 6 – Valor agregado a serviços de informação	53
Quadro 7 – Variáveis quantitativas	58
Quadro 8 – Serviços e produtos de informação	60
Quadro 9 – Horário de atendimento	71
Quadro 10 – Acervo	71
Quadro 11 – Equipamentos constantes nas bibliotecas	72
Quadro 12 – Recursos humanos das Bibliotecas Setoriais	74
Quadro 13 – Quantidade geral de usuários	77
Quadro 14 – Circulação do material bibliográfico	78
Quadro 15 – Material bibliográfico nunca emprestado	78
Quadro 16 – Pontuação geral por biblioteca	79
Quadro 17 – Categorização das bibliotecas	79
Quadro 18 – Recursos humanos existentes X necessários	80
Quadro 19 – Análise das variáveis.	81
Quadro 20 – Indicador adequação de títulos de documentos da coleção	84
Quadro 21 – Indicador quantidade de exemplares disponíveis	85
Quadro 22 – Indicador facilidade de acesso ao documento	86
Quadro 23 – Indicador cortesia e educação	87
Quadro 24 – Indicador treinamento de usuários	88
Quadro 25 – Indicador inscrição de usuários	89
Quadro 26 – Indicador empréstimo domiciliar	89
Quadro 27 – Indicador Recursos humanos X Usuários potencial	90

Lista de Abreviaturas e Siglas

AACR2	<i>Anglo American Cataloging Rules</i>
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BC	Biblioteca Central
BIREME	Biblioteca Regional de Medicina
BS	Biblioteca Setorial
BSEEM	Biblioteca Setorial da Escola de Enfermagem de Manaus
BSFD	Biblioteca Setorial da Faculdade de Direito
BSCF	Biblioteca Setorial do Curso de Farmácia
BSCS	Biblioteca Setorial de Ciências da Saúde
BSFT	Biblioteca Setorial da Faculdade de tecnologia
BSMA	Biblioteca Setorial do Museu Amazônico
BSSN	Biblioteca Setorial do Setor Norte
BSSS	Biblioteca Setorial do Setor Sul
BU	Biblioteca Universitária
CAC	Contexto Acadêmico
DAUSA	Divisão de Apoio ao Usuário do SIE
CDD	Classificação Decimal de Dewey
CDU	Classificação Decimal Universal
COMUT	Programa de Comutação Bibliográfica
DBS	Divisão de Bibliotecas Setoriais
DD	Divisão de Documentação
DI	Divisão de Intercâmbio
DPI	Departamento de Processamento da Informação
DSA	Divisão de Seleção e Aquisição
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
ICE	Instituto de Ciências Exatas
IES	Instituições de Ensino Superior
IFLA	<i>International Federation of Library</i>
INEP	Instituto Nacional de Pesquisa Educacional
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MEC	Ministério da Educação e Cultura

NDC	Núcleo de Documentação
PAQ	Programa de Qualidade de Produtos e Serviços de Informação
PUC/PR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SIBI/USP	Sistema Integrado de Biblioteca da Universidade de São Paulo
SIE	Sistema de Informação para Ensino
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior
SISTEBIB/UFAM	Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFF	Universidade Federal Fluminense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Problema.....	16
1.3 Objetivos:	16
1.3.1 Geral	16
1.3.2 Específicos.....	16
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1 Medidas de desempenho.....	18
2.2 Indicadores	26
2.2.1 Indicadores para bibliotecas	27
2.3 Biblioteca Universitária.....	36
2.3.1 Biblioteca Universitária como organização.....	37
2.4 Processos.....	40
2.4.1 Tipos de processos.....	41
2.4.2 Processos em bibliotecas	42
2.4.2.1 Funções de Formação, Desenvolvimento e Organização de Coleções	44
2.4.2.2 Funções de Dinamização das Coleções	46
2.4.2.3 Funções Gerenciais.....	46
2.5 Gestão de Bibliotecas Universitárias.....	50
2.5.1 Avaliação de serviços em bibliotecas universitárias	52
3 PERCURSO METODOLÓGICO	62
3.1 Classificação da pesquisa	62
3.2 Etapas da pesquisa	62
3.3 Universo, amostra e sujeitos.....	63
3.4 Instrumentos de coleta de dados	64
3.5 Coleta de dados.....	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
4.1 Contextualização do SISTEBIB/UFAM	67

4.2 Diagnóstico do SISTEBIB/UFAM.....	68
4.2.1 Estrutura administrativa.....	69
4.2.2 Horário de funcionamento.....	70
4.2.3 Recursos disponíveis.....	71
4.2.3.1 Acervo.....	71
4.2.3.2 Recursos tecnológicos e equipamentos.....	72
4.2.3.3 Instalações físicas.....	73
4.2.3.4 Recursos humanos.....	73
4.2.4 Serviços.....	75
4.2.4.1 Utilização dos serviços.....	76
4.3 Categorização do SISTEBIB/UFAM.....	79
4.4 Análise dos dados.....	80
4.5 Indicadores propostos.....	83
5 CONCLUSÃO.....	91
6 REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE.....	101

1 INTRODUÇÃO

O evento da globalização tem ocasionado mudanças profundas no mundo, resultantes de diversas variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas, o que têm influenciado substancialmente as organizações, alterando as formas de gestão. Tal cenário afeta, inclusive, as instituições que não visam lucro, como as bibliotecas.

Neste sentido, as bibliotecas devem estar preparadas para este novo contexto, sendo imprescindível a definição de uma política de gestão capaz de permitir a qualificação do gerenciamento de sua estrutura, adotando um modelo de gestão que propicie à biblioteca universitária a definição de seu *modus operandi*.

Tal modelo envolve aprendizagem, aprimoramento e, principalmente, risco. Desta forma ao gestor, por meio dos recursos disponíveis, compete estabelecer mecanismos para que a organização alcance seus objetivos e atenda as necessidades de seus clientes internos e externos. Neste contexto, onde o objetivo estratégico da biblioteca é alcançar a qualidade dos serviços prestados, o cliente (usuário) passa a ser o foco principal de todo o processo de gestão, ficando clara a necessidade de criar mecanismos de avaliação de seu desempenho, como também do nível de satisfação dos clientes.

A despeito disso, Rozados (2004, p.13) afirma que “[...] uma das formas da busca pela excelência é a contínua avaliação de seus serviços”, sendo vital instituir instrumentos que habilite a organização, seus gestores e os prestadores de serviços a examinarem com atenção sua realidade. O que se observa é que a biblioteca desenvolveu a capacidade de produzir dados, os mais diversos, no entanto, seus relatórios anuais e mensais, na maioria das vezes, restringem-se ao plano quantitativo, limitando-se a listar as atividades desenvolvidas, além de apontar as suas falhas. Esta prática, porém, não identifica as causas dos insucessos, tão pouco, direciona a adoção de medidas corretivas e à conseqüente melhoria de resultados.

Na atualidade, o que é exigido das organizações é que estabeleçam, planejem e implementem sistemas de qualidade na busca pela sobrevivência e melhor desenvolvimento dos produtos e serviços que oferecem.

A obtenção da qualidade na prestação de serviços pode ser vista como um processo contínuo e o cliente é ator fundamental para o reconhecimento das organizações no contexto onde atuam. Nesse sentido, a satisfação ou não das necessidades dos clientes pode determinar o prestígio e sobrevivência de uma organização.

De forma geral, sem que haja uma mensuração e avaliação de desempenho adequada, os gestores podem encontrar dificuldade em identificar as falhas ocorridas em seus processos, analisá-las e corrigi-las.

Nas bibliotecas não é diferente. O domínio das tecnologias de comunicação e informação tem transformado o seu ambiente e os serviços de informação. Hoje, a biblioteca é avaliada em função dos serviços que presta e não mais por meio da dimensão de suas coleções, sendo elemento norteador em sua avaliação o que ela faz e não do que ela tem.

1.1 Justificativa

A biblioteca universitária pode ser considerada um instrumento de grande relevância na gestão estratégica de qualquer organização de ensino superior, pois seu objetivo é subsidiar informacionalmente diversas ações de ensino, pesquisa e extensão.

Uma das maiores deficiências na administração das unidades de informação¹, brasileiras é a carência de instrumentos gerenciais que permitam a avaliação do desenvolvimento dos trabalhos. (ANDRADE, 2004)

Tal deficiência é observada por Rozados (2004, p. 17) quando aponta que “[...] no Brasil, o uso de indicadores para avaliar serviços de informação não é uma prática comum”. Esta deficiência se faz presente no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas (SISTEBIB/UFAM), pois a avaliação não é uma prática vivenciada em sua realidade, não adotando nenhum modelo ou instrumento que lhe permita mensurar seu desempenho.

Desta forma, a gestão do Sistema não tem como comparar se os resultados obtidos estão em conformidade com seus objetivos, ou com o que foi planejado, o que torna impossível detectar deficiências e melhorar seu desempenho por meio da adoção de medidas corretivas.

Sendo uma organização em constante crescimento a biblioteca depende, dentre outras exigências, de constituir um sistemático processo de avaliação do seu desempenho organizacional para atuar de forma sustentável. Uma das ferramentas capaz de verificar se seus objetivos estão sendo alcançados é a utilização de indicadores neste processo.

¹ Unidade de Informação – instituições voltadas para a aquisição, processamento, armazenamento e disseminação de informações (IBICT, 1989, Apud TARAPANOFF; ARAÚJO JÚNIOR; CROMIER, 2000, p.92)

1.2 Problema

A prática comum no SISTEBIB/UFAM na elaboração de seus relatórios anuais é somente compilar dados, enfocando principalmente o quantitativo, limitando-se a listar as atividades desenvolvidas, prática que pouco acrescenta nos resultados das bibliotecas, não oferecendo subsídios concretos com vistas à tomada de decisão que levem a melhoria de seu desempenho.

Diante de tais afirmações, este estudo busca inventariar os indicadores de desempenho do Sistema de Bibliotecas da UFAM partindo do seguinte questionamento: Quais indicadores são pertinentes para avaliar o desempenho do SISTEBIB/UFAM?

1.3 Objetivos:

1.3.1 Geral:

Propor indicadores de desempenho para o SISTEBIB/UFAM.

1.3.2 Específicos:

- ✓ Examinar o estado da arte, a fim de obter-se fundamentação teórica ao estudo;
- ✓ Levantar indicadores de desempenho aplicados às bibliotecas universitárias;
- ✓ Examinar o contexto de ação do SISTEBIB/UFAM;
- ✓ Compor os indicadores adequados ao SISTEBIB/UFAM.

1.3.3 Estrutura do trabalho

Visando alcançar os objetivos, o trabalho encontra-se estruturado conforme descrição abaixo:

Na introdução é abordado a justificativa, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos.

O capítulo 2 expõe a fundamentação teórica utilizada que serve de base para o trabalho. Aborda sobre medidas de desempenho, indicadores, bibliotecas universitárias e seus

processos respectivamente, com o objetivo de alinhar o entendimento de todos sobre o assunto que ampara o objeto da pesquisa.

No capítulo 3 é descrito o percurso metodológico para realização da pesquisa em que é exposto a classificação, etapas, universo, amostra e sujeitos da pesquisa bem como os instrumentos de coleta de dados e a forma como estes foram coletados, de modo a apresentar o caminho percorrido para atingir o objetivo proposto.

O capítulo 4 descreve a contextualização do ambiente onde a pesquisa foi realizada, por meio da apresentação do diagnóstico situacional do SISTEBIB/UFAM, sendo também apresentados e analisados os dados coletados, apresenta ainda, o grupo de indicadores propostos para avaliar as BS`s.

Por fim no capítulo 5, a conclusão com indicação das limitações do trabalho e recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O aumento da competitividade e a explosão informacional exigiram das organizações uma busca constante por inovação em seus processos utilizando-se de novas metodologias como ferramenta de melhoria de produção e de qualidade dos serviços prestados a seus clientes, com o objetivo de alcançar a excelência em seu empreendimento.

Deste modo, pode-se afirmar que é vital para as organizações instituírem um mecanismo que possibilite identificar as causas dos insucessos e auxiliar a adoção de ações corretivas que as levem a obter melhorias em seus resultados.

Para isto, as organizações precisam comparar resultados, avaliando o real com o ideal, ou seja, necessitam realizar a medição de seu desempenho e, neste contexto, a biblioteca universitária deve ser inserida, considerando ser ela uma organização prestadora de serviço a qual demanda por um amplo processo gerencial.

Campos (1998, p.123) declara que “[...] a medição é essencial. Se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar não podemos melhorar”. Esta afirmação é aplicável à biblioteca, uma vez que a esta produz diversos dados, sem que sejam analisados com o objetivo de buscar melhorias nas atividades desenvolvidas. Porém, em todo processo, há a necessidade de monitoramento, no intuito de verificar o que está sendo produzido, bem ou serviço, se está adequado às necessidades dos clientes, motivo pelo qual também na biblioteca a medição é essencial.

Para que se possa realizar medições, segundo Rozados (2004) “[...] é fundamental a existência de métricas e instrumentos de trabalho adequados”, o que implica em estabelecer medidas de desempenho adequadas ao ambiente da biblioteca universitária.

Este capítulo expõe uma revisão geral dos pontos abordados neste estudo, buscando esclarecer os conceitos adotados. Está organizado em cinco tópicos principais, a saber: medidas de desempenho, indicadores, biblioteca universitária, processos e gestão de bibliotecas universitárias.

2.1 Medidas de desempenho

Caravantes (2007) afirma que as medições constituem um aspecto fundamental na vida dos indivíduos, pois, medir é uma prática comum do ser humano. Pode-se afirmar que para cada momento de sua existência o indivíduo possui uma medida. Sem medição não há

controle nem avaliação, e sem estas não há melhorias. O mesmo ocorre nas organizações, sendo necessário que exista uma forma de monitoramento constante, abrangendo aspectos qualitativos e quantitativos permitindo correções e melhorias.

A busca dos gestores por resultados positivos é tão antiga quanto a própria história das organizações. Segundo Góis (2009, p.22) “[...] o surgimento da obra *Theory of the growth of the firm*, publicada no ano de 1959, é considerado o marco inicial da determinação dos gestores em obter resultados positivos para as organizações.” Percebe-se pela data da publicação, que a preocupação em melhorar desempenho não é algo recente.

Atualmente, diante do aumento da competitividade, as organizações buscam constante inovação em seus processos utilizando-se de novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes. Para alcançar a excelência em seus empreendimentos, estas necessitam realizar a medição de seu desempenho, o que possibilitará acompanhar os processos ou atividades realizadas, objetivando verificar se os mesmos estão atendendo às necessidades e expectativas dos clientes, além de prover informações úteis para a tomada de decisões relativas às ações de prevenção, manutenção ou correção dos processos ou atividades.

Medir desempenho significa avaliar algo que já foi realizado. Razzolini Filho (2006, p.50) define medição de desempenho como:

[...] um conjunto de métricas relativas à organização como um todo, até suas menores unidades, aos seus processos, às suas atividades organizadas em conjuntos bem definidos, de maneira a refletir características do desempenho para cada nível organizacional interessado.

A partir desta definição pode-se afirmar que, para melhorar o desempenho é necessário ter uma visão global da organização, por meio da composição de um conjunto de métricas que contemple a totalidade das atividades executadas, pois medir partes do processo não possibilita melhoria como um todo. Geisler (2000) igualmente afirma que realizar medições é condição fundamental a existência de métricas e instrumentos de trabalho adequados.

Segundo Rozados (2005) uma métrica pode ser usada, genericamente, para descrever um sistema de mensuração que inclui: o item ou objeto que está sendo medido, unidade de medida, também chamada de unidade padrão; e valor de unidade, comparada a outras unidades de referência e instrumento de medição, o qual se caracteriza como qualquer objeto físico que forneça informação sobre o item ou objeto a ser medido.

Razzolini Filho (2006, p.50) reforça o exposto afirmando que as medidas de desempenho possibilitam às organizações:

- Definir maneiras de acompanhar os processos e/ou atividades;
- Ser aplicáveis a um sistema ou a partes do sistema;
- Permitir ações preventivas, de manutenção ou de correção do *status quo*;
- Permitir melhorias contínuas no atendimento às necessidades e expectativas do cliente; e,
- Subsidiar o processo decisório de forma a permitir melhorias de competitividade.

Diante o exposto, percebe-se que a adoção de um grupo de indicadores que possibilitem a medição de desempenho, irá permitir ao gestor, não só conhecer onde a organização não está alcançando resultados positivos, como também, manter o controle de todo o sistema corrigindo as falhas do processo de maneira constante.

Para Hronec (apud CARAVANTES; WESLEY, 2007, p.77), “[...] as medidas de desempenho são ‘sinais vitais’ da organização. Estas quantificam o modo como as atividades em um processo ou o *output* de um processo atingem uma meta específica.” Desta forma elas não só identificam problemas, mas contribuem para evitá-los.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) declaram que “[...] medir é importante: ‘o que não pode ser medido não é gerenciado’,” esta afirmação reforça a importância da avaliação de desempenho na gestão de qualquer organização, e certamente, a adoção de um grupo de indicadores facilitará a realização desta avaliação.

Segundo Kaydos (1998), existem diversos benefícios promovidos pela medição de desempenho, principalmente para o gerente, os colaboradores e para a organização. Dentre eles podemos citar alguns que poderão ser alcançados pelo SISTEBIB/UFAM, considerando ser ele o objeto de estudo desta investigação:

- melhorar controle e planejamento;
- definir responsabilidades;
- identificar problemas e oportunidades;
- identificar quando e onde a ação é necessária;
- guiar e mudar comportamentos;
- tornar o trabalho realizado visível;
- favorecer o envolvimento das pessoas; e
- tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidades.

A medição do desempenho deve ser entendida não somente como um processo de coleta de dados, mas como um sistema de alerta direcionado à obtenção da melhor adequação em relação ao uso dos recursos que a organização dispõe.

Segundo o USA-DoE (1996), as medidas de desempenho podem ser agrupadas em seis dimensões:

- Efetividade: característica de processo que indica em que grau a saída de um produto ou de um serviço está de acordo com os requerimentos;
- Eficiência: característica de processo que indica em que medida ele produz as saídas de processo a um custo mínimo;
- Qualidade: grau em que o produto ou serviço satisfaz as necessidades e expectativas do cliente;
- Confiabilidade, oportunidade: mede a unidade de trabalho – se foi realizado corretamente e a tempo. Cabe destacar que deve ser definido previamente um critério - usualmente baseado nos requerimentos do cliente - para estabelecer o que é confiabilidade para o produto ou serviço;
- Produtividade: é o valor agregado pelo processo dividido pelo valor do trabalho e capital consumidos;
- Segurança: mede a saúde de toda a organização, de todo o ambiente de trabalho, e o trabalho dos funcionários.

Seguindo estas dimensões a organização, ao compor um sistema de medição de desempenho, deve adequá-lo à sua realidade atentando para a missão, observando tanto as necessidades dos clientes quanto da organização.

A medição de desempenho, conforme Araújo (2001) tem como objetivo prover os gestores com *insights*, para que estes possam saber o que se fez, o modo como se fez, onde pode ser melhorado e quando o sistema está sob ou fora de controle. O autor esclarece ainda, que um sistema de medição deve ser moldado de forma a captar e organizar dados, comunicar resultados, permitindo aos gestores da organização analisar resultados e tomar as providências cabíveis, no sentido de melhorar o desempenho global.

Dorigon (2006, p.70) corrobora com essa idéia ao afirmar que “[...] a identificação de medidas de desempenho permite levantar a eficácia e a eficiência dos processos da organização, fornecendo dados de valor para a tomada de decisões gerenciais visando melhoria”. Pode-se afirmar que a adoção de um modelo de medição de desempenho em

unidades de informação e/ou bibliotecas representa importante instrumento para os gestores atuais porque permite visualizar e enumerar falhas, a fim de melhorar os resultados.

Segundo Góis (2009) existem diversos estudos a respeito da temática avaliação de desempenho de bibliotecas, sendo destacados por ele:

- a publicação da IFLA *International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*, em 1996, que elege um conjunto de diretrizes para desenvolver uma avaliação de desempenho dos serviços em bibliotecas;

- o projeto americano LibQUAL+ de investigação na área de avaliação da qualidade dos serviços de documentação e bibliotecas desenvolvido pela *Association of Research Libraries* (ARL), que se expandiu e passou a denominar-se LibQUAL+TM;

- o projeto CERLIM – EQLIPSE – *Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe*, um consórcio que tem o propósito de proceder a avaliação de importantes bibliotecas de países como Reino Unido, Irlanda, Alemanha, Itália, Dinamarca, Suécia e Grécia. Apresenta 54 indicadores para avaliação de biblioteca, dos quais 39 tem como parâmetro a *Standard Informations and Documentation – Library performance indicators* (ISO, 1998).

- o projeto MONITORDOC, modelo de autoavaliação da qualidade nos centros de documentação de Portugal, segundo critérios de qualidade do Modelo de Excelência Europeu da Fundação Europeia para a Administração da Qualidade;

- o CAMILE, também europeu, concebido para divulgar o EC-DECIDE, DECIMA, EQLIPSE e MINSTREL, ferramentas de suporte de gestão à tomada de decisão em bibliotecas;

- As atas e documentos oriundos da *International Conference on Performance Measurements in Libraries & Information Services*, evento internacional que ocorre a cada dois anos.

No Brasil, segundo Guimarães (2006), a mais conhecida experiência de grande porte aconteceu na Universidade de São Paulo. O Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBI/USP) desenvolveu o Programa de Qualidade de Produtos e Serviços de Informação (PAQ) para ser implementado em sua rede de bibliotecas. Englobou duas metodologias diferentes de avaliação, o SERVQUAL e o LibQUAL + TM, ajustadas às características das bibliotecas. Segundo Sampaio (2004, p.145) foram elaborados cinco questionários diferentes, abordando os seguintes pontos:

- **Receptividade**
 - Rapidez na prestação de serviços: serviço de empréstimo, atendimento ao usuário, reprografia, flexibilidade no empréstimo-entre-bibliotecas.
 - Acervo: atualização, guarda de material nas estantes, organização.
 - Fornecimento de serviços: serviços *on-line*, horário de funcionamento.
- **Empatia**
 - Atenção e a personalização do atendimento fornecido aos usuários.
- **Confiabilidade**
 - Confiança e segurança nos funcionários e nas informações por eles fornecidas;
 - Confiança e segurança nos produtos e serviços disponibilizados.
- **Garantia**
 - Qualificação, acessibilidade, cortesia, domínio de fontes de informação, habilidade no uso de equipamentos e comunicação dos funcionários que prestam serviços aos usuários.
- **Tangibilidade**
 - Aparência física do ambiente (condições gerais do prédio, limpeza, iluminação, acústica), equipamentos (equipamentos de informática, máquina de reprografia), pessoal (postura, habilidade com os equipamentos, facilidade em se comunicar), comunicação visual (cartazes, folhetos, murais, sinalização, avisos via *e-mail*).

Os itens eleitos foram direcionados para avaliar os serviços fins da biblioteca e mostrou seus pontos frágeis, onde se fez necessário buscar melhorias. Ainda segundo Sampaio (2004, p.148): “O PAQ apresentou-se como elemento de aproximação entre o usuário e as bibliotecas do sistema. A proposta apresentou-se como viável e necessária na gestão das bibliotecas do sistema”. De fato, ao analisar-se os pontos abordados, observa-se que o foco principal é conhecer a visão que o usuário possui dos serviços oferecidos pela biblioteca, permitindo tomar decisões para adequar os serviços realizados às necessidades dos clientes.

De acordo com a literatura pesquisada existem diferentes abordagens em relação a determinação de medidas de desempenho.

Segundo Nauri (1998), a utilização de medidas de desempenho é relativamente nova. As empresas têm como prática medir qualidade, eficiência, produtividade, tempo de ciclo, etc., de seus processos, produtos e serviços, porém, as novas abordagens para a medição de desempenho procuram determinar o que deve ser realmente medido, a fim de entender e melhorar o trabalho no dia-a-dia. O Quadro 1 mostra as vantagens e desvantagens de diferentes abordagens expostas pelo autor.

ABORDAGEM	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
MOREIRA	<ul style="list-style-type: none"> - Destaques para custos - Qualidade dos processos - Confiabilidade de entrega - Velocidade de entrega - Flexibilidade - Produtividade - Capacidade de inovação 	Suporte a objetivos e às estratégias organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> . Sem ferramentas ou técnicas definidas para sua operacionalidade . Falta visão por processo
FAMILY NEVADA QUALITY FORUM	- Adaptável às necessidades da organização	Sequência para definir medidas de processos	Não ressalta a necessidade de alinhamento com resultados táticos e estratégicos
SANDIA NATIONAL LABORATORIES	<p>Gestão da Qualidade Total:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelece responsabilidades da administração do processo - Define o processo e identifica as necessidades dos clientes - Define e estabelece as medidas. - Avalia a conformidade com os requerimentos dos clientes. - Busca de oportunidades de melhoria nos processos. - Prioriza as oportunidades de melhoria e estabelece objetivos. - Melhoria da qualidade dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Estrutura e procedimentos baseados na concepção sistêmica . Introdução da visão de processos e resultados de processos; 	Falta alinhar nível tático com estratégico
UNIVERSIDADE DA CALIFÓRNIA	- Prevê o alinhamento dos indicadores de desempenho a dois elementos-chave: a missão da organização e a satisfação dos clientes.	Modelo simples, adequado aos princípios ou fundamentos da medição de desempenho	Não ressalta a visão cliente-fornecedor em nível de processos (visão horizontal);
ERNST & YOUNG	<ul style="list-style-type: none"> - Contempla dois tipos de indicadores: os chamados indicadores estratégicos e os indicadores de desempenho - Permite o monitoramento da empresa - Uma importante ferramenta de comunicação ressaltando os pontos de maior importância. 	Modelo estruturado, define medidas para todos os níveis organizacionais	Não considera a interatividade entre as medidas financeiras e não financeiras
JURAN	- Permite retroalimentação de dados	Conceito de <i>Feedback</i>	Visão em nível operacional (controle de qualidade)
CAMPOS	- Relacionamento causa/efeito	Facilmente aplicável para o controle do trabalho no dia-a-dia (curto prazo)	Falta definir medidas no longo prazo (visão estratégica)
HRONEC	<ul style="list-style-type: none"> - Baseia-se em medidas de custo, qualidade e tempo - Organizada em três níveis: organização, processos e pessoas 	Oferece uma visão abrangente de como implementar um sistema de medição de desempenho	Precisa de uma significativa dedicação em tempo e recursos
HARRINGTON	- Gerenciamento de processos: eficácia, eficiência e adaptabilidade	. Define medidas dentro de um processo de aperfeiçoamento de processos (trabalho simultâneo) poupando esforço e dinheiro	Foco na definição de Medidas, em nível de processos, deixando, como fase final, a definição

		. Permite uma adaptação progressiva ao processo de mudança e melhoria	de metas organizacionais
RUMMLER e BRACHE	- Estruturação e gerenciamento em três níveis: organização, processos e trabalho executor	. Interliga os três níveis organizacionais . Considera a necessidade de alinhar as medidas com os objetivos organizacionais	. Melhoria do desempenho feita através da engenharia . Aplicável em organizações dinâmicas para adaptar-se às mudanças
SINK e TUTTLE	- Iinter-relacionamento entre:eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade.	Critérios para medir o desempenho bem definidos e de sólida estruturação	. Complexidade e alta necessidade de recursos . Adequada para organizações com disponibilidade de recursos
KAPLAN e NORTON	- <i>Balanced Scorecard</i> – BSC: medição de desempenho que combina métricas financeiras e não-financeiras	. Gera uma união de propósito" . Medidas estão direcionadas à estratégia unificada . Complementa as medidas financeiras com as não-financeiras . Flexibilidade operacional	Sem ferramentas ou técnicas definidas para sua operacionalidade

Quadro 1 – Abordagens utilizadas para determinação de medidas de desempenho

Fonte: Adaptado de Nauri, Miguel Heriberto(1998)

Observa-se no Quadro 1 que alguns dos autores fazem menção à importância dos indicadores de desempenho estarem relacionados à missão, à visão e às estratégias da organização; outros, enfatizam a importância do cliente no processo de definição dos indicadores de desempenho. Percebe-se ainda, a preocupação de buscar integrar aspectos quantitativos com questões mais subjetivas, como a satisfação do cliente.

Em conformidade com esta preocupação, Rezende (2003) enfatiza que a mensuração equilibrada deve ser um constante debate e que sua efetividade fundamenta-se na seleção de indicadores de desempenho relacionados com os objetivos estratégicos da organização. Sendo assim e observando que as organizações têm diferentes necessidades, cada uma deverá selecionar ou escolher uma abordagem ou combinação de abordagens segundo sua conveniência para compor um grupo de indicadores ao elaborar um sistema de medição de desempenho.

Schuch (2001) afirma que a concepção de um conjunto de indicadores que auxiliem no planejamento e acompanhamento das ações gerenciais, funciona como ponto de partida para qualquer ação gerencial que busque melhorias.

Tal concepção é compartilhada por Stubbs (2004, p.1) o qual afirma:

[...] indicadores de desempenho são ferramentas importantes de gestão que fornecem um valor de referência a partir do qual se pode estabelecer uma comparação entre as metas planejadas e o desempenho alcançado.

A assertiva reforça a importância da composição de um grupo de indicadores de desempenho, que permitam avaliar as atividades realizadas pelas bibliotecas, a fim de comparar o que foi planejado com o que foi realizado, e a partir desta avaliação adotar medidas corretivas que venham otimizar seu desempenho.

É evidente as mudanças ocorridas no ambiente da biblioteca em decorrência da utilização das modernas tecnologias, o que torna imprescindível aos gestores munirem-se de um instrumento de avaliação do desempenho e da qualidade dos serviços e recursos com o objetivo de obterem elementos essenciais para fundamentar decisões e a busca de inovações. Para isto, é necessário ter uma definição clara do que é um indicador e conhecer seus diversos tipos e aplicabilidade.

2.2 Indicadores

Rozados (2004) define indicador como uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com vistas à avaliação, auxiliando a tomada de decisão. Diante desta definição, pode-se afirmar que sua utilização é uma importante ferramenta para medir e avaliar a qualidade de produtos, processos e conhecer o nível de satisfação dos clientes.

Segundo Andrade (2004, p.66) “[...] o significado da palavra indicador é originário do latim que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar”, informar ou até mesmo orientar para um determinado objetivo, sendo entendido também, segundo Hammond *et al.*(1995 apud ANDRADE, 2004, p.66) “[...] como um recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou fenômeno que não seja imediatamente detectável”. Partindo-se destas afirmações evidencia-se a importância dos indicadores para o processo de tomada de decisão, pois por meio de sua análise a organização terá a visão clara de seus resultados e com isso terá dados para corrigir falhas melhorando seu desempenho.

Andrade (2004, p. 68) aponta os seguintes tipos de indicadores:

- a) Indicadores Estratégicos: informam “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Refletem o desempenho em relação aos Fatores Críticos de Sucesso;

- b) Indicadores de Produtividade (eficiência): medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos;
- c) Indicadores de Qualidade (eficácia): focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço;
- d) Indicadores de Efetividade (impacto): focam as conseqüências dos produtos/serviços (fazer a coisa certa de maneira certa);
- e) Indicadores de Capacidade: medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

A adoção de um grupo de indicadores para medição de desempenho exerce um papel importante nas organizações, pois permite acompanhar o resultado das atividades desenvolvidas, auxiliar na tomada de decisões, aumentar a satisfação dos clientes, melhorar o produto e/ou serviço final bem como otimizar seus processos, adequando custos aos benefícios.

Vergueiro e Carvalho (2001, p.28) afirmam que “[...] a definição de indicadores pode constituir-se em estratégia viável para utilização por bibliotecas de países em desenvolvimento”. No entanto, segundo os autores, para que eles sejam aplicados em plenitude, é importante que sejam vistos sob um duplo ponto de vista: o dos prestadores de serviços, que conhecem as peculiaridades da sua área de atuação; e o dos clientes, que sabem, melhor do que ninguém avaliar os serviços que recebem.

Segundo Lubisco (2008), é preciso ter claro que os indicadores não são obtidos a partir de qualquer dado, e sim daqueles coletados de forma sistemática e normalizada, isto é, sempre da mesma maneira e de fontes previamente determinadas, de modo a compor séries históricas.

2.2.1 Indicadores para biblioteca

Rozados (2005) afirma que os indicadores de desempenho tendem a medir a rapidez do fornecimento (eficiência), a exatidão (eficácia), o custo unitário (custos), o número de documentos disponibilizados para empréstimo em um determinado período (produtividade).

Moore (1989 apud ROZADOS, 2005) subdivide os indicadores em: de recursos – uma vez que o volume de recursos de uma biblioteca determina o limite de sua capacidade – e de produtos, que irão medir os produtos finais gerados pelos recursos utilizados nos serviços da biblioteca. O autor sugere ainda, um conjunto de oito princípios fundamentais para compor

indicadores para bibliotecas, todos pertinentes e atuais para qualquer tipo de unidade ou serviço de informação, não obstante terem sido propostos para bibliotecas públicas. São eles:

- a) a avaliação deve fazer parte integrante do processo de gestão;
- b) a eficácia deve ser avaliada em função das necessidades dos consumidores;
- c) a avaliação deve levar em conta os limites impostos pelos recursos disponíveis;
- d) a eficácia de uma biblioteca deve ser medida em função de seus objetivos;
- e) as bibliotecas públicas oferecem uma gama de serviços diversificados;
- f) o nível de avaliação deve ser determinado pelo grau de detalhamento pretendido;
- g) a comparação é um elemento essencial à avaliação;
- h) os indicadores de base devem ser adaptados às condições locais.

Diante desses princípios, percebe-se a importância da definição de indicadores para avaliação de desempenho. Coletta (2007, p.132) ressalta que, “[...] ao se definir indicadores, independente da visão de cada responsável por um determinado conjunto, é necessário julgar quais são efetivamente mais importantes para a organização”. A autora recomenda ainda, “[...] a definição de um conjunto pequeno e balanceado de indicadores, pois em grande quantidade estes podem dificultar e gerar a perda do foco da alta administração” (COLETTA, 2007, p. 132). O Quadro 2 expõe os indicadores propostos pela autora para serem utilizados por bibliotecas.

Processo	Indicador
Planejamento estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. atualização constante de missão e visão 2. cumprimento das metas estabelecidas
Marketing de produtos e serviços	<ol style="list-style-type: none"> 1. número de usuários dos produtos / serviços 2. visibilidade dos produtos / serviços 3. aumento do valor da imagem da organização
Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • indicadores não definidos
Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • indicadores não definidos
Formação e desenvolvimento do acervo	<ol style="list-style-type: none"> 1. uso da coleção 2. disponibilidade de títulos e exemplares 3. tempo médio de aquisição 4. número de licenças para acesso eletrônico 5. critérios para seleção, aquisição e avaliação contínua 6. <i>benchmarking</i>
Tratamento da informação	<ol style="list-style-type: none"> 1. custo médio da catalogação por título 2. tempo médio de processamento do documento 3. organização de catálogos de acordo com padronização internacional
Mediação do acesso à informação	<ol style="list-style-type: none"> 1. satisfação do cliente 2. rapidez e eficiência na provisão de EEB² 3. tempo de acesso compatível com as necessidades dos clientes 4. Promoção, manutenção e avaliação da qualidade dos produtos / serviços 5. Facilidade de acesso ao documento local e remoto 6. oferecimento de oportunidades de educação formal e informal aos cliente
Gerenciamento da infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • indicadores não definidos
Gerenciamento de recursos financeiros	<ol style="list-style-type: none"> 1. administração de acordo com os objetivos 2. uso do recursos com eficiência e eficácia
Gerenciamento de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. adequação do número e da qualificação pessoal 2. apoio financeiro para garantia da qualificação contínua 3. satisfação e comprometimento da equipe

Quadro 2 - Processos de trabalho e indicadores de desempenho

Fonte - COLETTA *et. al.* (2007)

Os indicadores são capazes de fornecer informações sobre a organização, mostrando suas particularidades. Por este motivo a escolha é tarefa difícil, sendo necessário observar diferentes tipos existentes.

² Empréstimo entre bibliotecas

Dentro desta concepção, Neely *et al.* (2000) propõem uma análise de medição de desempenho em três níveis: desempenho individual; sistema de medição de desempenho; e como este sistema se relaciona com o ambiente. A construção dos indicadores se constitui pelas seguintes questões:

- Que indicadores serão utilizados?
- Para que eles são utilizados?
- Quanto irá custar?
- Que benéficos eles trarão?

Desta maneira, para Neely *et al.* (2000), os indicadores de desempenho individuais fazem parte de um conjunto maior que pode ser chamado de dimensões de desempenho, e que por sua vez, são divididos em qualidade, tempo e flexibilidade.

Kaplan e Norton (1997, p.21) reforçam esta recomendação ao afirmarem “[...] as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”. De fato, os indicadores somente serão efetivos se estiverem integrados à gestão da organização.

Os autores classificam ainda os indicadores de desempenho em:

- Indicadores de resultados – são aqueles que verificam se as iniciativas de curto prazo e as estratégias estão gerando os resultados desejados;
- Vetores de desempenho – são específicos para uma determinada unidade de negócio; refletem a estratégia organizacional e fornecem informação sobre previsões e tendências, ou seja, abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

Analisando a classificação adotada pelos autores fica evidente a importância da adoção de um sistema de medição de desempenho na gestão da organização, pois permitem a esta a correção de suas estratégias para melhorar seus resultados.

Miranda, Wanderley e Meira (1999) classificaram os indicadores de desempenho em:

- Indicadores financeiros tradicionais – são os que existem na literatura há muito tempo, como: valor do faturamento, margem de lucro, fluxo de caixa, retorno sobre investimento, lucratividade e gastos com lançamentos de produtos;
- Indicadores não-financeiros tradicionais – dentre o grupo dos não financeiros, são os que estão presentes na literatura, como: número de reclamações dos clientes, volume de vendas, volume de produção e participação no mercado;

- Indicadores não-tradicionais (financeiros ou não financeiros) – são os que ainda não aparecem na literatura ou que começaram a aparecer recentemente, tais como o valor do *goodwill*, o valor da marca, o valor adicionado para o acionista e faturamento pela internet.

Das duas classificações citadas pode-se afirmar que a adotada por Kaplan e Norton é voltada às organizações que tem como produtos bens e serviços, oferecendo uma visão geral do desempenho organizacional e pode melhor auxiliar o gestor na tomada de decisão.

As bibliotecas universitárias constituem um serviço chave de apoio as atividades executadas pelas instituições de ensino superior, cabendo a ela o papel de gerenciar o acesso aos serviços de informação. Logo o sistema de medição de desempenho deve ser composto por um grupo de indicadores com vistas a agregar valor a seus serviços, de modo que a biblioteca possa atender com eficiência, eficácia e efetividade as necessidades de informação da comunidade acadêmica.

Pombal (2009, p. 28) afirma que,

[...] os indicadores de desempenho de bibliotecas têm como finalidade funcionarem como ferramentas para avaliar a qualidade e eficácia dos serviços fornecidos e de outras atividades (sic) realizadas pela biblioteca, bem como a eficiência dos recursos que esta afeta para a realização desses serviços e atividades. (Tradução nossa).

Diante o exposto é possível afirmar que os indicadores são instrumento de auto-diagnóstico, podendo incluir comparações entre o desempenho alcançado em um ano por aquele obtido em um mesmo serviço realizado em um ano posterior, o que torna necessário o estabelecimento de padrões para coletar dados e para desenvolvimento de indicadores que permitam comparações entre os resultados de diferentes serviços.

Ainda segundo Pombal (2009), em 1998 foi desenvolvida pela *International Standart Organization* a norma 11620/98 que estabelece uma série de indicadores para a avaliação do desempenho de bibliotecas. Com a publicação em 2003 da atualização desta norma, foram incorporados novos indicadores, estabelecendo trinta e quatro, a saber:

- Percepção do utilizador;
- Serviços públicos;
- Fornecimento de documentos:
 - Disponibilidade de títulos;
 - Disponibilidade de títulos solicitados;

Percentagem de títulos solicitados na coleção;
 Disponibilidade alargada de títulos solicitados;
 Consultas na biblioteca *per capita*;
 Taxa de utilização de documentos;
 Proporção da coleção não utilizada;
 Precisão na arrumação de documentos.
 Recuperação de documentos:
 Tempo médio de recuperação de documentos em depósito;
 Tempo médio de recuperação de documentos em áreas de livre acesso.

- Empréstimo:
 - Movimento da coleção de empréstimo;
 - Empréstimos *per capita*;
 - Documentos em empréstimo *per capita*;
 - Custo por empréstimo;
 - Empréstimos por funcionários;
 - Proporção da coleção em empréstimo.
- Fornecimento de documentos a partir de fontes de informação externas:
 - Rapidez do empréstimo inter-bibliotecas.
- Serviços de referência e formação:
 - Taxa de respostas corretas.
- Pesquisa de informação:
 - Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de títulos;
 - Taxa de sucesso da pesquisa no catálogo de assuntos.
- Equipamentos:
 - Disponibilidade dos equipamentos;
 - Taxa de utilização dos equipamentos;
 - Taxa de ocupação dos lugares;
 - Disponibilidade dos sistemas automatizados.
- Serviços Técnicos:
 - Aquisição de documentos;
 - Tempo médio para aquisição de documentos.
- Processamento de documentos:
 - Tempo médio do processamento de documentos.

- Catalogação:
Custo por título catalogado.
- Serviços ao utilizador

A norma ISO 11620/98, como instrumento de avaliação, é aplicável a todos os tipos de bibliotecas, pois contempla indicadores comuns a todas elas. Para cada indicador, é apresentado seu objetivo, definição, metodologia, interpretação e fontes de referência. São adotados procedimentos de cálculo de percentagem, amostragem, questionário e entrevista. Também é necessário que um indicador de desempenho esteja em conformidade com a norma, devendo respeitar alguns requisitos, nomeadamente, estar completamente testado, validado e, de preferência, documentado na literatura.

Lubisco (2008) considera como grupos de indicadores, conforme o que determina o instrumental do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP), as macrofunções da biblioteca universitária, quais sejam: ensino, pesquisa e extensão. Esses grupos adotam quatro aspectos relacionados com:

- a) a gestão da biblioteca (administração);
- b) o ambiente acadêmico (pessoal interno, isto é, estudantes de graduação e pós-graduação, recursos humanos das bibliotecas e pessoal envolvido na gestão e na extensão da universidade);
- c) o controle bibliográfico (formação, processamento técnico e desenvolvimento de coleções); e
- d) os recursos oferecidos aos usuários (serviços e produtos).

Os dois primeiros grupos referem-se aos aspectos estruturais isto é, são requisitos que universidade deve cumprir para manter o funcionamento da biblioteca.

Já os dois últimos grupos, referem-se às funções específicas da biblioteca, serviços orientados para cumprir o seu papel, apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, ainda que o primeiro seja de apoio técnico e o segundo se refira às finalidades da biblioteca.

O Quadro 3 expõe os indicadores propostos para avaliação de bibliotecas, constituídos por Lubisco (2008).

GRUPO DE INDICADORES	INDICADORES
Administração (ADM)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento institucional do ponto de vista do órgão coordenador do sistema de bibliotecas; - Planejamento e avaliação; - Formação do pessoal; - Espaço físico; - Funcionamento; - Infra-estrutura; - Segurança e condições ambientais
Contexto acadêmico (CAC)	<ul style="list-style-type: none"> - Usuários; - Pessoal da biblioteca (RH);
Formação, desenvolvimento e processamento técnico das coleções (FDC)	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção bibliográfica; - Aquisição bibliográfica; - Catalogação; - Acessibilidade da coleção;
Serviços de atenção ao usuário (SAL)	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos, quantidade e qualidade

Quadro 3 - Modelo de avaliação para as bibliotecas universitárias brasileiras: proposta.

Fonte: LUBISCO (2008)

Estes quatro grupos propostos por Lubisco (2008) representam um conjunto de funções e condições de funcionamento, os quais por sua vez, mostram a biblioteca como um elemento da vida acadêmica, integrada por um conjunto orgânico constituído por pessoas, recursos de informação, infra-estrutura para prestar os serviços (instalações, equipamentos, tecnologia, entre outros) e um ambiente próprio tanto interno, quanto externamente.

Segundo Rozados (2004, p.83), “[...] conforme estabelece a norma internacional, os indicadores de desempenho destinam-se a servir de ferramentas para avaliação da qualidade e da eficácia dos serviços e outras atividades pertinentes a uma biblioteca”, pois fornecem aos gestores informações precisas dos resultados alcançados pela organização, permitindo o melhoramento contínuo de seus processo.

Rozados (2004) analisa um conjunto de 12 (doze) documentos que tratam sobre indicadores de desempenho, buscando propor um conjunto que medisse a eficiência e eficácia dos serviços de informação tecnológica. Desses doze somente dois, segundo a autora, expressam a construção de indicadores de desempenho para unidades de informação, a saber: a Norma ISO 11620 (ISO, 1998) e o Projeto EQUINOX (BROPHY *et al.*, 2000). Ainda segundo a autora, o segundo surgiu para buscar completar a lacuna deixada pelo primeiro.

Após análise, Rozados (2004) apresenta um grupo de vinte e dois indicadores, que foram selecionados por especialistas, composto por docentes e profissionais da informação. A organização dos indicadores ocorreu em uma ordem hierárquica decrescente com base no percentual entre 100% e 60% de concordância entre os especialistas. Apresenta-se, no Quadro

4 os vinte e dois indicadores evidenciados como os mais pertinentes pelo painel de especialistas.

Posição do Indicador	Indicador	Percentual de concordância
1	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do usuário com os serviços tradicionais da Unidade de Informação (UI) • Satisfação do usuário com os serviços eletrônicos (SE) da UI • Taxa de respostas corretas 	100%
2	<ul style="list-style-type: none"> • Proporção dos títulos demandados que figuram na coleção • Prazo de empréstimo entre UIs 	90%
3	<ul style="list-style-type: none"> • Custo por usuário • Número de sessões sobre cada SE da UI, por membro da população atendida • Número de documentos e de registros (expedientes) vistos por sessão para cada SE da UI • Percentagem das informações solicitadas, submetidas eletronicamente • Disponibilidades dos sistemas informatizados • Percentagem do gasto total em aquisições gastos na aquisição dos SE da UI • Pessoal da UI desenvolvendo, administrando e proporcionando SE e treinamento de usuário como uma percentagem do total de pessoal da UI 	80%
4	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de frequência da população-alvo • Número de sessões remotas nos SE da UI, por membro da população atendida • Prazo médio de busca de documentos, em periódicos • Taxa de uso das estações de trabalho computadorizadas (ETC) localizadas na UI • Pessoal envolvido no serviço ao público por membro da população atendida 	70%
5	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de títulos • Taxa de aquisição média dos documentos • Percentagem do pessoal envolvido diretamente no serviço ao público, em relação ao efetivo total • Empréstimo por membro da população atendida 	60%

Quadro 4: Indicadores de desempenho para serviços brasileiros de informação tecnológica
Fonte: Rozados (2005)

Diante do exposto, percebe-se que construir um sistema de medição de desempenho para avaliar serviços de bibliotecas universitárias é complexo, pois não envolve somente a

escolha de um conjunto de indicadores, mas demanda o entendimento do ambiente em que estão inseridos.

Para favorecer a compreensão do ambiente da biblioteca universitária destaca-se a seguir sua ação como organização, e todos os processos nela inseridos.

2.3 Biblioteca Universitária

Biblioteca universitária (BU), segundo a definição de Carvalho e Klaes (1992, p.124) é uma “[...] Unidade de informação ligada à instituição de ensino superior destinada suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica no desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão”. Esta definição evidencia seu papel como base para o desenvolvimento da vida acadêmica em uma universidade.

Tal definição, segundo Nina (2006), ressalta a inserção da biblioteca universitária em uma sociedade acadêmica com um nível de conhecimento mais aprimorado e exigente, com padrões de atividades abrangentes, direcionados ao ensino, ao aprendizado e à pesquisa, principalmente, apontando a atuação dos profissionais bibliotecários relacionados à disseminação da informação e produção do conhecimento.

As bibliotecas universitárias são unidades de informações cuja origem está ligada às ordens religiosas, que sustentaram o movimento de criação das universidades. (DORIGON, 2006).

Segundo Carvalho (2004, p.78) “[...] neste período da sua história, as bibliotecas eram locais reservados, de acesso restrito, com a função de colecionar e preservar o conhecimento então produzido”. A biblioteca ainda não tinha a finalidade de ser agente disseminador do conhecimento, contribuindo na formação e transformação da sociedade, eram depósitos, confinadas em si mesmas, já que o conhecimento ali reunido não podia ser divulgado livremente.

Para Carvalho (2004) as bibliotecas, independente de sua tipologia, tiveram que promover mudanças e acompanhar as transformações vivenciadas no final do século XX e início do XXI. Carvalho (2004, p.81) declara:

[...] Assim, da função de ‘depósito do saber’ até atingir seu *status* de ‘espaço do saber’, as bibliotecas passaram por etapas que representam seu amadurecimento, sem perder de vista sua relação direta com a socialização do conhecimento, quer no seu formato tradicional, quer no seu formato eletrônico, o seu grande desafio atual.

A biblioteca evoluiu no decorrer da história, assumindo um novo papel que é tornar o conhecimento acessível para grande parte da sociedade, deixando de funcionar somente como depósito.

Segundo Dib (2006), no começo do século XXI as bibliotecas universitárias, apresentam papel preponderante no desenvolvimento da sociedade ao apoiarem as atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades, pois são mediadoras no processo de geração e produção do conhecimento.

As bibliotecas universitárias, por estarem vinculadas às instituições de ensino superior (IES), têm como finalidade suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Segundo Neves (1999) a maioria das universidades públicas brasileiras e suas bibliotecas foram criadas nos anos cinquenta e sessenta, tendo como missão primordial, ao longo desse período, a promoção do saber.

No entanto, esse saber estava relacionado somente com a função de ensinar, ou seja, transmitir conhecimento visando à formação política, social e intelectual do cidadão. Somente com o tempo, lhe foi acrescentada a função de pesquisa, dando-lhe a característica de uma organização que contribui para a geração de conhecimentos.

Para Gomes e Barbosa (2003, p.2), além do suporte às ações inerentes ao caráter formativo da universidade, a biblioteca exerce também um papel social, pois:

[...] já nasce subordinada a uma instituição de ensino superior, com a função específica de apoiar as atividades desta instituição. Seu papel é contribuir decisivamente para o ensino, a pesquisa e a extensão, assumindo, assim, a função social de prover a infra-estrutura documental e promover a disseminação da informação, em prol do desenvolvimento da educação, da ciência e da cultura.

Percebe-se, pela citação acima, o papel fundamental da biblioteca na vida acadêmica de uma universidade.

De uma maneira geral, no contexto das universidades brasileiras, as bibliotecas estão organizadas em sistemas, tendo como órgão coordenador a biblioteca central, a qual além de gerenciar o sistema, tem a responsabilidade de promover o acesso e a utilização das fontes de informação, propiciando subsídios ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Considerando o exposto, é necessário compreender que as bibliotecas universitárias são organizações constituídas por um conjunto de funções, que vão desde a aquisição, processamento técnico, disponibilização até a recuperação da informação. Para melhor entendimento dos processos executados pela biblioteca como organização por meio de seus

diversos sistemas, faz-se necessário descrevê-los com o intuito de dimensionar os indicadores a serem compostos.

2.3.1 Biblioteca Universitária como organização

Maximiano (2011) define organização como um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, revelando-se como um conjunto de pelo menos dois sistemas ou subsistemas que se influenciam mutuamente: o sistema técnico e o social, onde segundo o autor:

- Sistema técnico é formado por recursos e componentes físicos e abstratos, e que até certo ponto, independe das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalação, duração das tarefas, procedimentos.
- Sistema social formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, atitudes e motivação.

Com base no exposto pode-se afirmar que a biblioteca universitária é um sistema, pois está constituída de diversos subsistemas, tanto técnico quanto social.

A biblioteca é uma organização formal, tendo como instrumento regulador de suas ações, documentos oficiais, como: regimento, estatuto, manuais, estrutura administrativa, organogramas, dentre outros, os quais estão amparados nas normas que regem as universidades (NEVES, 1999).

Do ponto de vista sistêmico, “[...] a biblioteca universitária é um subsistema da universidade a qual está vinculada sendo influenciada e interagindo com ela.” (FLECK, 2004, p. 21). Sua existência e funcionamento devem estar em acordo com normas, objetivos e finalidades, do sistema ao qual está inserida a universidade, pois não existe de forma isolada.

Segundo Pinto (1993), as bibliotecas universitárias tem suas estruturas organizacionais formadas por departamentos denominados de divisões e seções que, em muitos casos, podem ser designados com outros nomes. Segundo Neves (1999) essas divisões e seções são agrupadas por áreas, tais como: administração, desenvolvimento de coleções, serviço de referência, atendimento ao usuário e controle bibliográfico (catalogação, classificação e planejamento de sistemas de organização de informação), cabendo a cada departamento a responsabilidade pelo desenvolvimento de algum produto e/ou serviço, formando uma cadeia até a sua execução final.

Com o aumento do material informacional e as constantes inovações na tecnologia de informação e comunicação as bibliotecas universitárias precisaram criar, definir e/ou reestruturar as práticas de trabalhos e métodos gerenciais que lhe possibilitem responder de maneira rápida e eficiente às demandas da comunidade na qual estão inseridas, bem como às características e necessidades específicas de seus usuários.

Segundo Blattman (2001) as bibliotecas receberam muitas influências da Teoria Geral da Administração, tais como:

- a) a administração científica do trabalho como chave para a produtividade;
- b) a descentralização como um princípio básico de organização;
- c) a administração dos recursos humanos como a maneira ordenada de inserir pessoas nas estruturas organizacionais;
- d) preparação das necessidades administrativas de amanhã;
- e) contabilidade administrativa como fundamento do processo decisório;
- f) marketing; e,
- g) planejamento a longo prazo.

Essas influências têm contribuído na gestão das bibliotecas universitárias, pois permitem a compreensão do ambiente em que estão inseridas dando-lhes instrumentos para utilizar os recursos que dispõe na execução de seus produtos e serviços.

Portanto, conforme expõem Tachizawa e Scaico (1997, p. 36)

[...] enfoque sistêmico possibilita uma visão macroscópica da organização, que é o ponto de partida para a criação e gestão de empresas que respondam eficientemente à nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas em mutação dos clientes. Esta macrovisão permite visualizar a organização como um macrossistema que converte diversas entradas de recursos em saídas de produtos e serviços, que ela fornece para sistemas receptores, ou mercados.

Ao olhar para a biblioteca como um sistema percebe-se com clareza como ocorre o fluxo dos seus diversos processos. Para um melhor entendimento deste enfoque, é necessário conceituar e caracterizar os diferentes processos existentes para que se possa utilizar como metodologia na elaboração do modelo de gestão em bibliotecas.

2.4 Processos

Para Gonçalves (2000, p. 7), processo "[...] é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico". Portanto, o que define um processo é o conjunto de tarefas e atividades que estão interligadas.

Quando utilizadas na entrada são chamadas de *input* e quando utilizadas na saída são *output*.

A Figura 1 ilustra como ocorre o processo em qualquer sistema organizacional.

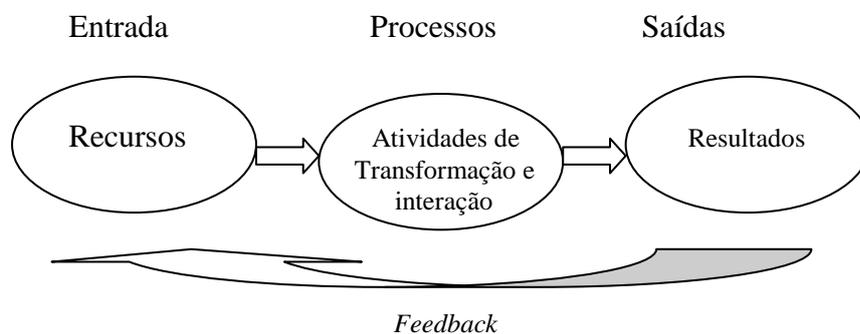


Figura 1 – Processo organizacional

Segundo Blattmann (2001) tais entradas (*inputs*) podem ser bens tangíveis, por meio de materiais, equipamentos entre outros, ou intangíveis, tais como informações e conhecimento, por exemplo. Além disso, todos os processos precisam de um retorno de informações para que a viabilização de mudanças seja significativa e promova resultados efetivos (*feedback*). Várias atividades agregadas formam um macroprocesso, que pode ser dividido em sub-processos, os quais que por sua vez são formados por um grupo de atividades.

Reis e Blattmann (2004) sintetizam tal questão ao expor:

- Macroprocessos: é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, cuja operação tem impactos significativos nas demais funções. Dependendo da complexidade o processo é dividido em sub-processos.

- Sub-processos: divisões do Macroprocesso com objetivos específicos, organizadas segundo linhas funcionais. Os sub-processos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento.

- Atividades: os sub-processos podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem, e em um nível mais detalhados de tarefas.

- Tarefa: é a parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica.

Para Blattman (2001) o termo processo é empregado em diferentes áreas do conhecimento, sendo que essa ampla abrangência de uso reporta-se à sucessão sistemática de mudanças em uma direção definida, ou seja, envolve uma série de ações sistemáticas visando obtenção de resultados positivos.

Segundo Rados *et al.* (1999, p. 11), os "[...] processos podem ser classificados de acordo com o grau de abrangência na organização, trata-se da hierarquia do processo." A Figura 2 aponta a representação dessa estrutura.

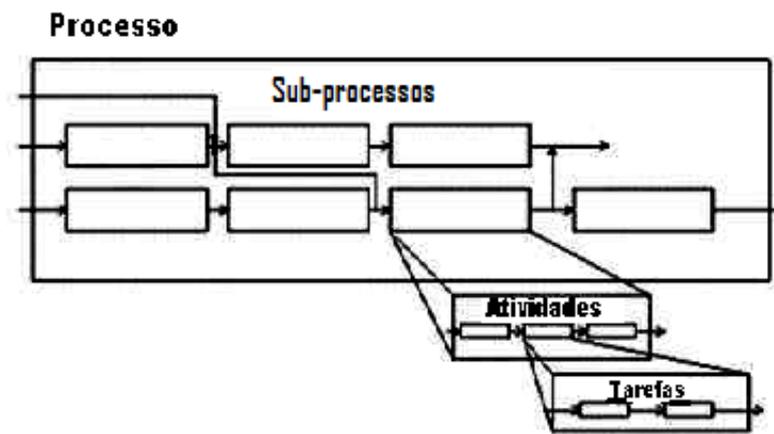


Figura 2: Hierarquia do processo.

Fonte: Rados *et al.* (1999)

Ao analisar a Figura 2 percebe-se que um processo é constituído de vários sub-processos, atividades e tarefas. Iniciando do processo chega-se ao nível de tarefas consideradas unidades mínimas da organização horizontal. Esta estrutura possibilita obter uma visão gerencial de todo processo.

2.4.1 Tipos de processos

Algumas organizações buscam melhorar seu desempenho mudando sua forma de funcionamento e não suas atividades, ou seja, mudam seus processos.

Segundo Gonçalves (2000) existem três categorias de processos:

a) processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço

que é recebido por um cliente externo, são típicos da empresa em que operam e são muito diferentes de uma organização para outra.

b) processos organizacionais ou de integração organizacional - são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. Geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio; e,

c) processos gerenciais - que são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização, incluem as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos.

Ainda segundo Gonçalves (2000) eles podem ser verticais e horizontais. Os processos verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos escassos (fundos e talentos). Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo do trabalho.

A estruturação de processos é essencial para qualquer sistema de gestão, pois a organização que possuir seus processos bem delineados utilizará seus recursos com o máximo índice de acertos melhorando seu desempenho.

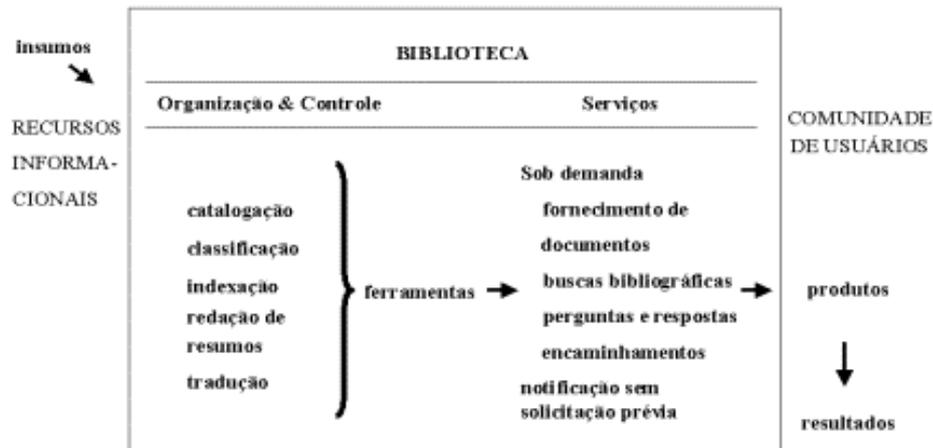
2.4.2 Processos em bibliotecas

Como em qualquer sistema, na biblioteca existe uma dependência entre seus processos, e uma falha afetará o sistema como um todo. Segundo Maximiano (2011, p. 218) “[...] qualquer sistema é representado como conjunto de elementos ou componentes que se organizam em três partes: entradas, processos e saídas”.

Na biblioteca universitária, como em qualquer organização, estão presentes tais elementos. Ainda segundo o autor, as entradas (*inputs*) compreendem os elementos ou recursos físicos e abstratos de que o sistema é feito, os processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados e as saídas (*outputs*) que são os resultados do sistema, os objetivos que o sistema pretende atingir ou efetivamente atinge.

Lancaster (1996) identifica dois grupos de atividades dentro da biblioteca: a organização e controle dos recursos informacionais, normalmente denominados serviços

técnicos e os serviços ao público que envolve busca, recuperação e disseminação da informação. A Figura 3 ilustra estas atividades.



Fonte: Reproduzido de Lancaster (1996, p. 2)

Figura 3 – As atividades de uma biblioteca.

Fonte: Lancaster, 1996

Pode-se perceber, na Figura 3, que a biblioteca é um sistema dinâmico e seus processos são agrupados em conformidade com seus objetivos.

Dentro de uma perspectiva dinâmica e sistêmica as funções da biblioteca universitária, são agrupadas, segundo Maciel e Mendonça (2000) a partir de três focos (macroprocessos):

- Formação, desenvolvimento e organização das coleções - envolvem as funções operacionais ou serviços meios da biblioteca. Este grupo de funções, oferece a base necessária e o suporte informacional para o desenvolvimento dos serviços fim da pela biblioteca.

- Dinamização do uso das coleções – envolve todas as atividades relacionadas ao propósito final da biblioteca, ou seja, o atendimento aos usuários.

- Funções gerenciais – responsáveis pela ativação de todas as funções meio e fim.

Para maior clareza da dinâmica existente em um sistema de bibliotecas faz-se necessário discorrer sobre cada grupo de funções visando permitir a compreensão dos elementos que amparam as necessidades de avaliação e, portanto de constituição de indicadores de desempenho.

2.4.2.1 Funções de formação, desenvolvimento e organização de coleções

Segundo Maciel e Mendonça (2000) é nesta função que se desenvolvem as operações relacionadas com a formação, desenvolvimento e organização das coleções para fins de acesso e utilização. Para serem utilizadas as coleções existentes em uma biblioteca passam por vários processos até que sejam disponibilizadas aos seus usuários.

- Processo de formação e desenvolvimento de coleções

Este processo é composto pelos seguintes sub-processos: planejamento e elaboração de políticas; seleção; aquisição; avaliação de coleções, debastamento e descarte de coleções, que envolvem:

- Planejamento e elaboração de políticas – sua tarefa é realizar estudo da comunidade com o objetivo de elaborar um documento administrativo, que deverá delinear os princípios que regerão a seleção, aquisição, avaliação e debastamento da coleção;

- Seleção – consiste na escolha dos materiais (bibliográficos e audiovisuais) que deverão ser adquiridos para fazer parte da coleção. Implementa o que está formalizado na política de seleção. É a etapa que precede a aquisição, pois, não é possível adquirir materiais informacionais sem saber primeiramente para que comunidade será direcionado o acervo e o que será compatível com as necessidades e interesse deste público (PEGADO, 2004);

- Aquisição – consiste no processo de adquirir todo material bibliográfico e audiovisual selecionados, por meio de compra, doação ou permuta para integrar o acervo da unidade de informação procurando atender às necessidades de seus usuários (ROMANI; BORSZCZ, 2006);

- Avaliação de coleções - processo utilizado para se determinar a adequação da coleção da biblioteca e tem como objetivo “[...] melhorar as políticas de desenvolvimento de coleções” (LANCASTER, 1996, p,20). Envolve a atividade de debastamento que avalia os materiais que não mais interessam à unidade, separando-os da coleção para serem remanejados para um local menos acessível, ficando organizados e à disposição dos usuários ou descartados, retirados definitivamente da coleção. ((ROMANI; BORSZCZ, 2006)

- Processo de organização de coleções para disponibilização

Consiste no tratamento técnico das coleções por meio da análise temática e descritiva de todo material bibliográfico adquirido tendo por finalidade facilitar sua recuperação através de fichas, listagens ou processo *on-line*. Segundo Romani e Borszcz (2006, p. 35) este processo "[...] envolve as tarefas de registro, classificação, catalogação, indexação, preparo físico para circulação, armazenamento, exposição, conservação, preservação e atualização das bases de dados", de modo a facilitar seu acesso.

Romani e Borszcz (2006) descrevem cada sub-processo deste processo:

- Registro – é a designação de um número de registro ou tombamento para cada novo exemplar adquirido, seguido da descrição dos dados sobre sua modalidade de aquisição e de seus elementos de referência;

- Classificação – determinar os assuntos e os códigos alfanuméricos que representam o conteúdo expresso em cada obra por meio da utilização de códigos de classificação e outros mecanismos da área. Tem por finalidade a identificação da localização física dos documentos, em vista da recuperação por assunto ou tipo. Os sistemas mais utilizados, são a Classificação Decimal Universal (CDU), sistema baseado no princípio da divisão dos números em classe de dez algarismos; a Classificação Decimal de Dewey (CDD), baseada na classificação das ciências de Francis Bacon e a Tabela de Cutter a qual define para cada autor um número tendo por objetivo diferenciar os livros do mesmo assunto por autor;

- Catalogação – representação descritiva de cada material incorporado ao acervo. Registra os dados resultantes do processo de registro, classificação e indexação, visando a recuperação de informações relacionadas ao conteúdo e identificação de obras nas estantes. Os principais instrumentos utilizados para realização desta atividade são: tesouros e/ou vocabulário controlado, catálogo de autoridades, Norma de Referência Bibliográfica (NBR 6023), Código de catalogação *Anglo American Cataloging Rules* (AACR2) e cabeçalho de assuntos;

- Indexação – é a representação do conteúdo dos documentos por meio de resumos e/ou termos (palavras-chaves/descriptores). Tem por finalidade identificar o conteúdo dos mesmos a fim de gerar índices, compilar bibliografias, auxiliar na recuperação e disseminação da informação;

- Preparo físico - envolve a colocação da etiqueta com o número de chamada, código de barra ou colocação de bolso de livro contendo cartão de empréstimo, ou seja, consiste na preparação do material para armazenagem;

- Armazenagem – “[...] é a função responsável pela localização física das coleções no ambiente da biblioteca”. (MACIEL; MENDONÇA, 2000, p.31)

2.4.2.2 Funções de dinamização das coleções

Segundo Maciel e Mendonça (2000) é neste processo que se desenvolvem todas as atividades relacionadas ao propósito final da biblioteca, ou seja, o atendimento aos usuários. Romani e Borszcz (2006, p. 67) classificam essas atividades em três grupos de processos, a saber:

- Referência e informação – são todas as atividades voltadas, direta ou indiretamente à prestação de serviços ao usuário, ou seja, consiste no fornecimento de informação identificada no formato impresso ou eletrônico.

- Disseminação da informação – consiste na forma de divulgação contínua e regular das informações ou materiais recebidos e disponíveis na biblioteca, bem como a divulgação dos serviços e produtos oferecidos a sua clientela, seja por meio de serviços de alerta, elaboração de boletins informativos e sumários correntes. Tem a finalidade de dar conhecimento aos usuários sobre as informações de seu interesse que se encontram disponíveis na biblioteca.

- Circulação – consiste nas atividades relacionadas ao controle da movimentação das coleções dentro (consulta) e fora da biblioteca (empréstimos domiciliares).

2.4.2.3 Funções gerenciais

Para Maciel e Mendonça (2000, p.40) “[...] as funções gerenciais serão aquelas responsáveis pela ativação de todas as atividades meio ou fim e pelo seu direcionamento e ajuste às metas e objetivos do sistema”, ou seja, são as atividades relacionadas à gestão da biblioteca.

Segundo a visão clássica da Administração, as autoras apresentam as seguintes fases do processo gerencial: o planejamento, a organização, a direção e o controle, descritos a seguir:

- Planejamento – preparar bem cada ação, ou organizar adequadamente um conjunto de ações interdependentes e também acompanhar cada ação. Estão inseridos nesta fase quatro

níveis, análise e reflexão (reconhecimento da realidade), decisão e montagem (objetivos), ação (acompanhamento) e revisão ou crítica (avaliação) (MACIEL; MENDONÇA, 2000);

- Organização - estabelece a necessária estrutura organizacional para o funcionamento de uma empresa, é baseada na função planejar e anterior a de dirigir e planejar;

- Direção – é a função responsável pelo gerenciamento da organização à medida que se executam os planos, programas e projetos, procurando convertê-los em resultados. Esta função envolve grandes decisões, ou seja, as resoluções que irão nortear a organização em direção a seus objetivos e alcance de suas metas (MACIEL; MENDONÇA, 2000);

- Controle – verifica se os resultados planejados estão sendo alcançados permitindo ações corretivas dos desvios detectados durante o processo de avaliação. (MACIEL; MENDONÇA, 2000)

Para Barbalho e Beraquet (1995) as funções gerenciais são aquelas que se relacionam às atividades que mantêm as unidades funcionando de forma satisfatória. As funções de organização, desempenho, controle e revisão estão estreitamente relacionadas à função planejamento, tendo em vista ser este processo o qual permite a constituição organizada dos demais. A Figura 4 apresenta as funções gerenciais de uma unidade de informação listadas pelas autoras.

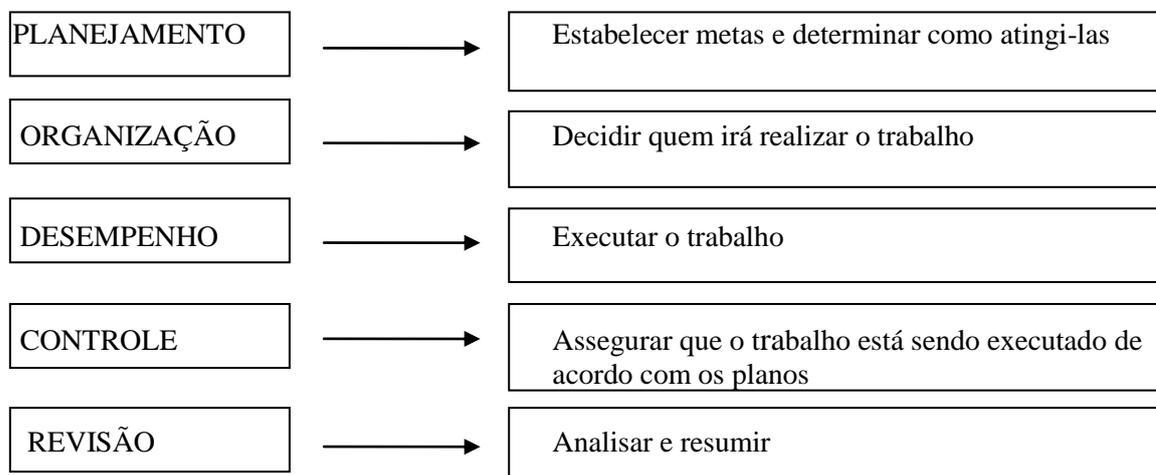


Figura 4 - Funções gerenciais de Unidades de Informação

Fonte: Parsons (1988 *apud* Barbalho e Beraquet, 1995)

Maciel e Mendonça (2000) em concordância com as autoras, afirmam que planejar consiste em preparar e organizar bem a ação necessária ao alcance dos objetivos fixados, somado ao seu acompanhamento a revisão para confirmar ou corrigir o que foi planejado.

Como em qualquer sistema organizacional, os processos relacionados às funções gerenciais da biblioteca universitária são dinâmicos, o que muitas vezes obriga seu gestor a tomar decisões apressadas.

Segundo Motta (1998) as características do mundo moderno têm influenciado as organizações, alterando as formas de gestão, não devendo se limitar ao domínio das técnicas administrativas, pois exige dos gestores habilidades gerenciais mais complexas, tais como capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.

O processo de gestão de uma biblioteca universitária não é diferente e exige do bibliotecário conhecimento e habilidades diversas, sendo necessário ao gestor buscar instrumentos que lhe permitam ter amplo conhecimento do ambiente onde a biblioteca está inserida, de modo que as decisões sejam tomadas de forma a promover melhorias em todo sistema.

Baseado no que foi exposto, o Quadro 5 apresenta os processos existentes em uma biblioteca para desenvolvimento de suas atividades básicas bem como os sub-processos inseridos em cada um deles.

MACROPROCESSOS	PROCESSOS	SUB-PROCESSOS
Formação, desenvolvimento e organização das coleções	Formação de desenvolvimento de coleções	Planejamento e elaboração de políticas Seleção Aquisição Avaliação Debastamento Descarte
	Organização de coleções	Registro Classificação Catalogação Indexação Preparo físico Armazenamento Exposição Conservação Preservação Atualização das bases de dados
Dinamização do uso das coleções	Referência informação e	Atendimento ao usuário Levantamento bibliográfico Normalização técnica Treinamento de usuários
	Disseminação informação da	Desenvolvimento de estratégias de marketing Disseminação da informação Serviços de alerta
	Circulação	Inscrição de usuários Empréstimo Consulta Comutação
Função gerencial	Planejamento	Análise e reflexão Decisão e montagem Ação Revisão ou crítica
	Organização	Estrutura
	Direção	Decisão Coordenação Supervisão
	Controle	Avaliação

Quadro 5 – Atividades da biblioteca de acordo com suas funções

A fim de oferecer uma maior clareza no desenvolvimento das atividades relacionadas a função gerencial, será abordado no próximo tópico os aspectos inerentes a gestão de bibliotecas, considerando que nesta atividade se insere a avaliação de desempenho.

2.5 Gestão de Bibliotecas Universitárias

Na atualidade, as mudanças socioeconômicas ocorridas no cenário mundial têm afetado a sociedade e modificado o ambiente dos negócios. Neste cenário, as organizações em geral e as bibliotecas universitárias em particular, têm buscado instrumentos de gestão para se adequarem a realidade do ambiente externo e interno a onde estão inseridas.

Segundo Chiavenato (2003, p.81): “Fayol define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. São esses elementos que segundo o autor, constituem o chamado processo administrativo, inerentes a função de gestão de qualquer nível ou área de atividade da empresa, consideradas essenciais.

Chiavenato (2003, p.81) destaca ainda que as funções do administrador segundo Fayol, são:

- ✓ Previsão: envolve a avaliação do futuro e o provisionamento em função dele;
- ✓ Organização: proporciona todas as coisas úteis ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social;
- ✓ Comando: leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais;
- ✓ Coordenação: harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Ela sincroniza procedimentos e ações em suas proporções certas e adapta os meios aos fins;
- ✓ Controle: verificação para certificar se as coisas ocorrem em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar os erros, retificá-los e prevenir recorrência.

Como já visto no item anterior as funções destacadas por Chiavenato (2003) estão presentes no processo gerencial da biblioteca universitária. Uma vez que, para cumprir seus objetivos esta necessita gerenciar não só a utilização de seus acervos, como também, os conteúdos depositados em suas estantes, pois toda vez que um bibliotecário constitui catálogos, classifica e dissemina a informação contida no acervo da biblioteca, ele está

gerenciando conhecimentos, facilitando o acesso e agregando valor (SILVA; SCHONS; RADOS, 2006).

Nesse cenário, o bibliotecário enquanto gestor deverá ser inovador. Maciel (1997, p.18) aponta esta necessidade quando afirma que “[...] o bibliotecário que não inova, não cria alternativas para as suas rotinas de trabalho, já se esclerosou, e o produto do seu trabalho, obviamente, estará também esclerosado”. Ele deve ter a capacidade de se adaptar as inovações ocorridas no ambiente organizacional a que a biblioteca está inserida, sejam estas administrativas ou tecnológicas.

Dessa forma, introduzir mudanças organizacionais e reordenar a gestão também é uma necessidade das bibliotecas universitárias.

Andrade (2004, p.13) observa que,

[...] uma das maiores deficiências na administração de unidades de informações brasileiras, é a carência de instrumentos gerenciais que permitam o levantamento e avaliação do desenvolvimento dos trabalhos, possibilitando um controle maior da qualidade dos serviços prestados.

Em virtude do exposto, o gestor precisa definir critérios que lhe permitam identificar o que realmente é importante para obtenção dos resultados planejados. Elaborar um grupo de indicadores para avaliar desempenho, pode se constituir em um desses critérios. De fato, a adoção de um grupo de indicadores que permitam avaliar o desempenho da organização, auxiliará o gestor na tomada de decisões.

Beluzzo e Macedo (1993) reforçam essa idéia quando afirmam que é de responsabilidade dos bibliotecários, enquanto gestores de serviços de informação, definir mais adequadamente seus produtos (bens e/ou serviços), criar e atualizar novos processos para com isso, promover avanços para a melhoria contínua dos serviços que prestam.

Bateman e Snell (1998) declaram que os gestores para conseguirem atingir alto nível de desempenho, precisam ainda identificar, acompanhar e monitorar o progresso em direção aos objetivos de suas unidades de trabalho, de seus funcionários e de sua organização.

Fadel (2009, p.3) afirma que,

[...] certamente, gerenciar serviços é diferente de gerenciar produção de bens, pois serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser possuídos, mas vivenciados, e por isso são de difícil padronização. Necessitam da presença e da participação do cliente, o que restringe o tempo de atendimento, são personalizados, podendo ainda necessitar do treinamento do cliente; e implicam produção e consumo simultâneos, por não poderem ser estocados, dificultando sua inspeção e controle de qualidade.

Baseado nesta afirmação pode-se inferir que as bibliotecas universitárias, ao definirem indicadores como critérios para medição de desempenho, terão uma ferramenta valiosa para mensurar os serviços que disponibilizam à sua clientela.

2.5.1 Avaliação de serviços em bibliotecas universitárias

A avaliação dos serviços em biblioteca não é apenas um exercício teórico, mas um importante instrumento para a gestão, que precisa ser aplicado a todas as atividades que ela executa, para mensurar o conjunto de funções ou de algumas funções específicas, visando qualificar sua ação.

Para Almeida (2005) a principal função da avaliação é produzir conhecimentos relativos à unidade de informação, à organização em que esta se situa e a seu ambiente, servindo de subsídio ao planejamento, bem como visando comparar resultados esperados e obtidos de modo a conhecer o nível de satisfação do público alvo. Portanto deve ser uma prática contínua em todas as organizações que buscam eficiência no uso de seus recursos e eficácia de resultados.

Ainda, segundo o autor, avaliar é atribuir valor, o que consiste em identificar e coletar dados sobre serviços ou atividades, estabelecendo critérios de mensuração do desempenho desses. Cabe destacar que as bibliotecas são organizações sem fins lucrativos que trabalham com produtos e serviços informacionais, resultado de um conjunto de atividades que devem existir a fim de agregar valor a estes produtos/serviços, para prover satisfação contínua do cliente. (RADOS; VALERIM; BLATTMANN, 1999).

De acordo com Blattmann (2001), os principais serviços oferecidos em bibliotecas, principalmente as universitárias, além de exemplos de serviços com maior valor agregado, estão dispostos no Quadro 6.

Serviços de informação	Serviços de informação com maior valor agregado
Acesso on-line	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta ao acervo via internet, possibilidade de renovação e reserva do livro por telefone ou pela internet, permitindo que o usuário não necessite deslocar-se até a biblioteca. - Consulta ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (Capes) e também o acesso à Internet para fins de pesquisa. - Disponibilização das dissertações de mestrado e teses de doutorado em formato digital.
Comutação bibliográfica	- Viabilizando o envio do material via fax ou pelo e-mail.
Alerta bibliográfico	- Através do perfil do usuário em banco de dados relacional (perfil do usuário X bases de dados disponíveis). Possibilidade de enviar via e-mail conforme informações de interesse baseadas no perfil.
Lista de novas aquisições em papel.	- Informações via e-mail sobre as novas aquisições, com base no perfil do usuário.
Relação de Websites	- Viabilização da compilação dos sites relevantes, ou seja, das fontes de informação, tendo como base a mudança constante dos endereços existentes na Web.
Serviço de referência	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento bibliográfico com a possibilidade de salvar em CD, pen-drive e/ou enviar por e-mail facilitando o uso (digitação) e suporte para normalização de trabalhos acadêmicos <i>in loco</i> e via e-mail. - Catalogação na fonte.
Marketing	- Utilização da internet como meio de relacionamento entre a biblioteca e seus usuários, através de e-mail e das redes sociais.

Quadro 6 - Valor agregado a serviços de informação

Fonte: Adaptado de Rados, Valerim e Blattmann, 1999

No Quadro 6 estão relacionadas as principais atividades relativas aos serviços fins da biblioteca. Fica evidente que o produto principal oferecido a sua clientela é o acesso à informação, cabendo a ela gerir este acesso de maneira hábil a fim de atender as necessidades de seus usuários, pois a satisfação deste depende da qualidade do serviço prestado. Ademais, em tempos atuais, a qualidade dos serviços prestados em bibliotecas não está vinculada somente ao desempenho dos funcionários e de suas estruturas, mas também aos recursos tecnológicos (*hardware* e *software*) que compõem o sistema de informação.

Guimarães (2006) afirma que à dinâmica atual de qualquer empreendimento confere à gestão da informação científica e tecnológica um alto grau de complexidade não só para as bibliotecas, mas também para todas as organizações. Ainda segundo o mesmo autor, uma das mais valiosas estratégias de planejamento de bibliotecas são as avaliações de desempenho dos serviços realizados por elas.

A avaliação de desempenho viabiliza a comparação entre o resultado real e o ideal, possibilitando conhecer pontos fracos, melhorar pontos positivos e por meio deste conhecimento adotar ações corretivas. Lancaster (1996, p.1) embasa esta idéia quando afirma que “[...] uma avaliação é feita não como um exercício intelectual, mas para reunir dados úteis para atividades destinadas a solucionar problemas ou tomar decisões”. Também Lancaster (1996, p.15) ao analisar avaliação, alude que “[...] o fato é que a avaliação é um elemento essencial da administração de qualquer empreendimento”. Ainda segundo o autor, o crescimento saudável é possível por meio da adaptação às constantes mudanças e isto implica em avaliação periódica para determinar que mudanças precisam ser feitas e qual a melhor maneira de realizá-las.

O estabelecimento de padrões de desempenho para bibliotecas universitárias poderá ser uma ferramenta valiosa como instrumento de avaliação, auxiliando no planejamento global das bibliotecas e/ou unidades de informação e colaborando para o fornecimento de serviços de alta qualidade em diferentes áreas. Podem-se incluir nestes padrões, itens relacionados às funções na biblioteca como administração, instalação, pessoal, acervo, serviços e produtos.

Como exemplo de padrões de desempenho para bibliotecas universitárias, a publicação, datada de 1986, preparada pelo Comitê de Bibliotecas da *International Federation of Library Associations* (IFLA), aponta dez categorias consideradas fundamentais para a mensuração de desempenho, a saber: propósitos, organização e administração, serviços, coleção, *staff*, facilidades, orçamento e finanças, novas tecnologias, preservação, conservação e cooperação como elementos de avaliação de desempenho.

Carvalho (1981) afirma que os padrões servem como base para a análise e comparação de uma biblioteca em particular com outras da mesma natureza. A autora buscou determinar um perfil das bibliotecas universitárias, tendo como referência o acervo, recursos humanos, área física, acomodação e orçamento.

A avaliação de desempenho tem sido ao longo dos últimos anos, um tema muito debatido nas organizações. A mensuração da biblioteca como um local onde se conservam grandes quantidades de documentos já não é mais sinônimo de qualidade. Na atualidade, as bibliotecas e unidades de informação são avaliadas em função dos serviços que prestam e não da dimensão das coleções.

Melo (2004, p.3) reforça esta afirmação ao declarar que,

A avaliação das bibliotecas deve basear-se em várias estratégias simultaneamente, dependendo das necessidades que o bibliotecário sente de obter determinados dados, para a elaboração dos seus relatórios de planejamento, gestão e organização dos serviços.

De fato, um sistema de avaliação somente será efetivo se estiver integrado ao sistema de gestão, especialmente ao planejamento.

Partindo de uma visão sistêmica Almeida (2005) afirma que a avaliação de desempenho deve ser um projeto que pressupõe a análise de vários aspectos inter-relacionados, a saber:

- A comunidade – considerando que as mudanças na sociedade podem interferir direta ou indiretamente nas unidades de informação;

- A organização – envolvendo missões, políticas, objetivos, bem como estrutura organizacional e recursos tendo em vista serem estes fatores determinantes da cara da unidade de informação;

- Os programas – como uma combinação de atividades e serviços constituídos para cumprir determinados objetivos;

- As atividades, rotinas ou procedimentos para dar apoio a determinado serviço ou ação;

- Os serviços e produtos;

- A equipe envolvida – cuja avaliação permite determinar a qualidade e a quantidade de serviço executado, oferecer orientação e estratégias para melhorar a criatividade, a produtividade e a eficácia;

- O usuário – elemento essencial que fornecerá o *feedback* indispensável ao processo de avaliação, pois nenhum problema estará solucionado ou nenhum objetivo será alcançado se ele não o reconhecer;

- O acervo – que deverá atender tanto quantitativamente quanto qualitativamente as necessidades dos usuários, levando em conta os objetivos e finalidades da unidade de informação.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (INEP, 2010) determina como indicador em destaque o quantitativo de livros da bibliografia básica existente no acervo da biblioteca durante a avaliação dos cursos de graduação e licenciaturas, atribuindo os seguintes critério de análise:

- Conceito 5: Quando o acervo referente aos títulos indicados na bibliografia básica (mínimo de 3 bibliografias) atende aos programas das disciplinas do curso, em quantidade

suficiente, na proporção de um exemplar para até seis (6) alunos para cada turma, e está informatizado, atualizado e tombado junto ao patrimônio da IES;

- Conceito 4: Quando o acervo referente aos títulos indicados na bibliografia básica (mínimo de 3 bibliografias) atende aos programas das disciplinas do curso, em quantidade suficiente, na proporção de um exemplar para até oito (8) alunos para cada turma, e está informatizado, atualizado e tombado junto ao patrimônio da IES;

- Conceito 3: Quando o acervo referente aos títulos indicados na bibliografia básica (mínimo de 3 bibliografias) atende aos programas das disciplinas do curso, em quantidade suficiente, na proporção de um exemplar para até dez (10) alunos para cada turma, e está informatizado, atualizado e tombado junto ao patrimônio da IES;

- Conceito 2: Quando o acervo referente aos títulos indicados na bibliografia básica (mínimo de 3 bibliografias) atende aos programas das disciplinas do curso, na proporção de um exemplar para até quinze (15) alunos e não está adequadamente informatizado, atualizado e tombado junto ao patrimônio da IES e,

- Conceito 1: Quando o acervo referente aos títulos indicados na bibliografia básica (mínimo de 3 bibliografias) atende aos programas das disciplinas do curso, na proporção de um exemplar para mais de quinze (15) alunos para cada turma e/ou não está informatizado, atualizado e tombado junto ao patrimônio da IES.

Por ser critério importante na avaliação dos cursos de graduação deve-se procurar manter o acervo dentro dos padrões mínimos determinado pelo MEC.

A avaliação, segundo Almeida (2005), nos seus vários níveis pode ser interdependente apesar de ser possível realizar estudos abordando apenas um de seus aspectos e pode ser influenciada por diversos fatores, como:

- Fatores ambientais;
- Cultura organizacional;
- Barreiras por parte do pessoal;
- Disponibilidade de recursos;
- Grau de necessidade de informação dos usuários.

A observância destes fatores permitirá a unidade de informação determinar o grau de envolvimento e o esforço a ser dedicado a este processo

Ainda segundo Almeida (2005) “[...] uma avaliação bem sucedida não ocorrerá ao acaso. Devem ser criadas as condições para que ela possa ocorrer e seja eficaz”. O processo de avaliação da biblioteca universitária, como em qualquer organização deverá ocorrer de

forma regular e contínua exigindo para isso envolvimento tanto dos avaliadores quanto de toda a equipe para que esta ocorra de forma participativa, proporcionando melhorias em seus processos e prestação de serviços de forma eficaz.

Segundo Sampaio *et al.* (2000) o estabelecimento de padrões mínimos, como medida para se planejar e avaliar os serviços desenvolvidos em bibliotecas, tem sido uma preocupação constante na literatura especializada, desde o início da década de 60, sendo tarefa de difícil realização.

O estudo realizado pelo grupo Assessor Técnico de Recursos Humanos do Núcleo de Documentação no Sistema de Bibliotecas e Arquivos, coordenado pelo Núcleo de Documentação (NDC) da Universidade Federal Fluminense (UFF), onde recomenda padrões mínimos de recursos humanos, baseando-se em variáveis quantitativas e relativas aos serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas do Sistema para composição dos padrões adotados no estudo.

As variáveis quantitativas consideradas foram: usuário potencial (alunos de graduação, pós-graduação e docentes), acervo (total de obras registradas), frequência de usuário (total de pessoas que frequentaram a biblioteca durante o ano) e circulação (empréstimos e consultas) os quais receberam pesos de acordo com sua importância para o objetivo do estudo.

Após definição das variáveis, os dados estatísticos de cada biblioteca foram obtidos através do Relatório do NDC referente a 1998. O Quadro 7 apresenta relação destas variáveis.

Usuário Potencial (Peso 5)	Quantidade	Pontos
	Até 500	1
	501 – 1000	2
	1001 – 1500	3
	1501 – 2000	4
	2001 – 2500	5
	2501 – 3000	6
	Acima de 3000	7
Livros, Teses, TCC (Peso 4)	Quantidade	Pontos
	Até 5.000	1
	5.001 - 10.000	2
	10.001 - 15.000	3
	15.001 - 20.000	4
	20.001 - 25.000	5
	25.001 - 30.000	6
	Acima de 30.001	7
Periódicos (Peso 4)	Quantidade	Pontos
	Até 5.000	1
	5.001 - 10.000	2
	10.001 - 15.000	3
	15.001 - 20.000	4
	20.001 - 25.000	5
	25.001 - 30.000	6
	Acima de 30.001	7
Frequência de Usuários (Peso 3)	Quantidade	Pontos
	Até 5.000	1
	5.001 - 10.000	2
	10.001 - 15.000	3
	15.001 - 20.000	4
	20.001 - 25.000	5
	25.001 - 30.000	6
	Acima de 30.001	7
Empréstimo e Consulta (Peso 4)	Quantidade	Pontos
	Até 5.000	1
	5.001 - 10.000	2
	10.001 - 15.000	3
	15.001 - 20.000	4
	20.001 - 25.000	5
	25.001 - 30.000	6
	Acima de 30.001	7

Quadro 7 – Variáveis quantitativas
Fonte – Adaptado de Sampaio *et al.* (2000)

A variável usuários potencial foi atribuído o peso 5. A variável acervo recebeu pesos diferenciados para cada tipo de material, livros, teses e trabalhos de conclusão de curso receberam peso 4; folhetos, separatas e material especial receberam peso 2; e os periódicos receberam peso 4. À frequência de usuários foi atribuído peso 3 e à variável circulação, peso 4.

O estudo também considerou variáveis relacionadas aos serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas. A definição e pontuação de cada serviço e produto foi realizada levando-se em consideração o grau de complexidade na execução dos mesmos.

Os serviços e produtos considerados e definidos pelo estudo foram:

- Visita guiada – apresentação aos usuários dos serviços setores e produtos da biblioteca;
- Orientação de usuários – auxílio aos usuários na utilização dos recursos informacionais oferecidos pela biblioteca;
- Comutação bibliográfica - fornecimento/solicitação de fotocópias de documentos do acervo da biblioteca, ou de acervos de outras bibliotecas, através do Programa COMUT, BIREME e outros;
- Busca bibliográfica - pesquisa sistemática efetuada pela biblioteca, nos seus catálogos, em bibliografias, índices, resumos, bases de dados, etc., visando o atender a necessidade informacional do usuário;
- Treinamento de usuários – capacitação dos usuários na utilização dos recursos informacionais da biblioteca;
- Normalização técnica - aplicação de normas estabelecidas por organizações internacionais e nacionais (ABNT), com o objetivo de controle bibliográfico;
- Indexação em rede - processamento técnico de documento, no todo ou em parte, respeitando normas estabelecidas por uma rede, com a finalidade de cooperação;
- Guias de bibliotecas - publicação que fornece informações de serviços, produtos e funcionamento da biblioteca;
- Boletim de novas aquisições - listagem de novas aquisições da biblioteca;
- Sumários correntes de periódicos e monografias - boletim que reproduz sumário de periódicos e/ou monografias recém publicadas;
- Boletins bibliográficos - publicação que divulga referências bibliográficas de periódicos, monografias, relatórios e outros tipos de documentos;
- Bibliografias especializada - publicação que arrola referências bibliográficas de

documentos (periódicos, monografias, teses, relatórios, etc.) obedecendo a um arranjo sistemático cobrindo determinado período de tempo;

- Home Page: criação e atualização - fonte de informação em meio eletrônico;
- Catálogo de produção intelectual - publicação que divulga os dados bibliográficos da produção técnico-científica e cultural da instituição;
- Disseminação seletiva da informação - Divulgação periódica de informações recentes, sobre um assunto específico, de acordo com o perfil de interesse do usuário, grupo ou instituições.

A pontuação será atribuída de acordo com a existência do serviço na biblioteca. O Quadro 8 apresenta a relação de serviços e produtos com a pontuação atribuída a cada um deles.

Serviços	Pontos
Visita guiada	1
Orientação de usuários	2
Comutação bibliográfica	3
Busca bibliográfica	4
Treinamento de usuários	5
Normalização técnica de documentos	6
Indexação em rede	6
Produtos	Pontos
Guias de biblioteca	1
Boletim de novas aquisições	2
Sumários correntes de periódicos e monografias	3
Boletins bibliográficos	4
Bibliografias especializada	5
Home Page: criação e atualização	6
Catálogo de produção intelectual	7
Disseminação seletiva da informação	8

Quadro 8– Serviços e produtos de informação

Fonte – Sampaio *et al* (2000)

A partir da análise e enquadramento nos padrões propostos as bibliotecas foram agrupadas em quatro categorias, de acordo com o total de pontos alcançados por cada uma

delas, classificando-as em tipo A, B, C e D. Elas foram agrupadas considerando intervalos regulares onde:

- Biblioteca A – de 151 a 200 pontos
- Biblioteca B – de 101 a 150 pontos
- Biblioteca C – de 51 a 100 pontos
- Biblioteca D – até 50 pontos

Para categorização das bibliotecas levou-se em consideração a somatória de pontos relativos a produtos e serviços obtidos por cada biblioteca. Após categorização das bibliotecas Sampaio *et al.* (2000) recomenda o seguinte quantitativo de bibliotecários para cada grupo de bibliotecas:

- A biblioteca do tipo A deverá possuir no mínimo, 19 bibliotecários
- A biblioteca do tipo B deverá possuir no mínimo, 5 bibliotecários
- A biblioteca do tipo C deverá possuir no mínimo, 3 bibliotecários
- A biblioteca do tipo D deverá possuir no mínimo, 1 bibliotecário.

Sampaio *et al.*(2000) divide ainda os padrões mínimos de recursos humanos em quantitativos e qualitativos. Referindo-se ao padrão quantitativo adota que para cada grupo de 300 usuários em potencial a biblioteca deverá contar com 1 bibliotecário e 2 a 3 auxiliares para cada bibliotecário. Quanto ao padrão qualitativo determina durante o funcionamento da biblioteca deverá ter sempre a presença de pelo menos um bibliotecário, as bibliotecas que atendem a pós-graduação devem possuir preferencialmente especialização na área de informação

Para que a avaliação seja realizada é necessária a obtenção de dados atuais e confiáveis para que se tenha conhecimento da unidade a ser avaliada, para isso, antes do processo de avaliação ser iniciado elabore um diagnóstico situacional da biblioteca para que se tenha uma análise precisa de como esta se encontra, mensurando sua estrutura, recursos humanos, financeiros e informacionais além do seu funcionamento.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Segundo Andrade (2010, p.109) “[...] pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos.” De fato, ela se faz essencial quando não se dispõe de informações suficientes para responder a um problema, o que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a apresentação dos resultados. (GIL, 2002).

Deste modo, pesquisar é encontrar respostas para perguntas ou soluções para problemas levantados por meio do emprego de processos técnicos, o que demanda na sistematização de procedimentos que possam permitir a necessária obtenção de dados para análise do fenômeno em estudo.

3.1 Classificação da pesquisa

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2009), este trabalho enquadra-se como pesquisa exploratória, descritiva e aplicada, considerando que, não se verificou no âmbito da UFAM nenhum estudo abordando o objeto de estudo desta pesquisa o que evidencia a necessidade de descrever o contexto por meio de um diagnóstico situacional do SISTEBIB/UFAM. Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento por meio de uma prática dirigida para a solução de um problema específico: compor um grupo de indicadores de desempenho para avaliar o SISTEBIB/UFAM a fim de melhorar a gestão do órgão.

Quanto aos meios, trata-se de pesquisa ao mesmo tempo, bibliográfica e participante, uma vez que foi efetuada revisão bibliográfica utilizando livros, artigos, teses e dissertações. Participante, visto que a pesquisadora é parte integrante do meio investigado.

3.2 Etapas da pesquisa

As atividades desenvolvidas durante esta investigação estão expostas no fluxo a seguir na Figura 5, com o intuito de oferecer maior objetividade ao entendimento dos procedimentos adotados.

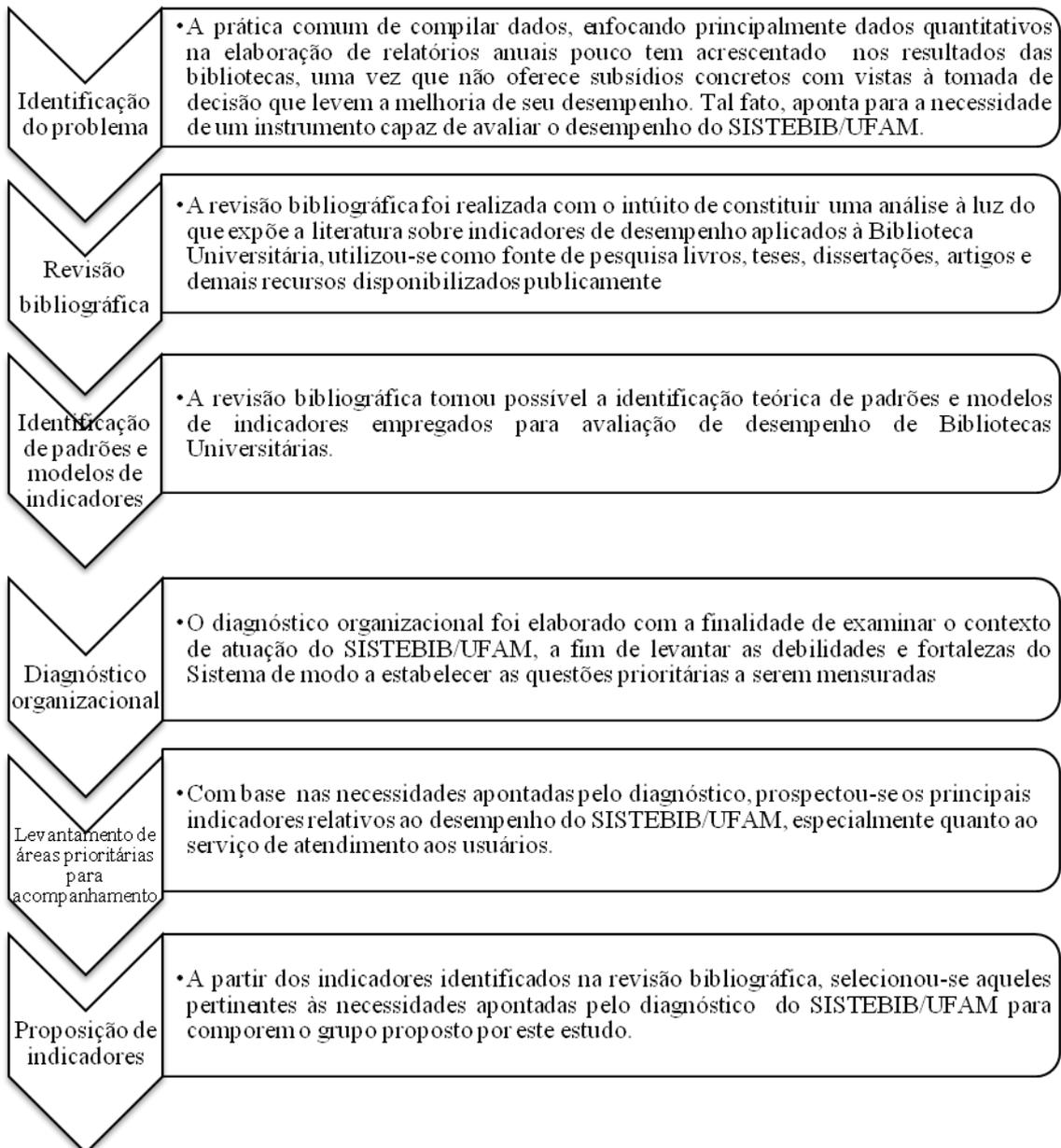


Figura 5 - Fluxo da pesquisa

3.3 Universo, amostra e sujeitos

A pesquisa teve como universo as Bibliotecas Universitárias. Utilizou como amostra deste universo o SISTEBIB/UFAM, tendo como foco principal as oito Bibliotecas Setoriais da UFAM localizadas em Manaus, e os 26 servidores das BS's que foram sujeitos da pesquisa, além da gestora do Sistema..

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Para realização da pesquisa utilizou-se como instrumento de coleta de dados além da observação participante, uma vez que a pesquisadora é parte integrante do objeto deste estudo, o questionário. Os objetivos da utilização destes instrumentos estão expostos a seguir:

- a) questionário aplicado junto a Direção do Sistema – coletar informações referentes ao quantitativo de recursos humanos e equipamentos;
- b) questionário aplicado aos vinte e seis servidores lotados nas BS's – levantar os pontos fortes e fracos relativos aos serviços realizados pelo Sistema;

3.5 Coleta de dados

Para coleta de dados referentes ao número de recursos humanos e equipamentos existentes nas oito Bibliotecas do Sistema foi encaminhado à direção do SISTEBIB/UFAM, em novembro de 2011, um questionário constituído de duas perguntas, uma referente ao quantitativo de recursos humanos, especificando o número de bibliotecários, auxiliares estagiários e bolsistas e, outra relativa a quantidade de equipamentos existentes em cada Setorial. O objetivo de tal levantamento foi dimensionar o quadro de recursos humanos e equipamentos existentes no SISTEBIB/UFAM, visando compor elementos que viabilizasse o conhecimento dos principais focos a serem mensurados.

Também se utilizou da pesquisa documental para coletar dados estatísticos, normas de funcionamento e competência organizacional, tendo como fonte de pesquisa, o Sistema Pergamum³, o SIE⁴ (DAUSA), as normas administrativas, Regimento Interno e portarias que regem o SISTEBIB/UFAM, além das informações extraídas dos sítios oficiais da UFAM.

Para coletar os dados referentes ao total de acervo, usuários reais, frequência anual e quantidade de utilização da coleção existente no acervo das oito BS's, utilizou-se os relatórios estatísticos emitidos pelo Sistema Pergamum. Quanto aos dados referentes ao número de usuários potenciais, foi solicitado a Divisão de Apoio aos Usuários relatórios contendo o

³ É um Sistema Integrado de Bibliotecas desenvolvido na Pontifícia Univ. Católica do Paraná - PUC/PR, em conjunto com a PUC/RJ, possui programação em DELPHI, utilizando banco de dados relacional SQL.

⁴ Sistema de Informação para Ensino

número de discentes, graduação e pós-graduação por curso matriculados em 2012 e também o número de docentes e técnicos administrativos ativos na instituição.

Para constituição das fragilidades e fortalezas do SISTEBIB/UFAM foram distribuídos 26 questionários aos servidores lotados nas BS's, sendo que somente 20 foram devolvidos para serem computados na pesquisa (questionário em apêndice). O conhecimento daqueles que atuam diuturnamente no Sistema, possibilitou dimensionar, com base nos aspectos teóricos anteriormente analisados, quais diversas áreas da biblioteca deveriam ser consideradas prioritárias para a prospecção de indicadores.

A adoção do questionário como instrumento de coleta de dados direcionado aos servidores teve como objetivo conhecer a partir da percepção destes, não só as deficiências, mas também, os pontos fortes do SISTEBIB/UFAM em relação aos seus serviços fins.

Para cumprir com este objetivo o questionário foi dividido em dois grupos de perguntas, ambiente interno e ambiente externo.

As perguntas relacionadas ao ambiente interno abordaram sete dimensões comuns as oito BS's, a saber:

- a) produtos e serviços oferecidos – nove perguntas relacionadas às variáveis, circulação (empréstimo, devolução e reserva de material bibliográfico), Guia do usuários, controle automatizado do acervo (Sistema Pergamum), acesso à bases de dados, acesso à Internet, treinamento de usuários, disseminação seletiva da informação (divulgação da informação de acordo com o interesse do usuário), Portal do SISTEBIB/UFAM na internet, e serviços on-line;
- b) acervo – quatro perguntas relativas a quantidade de títulos e exemplares de obras existentes, qualidade e organização do acervo;
- c) infraestrutura – nove perguntas relacionadas às variáveis espaço físico, climatização, iluminação, segurança, número de equipamentos, manutenção predial e dos equipamentos, mobiliário e limpeza;
- d) recursos humanos – três perguntas relativas ao quantitativo de bibliotecários, auxiliares e estagiários;
- e) relações interpessoais – três perguntas abordando as variáveis relação com os colegas, com a chefia e o nível de comunicação entre eles;
- f) qualificação profissional – duas perguntas relativas aos cursos oferecidos e a participação em eventos e por fim,

- g) gestão – três perguntas sobre a participação dos servidores no planejamento, a avaliação dos serviços e participação destes nas tomadas de decisões.

Para cada pergunta foi dado ao servidor cinco opções de resposta: bom, ótimo, regular, ruim e inexistente.

A partir das respostas contidas nos questionários, construiu-se uma matriz para análise quantitativa dos dados com o objetivo de se elencar as principais fragilidades e fortalezas do Sistema, o resultado desta análise está apresentado no capítulo 4 deste estudo.

Com base na análise dos resultados apresentados no diagnóstico organizacional do SISTEBIB/UFAM foram definidos os indicadores considerados prioritários para mensurar o de desempenho das oito BS's localizadas em Manaus.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a contextualização e diagnóstico situacional do SISTEBIB/UFAM, apontando sua estrutura organizacional, os recursos materiais e humanos disponíveis para realizar os serviços prestados à clientela, além de destacar os pontos fortes e fracos do Sistema levantados pelos servidores lotados nas 8 (oito) bibliotecas setoriais pertencentes ao SISTEBIB/UFAM localizadas em Manaus. Por fim apresenta o quadro com os indicadores propostos por esta pesquisa para avaliar o desempenho do SISTEBIB/UFAM.

4.1 Contextualização do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas ((SISTEBIB/UFAM)

O Sistema de Bibliotecas da Universidade do Amazonas (SISTEBIB/UFAM) foi criado em 12 de dezembro de 1974. Órgão suplementar subordinado diretamente à Reitoria é composto por uma Biblioteca Central constituída de cinco divisões administrativas e de tratamento técnico e oito Bibliotecas Setoriais.

Responsável pelo gerenciamento da programação orçamentária, relativa ao acervo bibliográfico, bem como de todo material informacional pertencente ao acervo da UFAM, independente de sua localização. É de fundamental apoio aos pilares de ensino, pesquisa e extensão, tendo a mesma uma organização centralizada que promove o empréstimo de todo material bibliográfico e audiovisual necessário e demandado pela comunidade universitária, bem como o repasse às bibliotecas setoriais de acordo com as solicitações realizadas, através do Sistema de Bibliotecas da Universidade. (UFAM, 2011)

A Biblioteca Central ocupa o andar térreo do prédio da Biblioteca Setorial de Ciências da Saúde, onde está a Direção parcialmente instalada desde abril de 2002. Os outros setores estão funcionando provisoriamente, no Campus Universitário, no 2º andar da Biblioteca Setorial do Campus, em prédio da Faculdade de Estudos Sociais. (UFAM, 2011)

Segundo seu Regimento, o SISTEBIB/UFAM constitui-se de um conjunto de bibliotecas integradas sob aspectos funcional e operacional, cuja filosofia de atuação visa a unidade e a racionalização de serviços, materiais e métodos (UFAM, 1997) e, de acordo com o capítulo 1 Art. 2º, tem por finalidade:

- I – Integrar as suas bibliotecas à política educacional e administrativa da Universidade do Amazonas, servindo de apoio aos seus programas de ensino, pesquisa e extensão;
- II – Estimular a produção técnico-científica e cultural mediante o desenvolvimento de serviços e produtos de informação;
- III – Cooperar com redes e sistemas de informação para melhor aproveitamento e racionalização dos recursos disponíveis, integrando-se aos planos nacionais de bibliotecas universitárias e demais programas cooperativos, e
- IV – Contribuir para a atualização e o aperfeiçoamento profissional da classe bibliotecária da Universidade do Amazonas, e demais servidores que nela atuam, através da produção de eventos ou incentivos à participação em atividades técnicas, congressos, seminários, cursos, etc. (SISTEBIB/UFAM, 1997).

Pode-se observar que a finalidade atribuída ao SISTEBIB/UFAM, está em conformidade com a literatura pesquisada, e que o alcance permite atender plenamente sua missão que é:

[...] atender a docentes, discentes e pesquisadores e a comunidade estudantil em geral, servindo de apoio as suas necessidades de informação nas áreas de conhecimento humano: ciências humanas, ciências da terra, ciências da saúde, ciências agrárias, ciências biológicas, ciências exatas e tecnologia. Todo esse acervo encontra-se processado tecnicamente, visando oferecer serviços de recuperação e disseminação da informação. Contribuindo para a formação profissional e cultural do cidadão e para transformação da sociedade (UA, 2002 apud NINA, 2006).

Na exposição da missão adotada pelo SISTEBIB/UFAM fica evidente o papel primordial que o órgão deverá desempenhar na comunidade acadêmica para que esta alcance sua formação plena. Para que isto ocorra os recursos disponíveis nas bibliotecas do sistema devem ser geridos de maneira eficaz sendo necessário um amplo conhecimento por parte do gestor de toda estrutura que compõe o sistema, o que implica na elaboração de um diagnóstico organizacional.

4.2 Diagnóstico do SISTEBIB/UFAM

Para examinar o cenário em que está inserido o SISTEBIB/UFAM fez-se necessário proceder ao diagnóstico a fim de constituir elementos para delineamento do grupo de indicadores a serem propostos para sua avaliação de desempenho.

O diagnóstico foi elaborado com as informações obtidas da Direção do Sistema bem como dos servidores lotados nas Bibliotecas Setoriais. Utilizou como suporte documental as normas administrativas, Regimento Interno e portarias que regem o SISTEBIB/UFAM, além das informações extraídas dos sítios oficiais da UFAM.

4.2.1 Estrutura Administrativa

Para cumprimento de sua missão SISTEBIB/UFAM utiliza-se de uma estrutura organizacional e administrativa parcialmente centralizada onde cada divisão tem suas atribuições especificadas no seu Regimento Interno, bem como no Estatuto e Regimento da UFAM (SISTEBIB/UFAM, 1997), sendo assim composta:

- Biblioteca Central (BC) – responsável pela administração e planejamento das atividades do Sistema de Bibliotecas;

- Divisão de Intercâmbio (DI) – responsável pelo estabelecimento de programas de intercâmbio com entidades nacionais e internacionais;

- Divisão de Seleção e Aquisição (DSA) – responsável pelo controle e supervisão das atividades relacionadas aos processos de aquisição e de incorporação ao patrimônio da UFAM de todo material informacional;

- Divisão de Processamento Técnico da Informação (DPI) – responsável pela coordenação, execução e controle do processamento técnico de todo material informacional e de sua inserção no sistema de gerenciamento da utilização do acervo;

- Divisão de Documentação (DD) – responsável pelo planejamento, supervisão e avaliação das atividades desenvolvidas pelo Serviço de Informação e Divulgação bem como pela reunião, organização e preservação da memória documental da UFAM;

- Divisão de Bibliotecas Setoriais (DBS) – responsável pela coordenação, supervisão e avaliação das Bibliotecas Setoriais e de Extensão. É a esta divisão que as oito Bibliotecas Setoriais, objeto deste estudo, estão subordinadas. Consideram-se Bibliotecas Setoriais aquelas localizadas nas Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares onde prestam serviços. Todas estão destinadas a atender a comunidade da UFAM, alunos de graduação, pós-graduação e servidores, estando estas localizadas em Manaus, instaladas conforme disposto:

- Biblioteca Setorial da Escola de Enfermagem de Manaus (BSEEM);
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Direito (BSFD);
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Tecnologia (BSFT);
- Biblioteca Setorial de Ciências da Saúde (BSCS);
- Biblioteca Setorial do Curso de Farmácia (BSCF);
- Biblioteca Setorial do Setor Norte (BSSN), que a partir do 2001, constitui-se da junção do acervo da:
 - Biblioteca Setorial da Faculdade de Educação (BSFACED);

- Biblioteca Setorial da Faculdade de Estudos Sociais (BSFES);
- Biblioteca Setorial do Instituto de Ciências Humanas e Letras (BSICHL);
- Biblioteca Setorial do Setor Sul (BSSS);
- Biblioteca Setorial do Museu Amazônico (BSMA).

A Figura 6 apresenta o organograma do SISTEBIB/UFAM com intuito de permitir a visualização da estrutura organizacional.

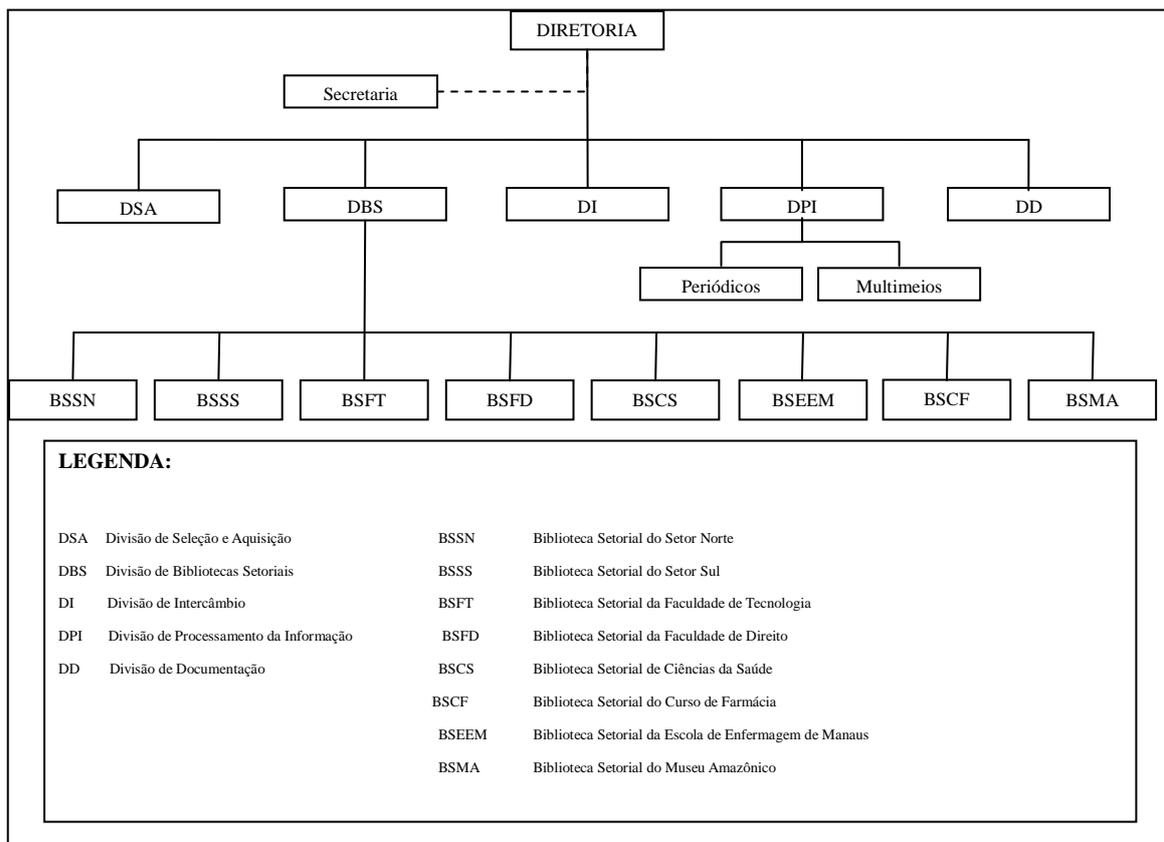


Figura 6 - Organograma do SISTEBIB/UFAM

Fonte: Biblioteca Central, 2011.

Observa-se na configuração da estrutura do SISTEBIB/UFAM, que este buscou organizar seus processos por meio da departamentalização funcional, agrupando em uma só divisão as atividades relacionadas a mesma função.

4.2.2 Horário de funcionamento

As bibliotecas, em sua maioria, funcionam treze horas por dia, de segunda a sexta-feira. O Quadro 9 expõe a relação das bibliotecas e seus horários de funcionamento.

<i>BIBLIOTECAS</i>	<i>SEGUNDA À SEXTA</i>
Setorial do Setor Sul	8h às 21h
Setorial do Setor Norte	8h às 21h
Setorial da Fac. de Tecnologia	8h às 21h
Setorial da Fac. de Direito	8h às 21h
Setorial de Ciências da Saúde	8h às 21h
Setorial da Fac. de Ciências Farmacêuticas	8h às 18h
Setorial da Esc. de Enfermagem de Manaus	8h às 19h
Setorial do Museu Amazônico	8h às 18h

Quadro 9 – Horário de atendimento

Fonte: UFAM, 2011

O horário de funcionamento das bibliotecas setoriais ocorre de forma diferenciada, organizado de acordo com a demanda do público e quantitativo de recursos humanos existentes.

4.2.3 Recursos disponíveis

Para desempenhar suas funções a biblioteca necessita de recursos materiais, humanos, informacionais e instalações físicas. Com o intuito de dimensionar os recursos disponíveis, esses dados serão analisados a seguir por serem considerados importantes na composição de um grupo de indicadores para avaliar seu desempenho.

4.2.3.1 Acervo

Em pesquisa realizada no Sistema Pergamum constatou-se que, atualmente as bibliotecas do SISTEBIB/UFAM situadas em Manaus possuem um acervo geral de 371.428 obras registradas e disponibilizadas nas BS's. O Quadro 10 apresenta o quantitativo referente ao acervo de cada BS.

BIBLIOTECAS	ACERVO			
	Livros	Periódicos	Folhetos, Materiais especiais	Total
BSSS	29.739	20.444	814	50.997
BSSN	88.894	52.269	1.055	142.218
BSFT	21.654	15.590	498	37.732
BSFD	14.875	16.948	46	31.869
BSCS	11.373	67.748	2.358	81.479
BSCF	5.707	9.888	37	15.632
BSEEM	7.838	7694	385	15.917
BSMA	3.755	1.100	607	5.492
TOTAL	183.835	181.793	5.800	371.428

Quadro 10 – Acervo de livros e periódicos

Fonte: Pergamum, 2012

Conforme exposto no quadro, em termos de acervo, as maiores bibliotecas são BSSN seguida da BSCS. Apesar de ser responsável pelo atendimento de somente dois cursos, a BSCS possui a maior coleção de periódicos do SISTEBIB/UFAM, fato determinante para colocá-la em segundo lugar no que se refere ao acervo geral, o que implica que elas concentram a maior parte do acervo da UFAM. No que se refere ao acervo de livros as maiores são BSSN seguida da BSSS.

4.2.3.2 Recursos tecnológicos e equipamentos

Quanto a informatização, segundo Nina (2006), o SISTEBIB/UFAM passou por mudanças, com a implantação de novos sistemas de automação de bibliotecas, tais como: Sab I, Bibliodata Calco, Sab II e, por fim, a partir de 2000 o Pergamum, visando à implementação da informatização das bibliotecas.

O Sistema Pergamum contempla os principais processos executadas por uma biblioteca, atuando de forma integrada, desde a aquisição do material, até o controle do empréstimo e devolução. Desta forma permite maior flexibilidade de atendimento, pois o acesso, renovação e reserva de todo material bibliográfico pode ocorrer via internet.

O Quadro 11 apresenta o quantitativo dos equipamentos utilizados para realização dos serviços e atendimento de sua clientela.

EQUIPAMENTOS	QUANTIDADE
Computadores	85
Impressoras	20
Mini-impressoras	42
Teclado numérico (PIN's)	13
Canetas ópticas	62

Quadro 11 – Equipamentos constantes das bibliotecas

Fonte: Biblioteca Central, 2011

Em decorrência do fluxo de atendimento ocorrido nas BS os equipamentos apresentados no quadro acima são insuficientes para realizar de maneira otimizada o atendimento da demanda de usuários que buscam informações nas bibliotecas uma vez que os equipamentos estão disponibilizados não só nas BS, mas também nas divisões responsáveis por todo tratamento do material bibliográfico adquirido pelo SISTEBIB/UFAM.

Além dos serviços relacionados ao tratamento técnico do material bibliográfico adquirido e do controle na utilização da coleção, existem outros serviços que demandam de

recursos tecnológicos, tais como: pesquisa bibliográfica, COMUT, disseminação da informação, além de que as rotinas administrativas também se utilizam destes equipamentos.

Pode-se afirmar que a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) nas bibliotecas trouxe mudanças na realização de seus serviços, acrescentando maior facilidade e flexibilidade em sua rotina, além de ter acrescentado uma nova forma de relacionamento com a clientela, tornando os usuários mais independentes na busca e recuperação da informação, havendo necessidade de equipar as BS com grande quantidade de equipamentos de informática necessários para realizarem suas atividades e atender à sua clientela.

4.2.3.3 Instalações físicas

As Bibliotecas Setoriais estão localizadas próximas às unidades acadêmicas, agrupando seus acervos por áreas de conhecimento referentes às temáticas as quais estão destinadas a prestar seus serviços.

Em todo o Sistema a única que teve seu espaço planejado e construído para contemplar as diversas atividades de uma biblioteca foi a Setorial de Ciências da Saúde, no entanto, apesar de ser oficialmente constituída de cinco pavimentos, ocupa hoje somente dois, sendo os demais ocupados pela Direção da Biblioteca Central e setores da Faculdade de Ciências Farmacêuticas e Ciências da Saúde. As demais funcionam em espaços adaptados, inadequados a finalidade e propósito de suas atividades, além de que, não incorporam concepções arquitetônicas para atender portadores de necessidades especiais e uma área de convivência para os servidores. As áreas destinadas ao acervo, salão de leitura, salas de estudo em grupo e individual são totalmente insuficientes e inadequadas em decorrência do aumento da demanda de usuários criadas pelos novos cursos oferecidos pela Universidade e das instalações ocorrerem em espaços improvisados.

4.2.3.4 Recursos humanos

O quadro de pessoal do SISTEBIB/UFAM é composto por 44 de servidores, sendo 30 Bibliotecários e 13 Auxiliares. Conta ainda com a colaboração de 26 estagiários do ensino médio e 10 bolsistas de graduação. Ao todo, a equipe é composta de 76 pessoas, sendo que,

desse total 63 estão atuando nas Bibliotecas Setoriais. O Quadro 12 apresenta a distribuição de servidores por biblioteca.

BIBLIOTECAS	BIBLIOTECÁRIOS	AUX. ADMINIST.	ESTAGIÁRIOS (ENSINO MÉDIO)	BOLSISTAS (GRAD.)
BSSS	02	01	5	01
BSSN	05	-	7	01
BSFT	01	02	4	01
BSFD	02	00	3	01
BSCS	05	01	2	04
BSCF	02	01	2	-
BSEEM	02	-	3	-
BSMA	02	01	-	2
TOTAL	21	06	26	10

Quadro 12 – Recursos humanos das Bibliotecas Setoriais

Fonte: Biblioteca Central, 2011

Ao analisar-se o quadro acima, pode-se constatar que a quantidade de estagiários e bolsistas é superior ao número de servidores, evidenciando a carência de profissionais de nível de apoio, fato gerador problemas no atendimento aos usuários, uma vez que a rotatividade desses colaboradores é grande.

Após análise dos dados apresentados nos Quadro 12 e tomando por base o padrão estabelecido por Almeida *et al.* (2000), em estudo anteriormente exposto que recomenda um bibliotecário para atender cada grupo de trezentos usuários em potencial e de dois a três auxiliares para cada bibliotecário, pode-se inferir que o número de bibliotecários e auxiliares é insuficiente para demanda dos serviços e atendimento dos usuários, o estudo recomenda ainda, que durante o funcionamento da biblioteca esta deverá contar sempre com a presença de um bibliotecário, pois segundo Carvalho (1995, p.148) “[...] a biblioteca deve ter um número e uma variedade suficiente de pessoal para desenvolver, organizar e manter as coleções, serviço de referência e informação para satisfazer às necessidades da universidade”. Cabe ainda ressaltar que, contratar estagiários e bolsistas, se configura como uma estratégia paliativa para a prática de serviços, porém torna-se um problema quando esta prática passa a ser a única política de recomposição para vaga de funcionários aposentados.

Segundo Góis (2009) esta prática resolve o problema imediato de carência de pessoal, porém, causa estresse para o funcionário que se encontra nessa condição e para o gestor, que constantemente tem que recompor sua equipe de trabalho, capacitando-a em função das constantes faltas e desistências destes colaboradores.

4.2.4 Serviços

O SISTEBIB/UFAM adota o sistema de livre acesso às estantes, fator que permite ao usuário maior contato com a informação favorecendo sua busca e o encontro fortuito com o saber armazenado, mas que propicia danos à coleção em função da falta de consciência dos usuários, que muitas vezes se utilizam desta facilidade para depredar, furtar e desorganizar o acervo, já que inexistente um instrumento de vigilância eficiente para coibir essas práticas e o efetivo de recursos humanos é mínimo.

As Bibliotecas Setoriais disponibilizam os seguintes serviços a sua clientela:

- ✓ Cadastramento de usuários – serviço direcionado somente a comunidade interna da UFAM (discentes de graduação e pós-graduação, docentes e técnicos administrativos);
- ✓ Circulação de material bibliográfico (empréstimo domiciliar) - somente para usuários cadastrados;
- ✓ Consulta local de livros, periódicos, folhetos, teses, e monografias (para a comunidade em geral);
- ✓ Reserva de livros para empréstimo;
- ✓ Pesquisa bibliográfica em acervo próprio (livros e periódicos)
- ✓ Treinamento informal de usuários no uso da Biblioteca;
- ✓ Comutação bibliografia – serviço disponibilizado para a área da saúde através da BIREME e do IBICT para as demais áreas do conhecimento;
- ✓ Venda de material instrucional do Programa PALTEX/OPAS/OMS – convênio que permite aos alunos da área de saúde adquirir material didático com desconto;
- ✓ Acesso ao Sistema Pergamum on-line – permite a consulta ao acervo de todo o SISTEBIB/UFAM, renovação e reserva de material para empréstimo.

Constata-se, por meio da listagem acima, que os serviços oferecidos à comunidade universitária são limitados, fato que tem contribuído para fortalecer uma visão negativa a respeito da importância da biblioteca na vida acadêmica, uma vez que, a produção de conhecimento no ambiente das universidades aponta para a necessidade da disseminação e uso do conhecimento gerado.

Targino (2006, p.185) afirma que, “[...] a introdução de serviços não convencionais tanto concorre para a biblioteca acompanhar o desenvolvimento científico e tecnológico como para mudar a sua imagem de organismo estático e passivo”. A autora elenca ainda alguns

serviços, além do empréstimo e consulta dos acervos, que são considerados inerentes a uma biblioteca universitária:

- Levantamento bibliográfico (com acervo próprio, em obras de referência, em bases de dados, no espaço cibernético);
- Tradução;
- Disseminação seletiva da informação (de diferentes modalidades);
- Fornecimento de fotocópias;
- Exposições variadas;
- Cursos de extensão;
- Cursos de idiomas estrangeiros;
- Feiras de livros novos e usados;
- Apoio às gráficas / editoras universitárias na preparação das edições;
- Normalização de trabalhos finais de cursos de graduação e de pós-graduação, além de outros documentos elaborados por docentes e discentes e quaisquer novas atividades demandadas pela comunidade.

A biblioteca universitária como organismo vivo que é, tem que acompanhar a evolução das necessidades de informação da comunidade a qual serve.

4.2.4.1 Utilização dos serviços

Para facilitar a compreensão do quantitativo referente a demanda de atendimento nas BS`s segue abaixo o Quadro 13 com o quantitativo de usuário potencial e usuário real. Como usuário potencia foi considerado a somatórias dos discentes da graduação e pós-graduação, matriculados na instituição no ano de 2012, docentes e técnicos administrativos ativos na instituição, e como usuário real, todos que estão efetivamente cadastrados no Sistema Pergamum. Também é apresentada a frequência destes por biblioteca.

BIBLIOTECAS	USUÁRIO POTENCIAL	USUÁRIO REAL	FREQUÊNCIA ANUAL
BSSS	6.530	4.481	87.256
BSSN	11.123	5.672	129.424
BSFT	4.211	1.350	58.629
BSFD	2.480	366	19.256
BSCS	2.688	1.847	35.841
BSCF	2.096	685	7.987
BSEEM	2.209	512	19.091
BSMA	20	20	107
TOTAL	31.357	14.933	357.591

Quadro 13 – Quantidade de usuário potencial X usuário real

Fonte – SIE, 2012; Pergamum, 2012

No Quadro 13 pode-se observar que a biblioteca com maior de quantitativo de usuários é a BSSN, sendo a responsável pelo maior número de atendimento, seguida da BSSS. A biblioteca com menor número de usuários é a BSMA do Museu Amazônico, tal fato é explicado por esta setorial não ter como finalidade principal a circulação de seu acervo, mas sim, preservá-lo por sua importância histórica.

Visualiza-se também a frequência nas BS's, sendo considerado o total de usuários atendidos no ano de 2011 nos serviços de relativos a circulação de materiais bibliográficos, empréstimos, consultas e devoluções, uma vez que não existe um instrumento de controle capaz de mensurar outros tipos de atendimento.

De acordo com o que Quadro 13, constata-se que a BS com maior número de frequência é a do Setor Norte seguida da Setor Sul por serem estas as que possuem maior número de cursos atendidos.

Por considerar o serviço de circulação comum a todas as bibliotecas do Sistema buscou-se levantar dados estatísticos relativos a utilização do acervo nos últimos três anos e o quantitativo de obras nunca utilizadas as quais se encontram disponibilizadas nos acervos das Bibliotecas Setoriais. Tais dados permitem levantar a necessidade ou não da realização de um estudo de adequação da coleção para fins de debastamento ou descarte. O Quadro 14 apresenta os números relativos a circulação do material bibliográfico por Biblioteca Setorial.

BIBLIOTECAS	EMPRESTIMOS		
	2009	2010	2011
BSSS	55.583	62.297	43.456
BSSN	82.546	79.654	64.534
BSFT	22.650	27.221	29.271
BSFD	12.299	13.571	9.636
BSCS	18.160	23.168	17.913
BSCF	2.677	5.750	3.989
BSEEM	6.863	9.585	9.543
BSMA	359	149	53
TOTAL	201.137	221.395	178.395

Quadro 14 - Circulação do material bibliográfico

Fonte: Pergamum, 2012

Ao analisar-se o quadro acima, observa-se que o número de empréstimos no ano de 2011 diminuiu consideravelmente com exceção na Setorial da Faculdade de Tecnologia que teve um aumento na utilização de seu acervo, possivelmente em função da transferência do Instituto de Ciências Exatas (ICE) do Setor Sul para o Setor Norte. Salienta-se que a UFAM tem ampliado seu número de cursos, tanto de graduação quanto de pós-graduação, o que deveria representar aumento de utilização da coleção em todas as BS e não o inverso.

O Quadro 15 apresenta o quantitativo de títulos e exemplares de todos os materiais existentes no acervo do SISTEBIB/UFAM e que nunca foram utilizados.

Títulos nunca emprestados	53.826
Exemplares nunca emprestados	116.320

Quadro 15 - Material nunca emprestados

Fonte: Pergamum, 2012

Fica evidente a existência de um número elevado de obras sem utilização disponíveis nos acervos das Bibliotecas Setoriais, fato que tem contribuído para ocasionar o estrangulamento da capacidade de armazenagem das BS`s, uma vez que é possível retirar este material da coleção principal separando-os em um acervo inativo, ou seja realizar o debastamento da coleção. Ressalta-se que este procedimento ainda não foi realizado por não existir ainda elementos efetivos que possibilitem as BS`s avaliarem seu desempenho.

Diante o exposto ressalta-se a necessidade do SISTEBIB/UFAM avaliar além do quantitativo, a qualidade dos conteúdos existentes em seus acervos, através da avaliação de seu acervo levando-se em consideração sua atualização e sua compatibilidade com as necessidades de informação dos docentes, discentes da graduação e pós-graduação, e pesquisadores, ou seja, da pesquisa, do ensino e da extensão.

4.3 Categorização do SISTEBIB/UFAM

Com base no estudo realizado pela UFF, realizou-se a categorização das BS do SISTEBIB/UFAM, adotando como variáveis aquelas expostas no estudo. Os dados utilizados para o enquadramento dentro de um dos padrões recomendados pela UFF foram os já anteriormente apresentados no diagnóstico do Sistema. O Quadro 16 apresenta o total de pontos obtidos por cada BS.

Biblioteca	Usuário Potencial	Livros/ Teses/ Tcc	Periódicos	Folhetos	Frequência	Empréstimo/ Consulta	Serviços/ Produtos	Total
BSSS	35	24	20	4	21	28	7	139
BSSN	35	28	28	6	21	28	9	154
BSFT	35	20	16	2	21	24	7	125
BSFD	35	12	16	2	12	8	7	92
BSCS	30	12	28	10	21	16	10	127
BSCF	30	8	8	2	6	4	7	65
BSEEM	30	8	8	2	12	8	13	81
BSMA	5	4	4	4	3	4	7	31

Quadro 16 – Pontuação geral por biblioteca

As BS's foram agrupadas em quatro categorias A, B, C e D, de acordo com o total alcançado após a somatória das variáveis. Este enquadramento é apresentado no Quadro 17.

Tipo	Biblioteca	Pontuação
A (151-200)	BSSN	154
B (101 - 150)	BSSS	139
	BSCS	127
	BSFT	125
C (51 - 100)	BSFD	92
	BSEEM	81
	BSCF	65
D (até 50)	BSMA	31

Quadro 17 – Categorização das Bibliotecas

Observa-se que somente BSSN alcançou pontuação suficiente para enquadramento ao tipo A de biblioteca, as demais foram enquadradas ao tipo B (03 bibliotecas), tipo C (03 bibliotecas) e D (01 biblioteca).

Após a categorização das Bibliotecas Setoriais o quantitativo atual de pessoal foi confrontado com os padrões mínimo de recursos humanos recomendados pelo estudo a fim de se conhecer as reais necessidades das Bibliotecas no que se refere a pessoal.

O Quadro 18 expõe a comparação entre o quantitativo de recursos humanos existentes e o necessário.

BIBLIOTECAS	BIBLIOTECÁRIOS		AUXILIARES		Comparação entre a e b
	Existentes (a)	Necessários (b)	Existentes (a)	Necessários (b)	
BSSS	02	05	01	10	-12
BSSN	05	19	0	38	-52
BSFT	01	05	02	10	-12
BSFD	02	03	0	06	-07
BSCS	05	05	01	10	-09
BSCF	02	03	01	06	-06
BSEEM	02	03	0	06	-07
BSMA	02	01	01	02	00
TOTAL	21	44	06	88	

Quadro 18 – Recursos humanos existentes X necessários

Analisando os dados contidos no quadro se constata que somente a BSCS encontra-se com o número de bibliotecários recomendados pelo estudo. As demais com exceção da BSMA, que possui um bibliotecário a mais, estão com seu quadro de bibliotecários em número insuficiente para realização de suas atividades, sendo que a maior necessidade relaciona-se a pessoal de apoio, como evidencia o quadro acima. Ressalta-se que o quantitativo referente a auxiliares foi aplicado em conformidade com o recomendado pelo estudo, 2 auxiliares para cada bibliotecário.

Com base no quadro ainda, salienta-se que para suprir a defasagem de pessoal se faz necessário a contratação de 23 bibliotecários e 82 auxiliares.

4.4 Análise dos dados

Diante do exposto, optou-se por realizar uma análise nas respostas dos questionários recebidos dos servidores, de maneira a confrontá-las com a situação exposta no diagnóstico e, relacionar os principais pontos fortes e fracos do SISTEBIB/UFAM, a fim de realizar a análise das variáveis investigadas, o que tornou possível a partir desta análise selecionar indicadores adequados à mensuração de desempenho do Sistema.I.

Segue abaixo o Quadro 19 com a apresentação da análise das variáveis investigadas.

Produtos e serviços oferecidos:	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	INEX./DESC.	RESULTADO
Circulação	4	9	6	1	0	Fortaleza
Guia de usuário	4	7	4	0	4	Fortaleza
Acesso à bases de dados:	1	8	3	4	5	Debilidade
Acesso à internet:	1	7	3	4	5	Debilidade
Portal do SISTEBIB na internet	0	6	5	5	4	Debilidade
Controle automatizado do acervo	4	6	5	2	1	Fortaleza
Treinamento de usuários	4	4	7	2	3	Debilidade
Disseminação seletiva da informação	1	4	5	0	10	Debilidade
Serviços on-line	1	2	6	4	7	Debilidade
Acervo:						
Qualidade	1	11	8	0	0	Fortaleza
Organização	0	15	4	1	0	Fortaleza
Quantidade de títulos	0	7	13	0	0	Debilidade
Quantidade de exemplares	0	7	11	2	0	Debilidade
Infra-estrutura:						
Espaço físico	0	2	11	7	0	Debilidade
Manutenção predial	0	3	11	5	0	Debilidade
Manutenção de equipamentos	0	4	11	3	0	Debilidade
Mobiliário	0	4	13	2	0	Debilidade
Limpeza	1	8	8	3	0	Debilidade
Climatização	6	6	6	1	0	Fortaleza
Iluminação	2	11	4	3	0	Fortaleza
Número de equipamentos	2	6	7	3	0	Debilidade
Segurança	2	2	6	10	0	Debilidade
Recursos humanos:						
Bibliotecários	1	3	9	7	0	Debilidade
Auxiliares administrativos	2	2	6	7	2	Debilidade
Estagiários	4	3	6	5	1	Debilidade
Relações interpessoais:						
Com a chefia imediata	8	8	3	1	0	Fortaleza
Com os colegas de trabalho	7	10	3	0	0	Fortaleza
Nível de comunicação	6	8	2	2	0	Fortaleza
Qualificação profissional:						
Cursos oferecidos	1	7	4	2	6	Debilidade
Participação em eventos	1	2	7	2	8	Debilidade
Gestão:						
Participação no planejamento	2	5	3	3	7	Debilidade
Avaliação dos serviços executados	1	7	3	2	6	Debilidade
Participação das decisões	1	5	3	1	10	Debilidade

Quadro 19 – Análise das variáveis

Com base nesta análise foi possível elencar as seguintes fortalezas e debilidades do SISTEBIB/UFAM:

a) fortalezas:

- serviço de circulação (empréstimo, devolução, etc.);
- boa organização do acervo;
- sistema Pergamum;
- relações com a chefia imediata;
- relações com os colegas de trabalho;
- existência do guia do usuário e,

b) debilidades:

- espaço físico inadequado;
- recursos humanos insuficientes;
- não participação no planejamento;
- inexistência de processo de avaliação;
- não participação nas decisões;
- serviços limitados;
- qualificação profissional ruim;
- ausência de manutenção predial;
- falta de manutenção dos equipamentos;
- mobiliários inadequados;
- limitação do acesso à internet;
- limpeza inadequada;
- número de equipamentos reduzido;
- acervo insuficiente (títulos e exemplares);
- Serviços on-line não disponível.

Com base nos resultados obtidos pode-se perceber que entre as debilidades destacadas, além das deficiências relacionadas aos recursos disponíveis (material, humano e informacional), está a forma de gestão do SISTEBIB/UFAM, onde a participação dos servidores é mínima ou quase inexistente nas tomadas de decisões.

Outro fato evidenciado na elaboração do diagnóstico e confirmado pela análise das variáveis a partir da percepção dos servidores é a limitação de serviços, pois hoje praticamente o que é oferecido aos usuários em quase todas as bibliotecas é somente o serviço de empréstimo de material bibliográfico.

Após diagnóstico situacional do SISTEBIB/UFAM ficou evidente a necessidade de se constituir um instrumento a ser utilizado no processo de avaliação do Sistema que venha contribuir para melhorar seu desempenho.

Pode-se afirmar que, a utilização de um grupo de indicadores será uma importante ferramenta capaz de medir e avaliar a qualidade de produtos e processos existentes em todo Sistema e também permitirá conhecer o nível de satisfação de seus clientes.

4.5 Indicadores propostos

Com base no diagnóstico apresentado, e após análise dos indicadores propostos pelos autores citados, foi composto um grupo daqueles mais adequados aos ambientes informacionais e pertinentes às necessidades levantadas, para serem utilizados na avaliação dos serviços oferecidos pelo SISTEBIB/UFAM.

Considerando a amplitude de sua aplicação, os indicadores foram agrupados em relação aos macroprocessos da Biblioteca Universitária, Formação, desenvolvimento e organização das coleções, Dinamização do uso das coleções e Função gerencial, descritos no capítulo 2.

Como visto anteriormente, é no Processo de Formação e Desenvolvimento de Coleções onde é adquirido todo o material bibliográfico que irá constituir os recursos informacionais para o desenvolvimento dos serviços fim da biblioteca, sendo a avaliação responsável para determinar a adequação da coleção da biblioteca. Uma vez que uma das debilidades levantadas pelos servidores foi relacionada ao acervo e também por ter sido constatado a existência de um número muito alto de obras nunca emprestadas se faz necessário indicadores para avaliar a coleção existente nas BS's. Os Quadros 20 e 21 apresentam os indicadores selecionados para este processo.

Macroprocesso: Formação, desenvolvimento e organização das coleções	Processo: Formação de desenvolvimento de coleções	Sub-processo: Avaliação
Indicador: Adequação de títulos de documentos da coleção		
Responsável (Cargo responsável): Bibliotecário		
Executor: Bibliotecário		
Frequência /Periodicidade: Anual		
Sistema utilizado: Sistema Pergamum / Módulo Relatório		
Definição: Avaliação dos títulos disponibilizados no acervo da biblioteca por curso.		
Objetivo: Verificar se os títulos disponibilizados estão em conformidade com a bibliografia básica dos cursos atendidos pela biblioteca.		
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar Ementa do curso a ser avaliado à Coordenação Acadêmica do curso; • Imprimir relatório do acervo existente relativo ao curso a ser avaliado; • Comparar se os títulos existentes no acervo contemplam a bibliografia básica contida na ementa do curso. 		

Quadro 20 – Indicador Adequação de títulos de documentos da coleção

Para manter-se a coleção da biblioteca dentro dos padrões mínimo exigidos pelo MEC não basta ter incluídos no acervo os títulos da bibliografia básica solicitados pelos cursos da graduação, mas que exista também o mínimo de exemplares determinados para atender à demanda.

No Quadro 21 está apresentado o indicador a ser empregado para mensurar a quantidade de exemplares.

Macroprocesso: Formação, desenvolvimento e organização das coleções	Processo: Formação de desenvolvimento de coleções	Sub-processo: Avaliação
Indicador: Quantidade de exemplares disponibilizados		
Responsável (Cargo responsável): Bibliotecário		
Executor: Bibliotecário		
Frequência /Periodicidade: Anual		
Sistema utilizado: Pergamum módulo Relatório e SIE		
Definição: Número de exemplares por título existentes na coleção para consulta e/ou empréstimo.		
Objetivo: Verificar se o quantitativo de exemplares por título atende os padrões mínimos exigidos pelo MEC para atender o número de alunos matriculados.		
Descrição: - Por meio de relatórios emitidos pelo Pergamum e SIE inventariar a quantidade de exemplares existentes por título em comparação ao quantitativo de alunos matriculados por curso.		

Quadro 21 – Quantidade de exemplares disponibilizados

Com a utilização destes indicadores será possível “[...] melhorar as políticas de desenvolvimento de coleções” (LANCASTER, 1996, p.20), não só qualificando, mas também quantificando o acervo, possibilitando atender um maior número de usuários.

O processo de organização de coleções tem por finalidade facilitar sua recuperação por meio de fichas, listagens ou processo *on-line*, fazendo parte deste processo também o armazenamento deste material.

Sendo o armazenamento “[...] a função responsável pela localização física das coleções no ambiente da biblioteca”. (MACIEL; MENDONÇA, 2000, p.31), portanto, é importante a biblioteca manter-se organizada e dispor de uma sinalização que permita ao usuário uma rápida recuperação do documento desejado no acervo e, por ter sido considerado pelos servidores como um dos pontos fortes das BS’s, o Quadro 22 apresenta o indicador selecionado para verificar a percepção do usuário em relação à recuperação do documento no acervo.

Macroprocesso: Formação, desenvolvimento e organização das coleções	Processo: Organização de coleções	Sub-processo: Armazenamento
Indicador: Facilidade de acesso ao documento		
Responsável (Cargo responsável): Bibliotecário		
Executor: Bibliotecário		
Frequência /Periodicidade: Anual		
Sistema utilizado: Não se aplica		
Definição: Grau de facilidade e/ou dificuldade do usuário na recuperação do documento desejado.		
Objetivo: Verificar o nível de dificuldade dos usuários na recuperação do documento armazenado no acervo.		
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> • Por meio da pesquisa de opinião, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionários distribuído aos usuários com a finalidade de verificar se: <ul style="list-style-type: none"> - o catálogo foi eficiente na busca da informação; - qual o tempo médio na recuperação do documento; - a sinalização adotada pela biblioteca facilita a recuperação do documento; - a guarda do documento está correta. 		

Quadro 22 – Indicador Facilidade de acesso ao documento

A utilização deste indicador permitirá a biblioteca conhecer as dificuldades encontradas pelos usuários na recuperação do documento, causadas por uma sinalização inadequada, por um acervo desorganizado, por qualquer outra causa apontada pelo usuário, o que permitirá a busca por melhorias a fim de corrigir as questões apontadas.

Por ser o processo responsável pelo cumprimento da finalidade da biblioteca, é no serviço de Referência e Informação onde ocorre o contato direto entre a equipe de funcionários da biblioteca e usuários. Segundo Romani e Borszc (2006) é de responsabilidade deste processo todas as atividades voltadas à prestação de serviço ao usuário, portanto é necessário que a equipe responsável por estas atividades demonstre atitude pró-ativa de forma a fazer com que o usuário possua um atendimento satisfatório e retorne a biblioteca. O Quadro 23 expõe o indicador referente a avaliação deste requisito.

Macroprocesso: Dinamização do uso das coleções	Processo: Referência e informação	Sub-processo: Atendimento ao usuário
Indicador: Cortesia e educação		
Responsável (Cargo responsável): Bibliotecário		
Executor: Bibliotecário		
Frequência /Periodicidade: Semestral		
Sistema utilizado: Não se aplica		
Definição: Atitude demonstrada pelos funcionários do atendimento aos usuários.		
Objetivo: Conhecer a percepção dos usuários em relação ao tratamento recebido pelos funcionários na hora do atendimento.		
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> • Por meio da pesquisa de opinião, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário distribuído semestralmente aos usuários com a finalidade de verificar se: <ul style="list-style-type: none"> - o atendimento recebido é ótimo, bom ou ruim. 		

Quadro 23 – Indicador cortesia e educação

A descrição exposta no Quadro 23 permite afirmar que ao utilizar-se deste indicador a biblioteca terá a sua disposição a informação relativa ao atendimento negativo ou positivo dispensado pelos servidores aos usuários no atendimento, podendo esta informação contribuir para a definição de medidas de correção de atitudes consideradas ruins e/ou reforçar as boas.

Também é de responsabilidade do Serviço de Referência e Informação capacitar os usuários na utilização dos recursos da biblioteca. Para isto os funcionários sempre oferecem assistência e orientação a eles de maneira informal.

Com a realização de treinamento formal a Biblioteca não só estará oferecendo um serviço a mais à sua clientela, mas também, estará capacitando-os na utilização de seus recursos.

O Quadro 24 apresenta o indicador empregado para verificar o quantitativo de usuários que recebem treinamento formal, realizado com data pré-estabelecida pela Biblioteca, ou informal, destinado àqueles que utilizam a Biblioteca regularmente, que não foram treinados formalmente, mas que precisam de auxílio para utilizarem os serviços da biblioteca.

Macroprocesso: Dinamização do uso das coleções	Processo: Referência e informação	Sub-processo: Atendimento ao usuário
Indicador: Treinamento de usuários		
Responsável (Cargo responsável): Bibliotecário		
Executor: Bibliotecário		
Frequência /Periodicidade: Semestral – Início de cada período		
Sistema utilizado: Não se aplica		
Definição: Educação formal e informal dos usuários.		
Objetivo: Verificar o índice de usuários capacitados para a utilização dos serviços oferecidos pela biblioteca.		
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> • Anualmente capacitar 50% da clientela de cada BS tomando como referência o quantitativo de usuários reais. <ul style="list-style-type: none"> - Promover: Palestra de apresentação da biblioteca na recepção aos calouros, mini-curso para capacitar o usuário na busca e recuperação do documento no acervo, visita guiada, treinamento na utilização do Portal CAPES. • Constatar o número de usuários capacitados por meio da inscrição e participação nos cursos formais realizados, palestras e visita guiada. 		

Quadro 24– Indicador Treinamento de usuários

A cada período a Universidade recebe novos acadêmicos, portanto esses treinamentos são imprescindíveis para a comunidade, uma vez que, a partir dele usuário terá conhecimento dos recursos informacionais existente na biblioteca bem como dos serviços por ela oferecidos, o que viabilizará o adequado uso do sistema.

As bibliotecas existem com a finalidade de suprir as necessidades informacionais da comunidade a qual está inserida, independente de sua tipologia. Para tanto, é de primordial importância conhecer sua capacidade de atendimento, para que esta possa gerenciar recursos tanto materiais como humanos é necessário conhecer o quantitativo de clientes atendidos, para isto a biblioteca precisa ter conhecimento do percentual de usuários reais em relação ao seu potencial.

Para obtenção deste dado será utilizado o indicador referente ao quantitativo de usuários cadastrados na Biblioteca conforme exposto no Quadro 25.

Macroprocesso: Dinamização do uso das coleções	Processo: Circulação	Sub-processo: Atendimento ao usuário
Indicador: Inscrição de usuários		
Responsável (Cargo responsável): Bibliotecário		
Executor: Bibliotecário		
Frequência /Periodicidade: Semestral – Final de cada período		
Sistema utilizado: Pergamum módulo Relatório e SIE		
Definição: Número de usuário cadastrado para utilização dos serviços da biblioteca X quantitativo de usuário potencial.		
Objetivo: Acompanhar o crescimento de usuários.		
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> Emitir semestralmente relatório de usuários cadastrados por biblioteca para acompanhar seu crescimento. 		

Quadro 25 – Indicador Inscrição de usuários

Outro fator determinante em uma gestão é o índice de utilização da coleção em relação a seu público potencial, pois este se constitui em importante demonstrativo de sua capacidade. O Quadro 26 expõe o indicador referente a este fator.

Macroprocesso: Dinamização do uso das coleções	Processo: Circulação	Sub-processo: Atendimento ao usuário
Indicador: Empréstimo domiciliar		
Responsável (Cargo responsável): Bibliotecário		
Executor: Bibliotecário		
Frequência /Periodicidade: Semestral – Final de cada período		
Sistema utilizado: Pergamum módulo Relatório		
Definição: Número de material emprestado na modalidade domiciliar à comunidade X usuários potencial.		
Objetivo: Conhecer o índice de utilização do acervo em relação ao usuário potencial.		
Descrição: <ul style="list-style-type: none"> Emitir semestralmente relatório de empréstimos domiciliar realizado no período. 		

Quadro 26 – Indicador Empréstimo Domiciliar

Uma das maiores fraquezas do SISTEBIB/UFAM apontada pelo diagnóstico refere-se a seu quadro de recursos humanos. Com base na literatura estudada, há necessidade de ampliação do quadro de servidores para o atendimento da demanda de usuários que hoje utilizam os serviços das BS's em 23 bibliotecários e 82.

Para avaliar a real necessidade de servidores destinados ao atendimento ao público nas BS's o Quadro 27 apresenta o indicador que permitirá dimensionar o número de servidores necessários em relação ao número de usuários a serem atendidos.

Macroprocesso: Função gerencial	Processo: Organização	Sub-processo: Estrutura
Indicador: Recursos humanos X Usuários potencial		
Responsável (Cargo responsável): Bibliotecário		
Executor: Bibliotecário		
Frequência /Periodicidade: Semestral		
Sistema utilizado: Não se aplica		
Definição: - Número de servidores destinados ao serviço de atendimento ao público em relação ao quantitativo de usuários em potencial a serem atendidos.		
Objetivo: - Avaliar a adequação do número de servidores envolvidos diretamente no serviço de atendimento ao público em relação à população a ser atendida.		
Descrição: - Para cada grupo de 300 usuários em potencial a biblioteca deverá contar com a presença de um bibliotecário e dois ou três auxiliares para cada bibliotecário. - O cálculo será realizado pelo total de discentes dos cursos atendidos pela BS matriculados no período, técnicos administrativos e docentes dividido pelo número de bibliotecários lotados na BS a ser avaliada.		

Quadro 27 – Indicador Recursos humanos X Usuários potencial

Os indicadores acima propostos foram selecionados por exercerem um impacto global no ambiente de serviços da biblioteca, permitindo uma investigação não só quantitativa, mas também qualitativa de suas atividades.

Neste capítulo foi apresentado o diagnóstico do SISTEBIB/UFAM, por meio do qual foi possível contextualizar a situação atual das Bibliotecas Setoriais localizadas em Manaus.

A partir dos dados levantados neste diagnóstico pôde-se selecionar os indicadores relacionados diretamente ao macroprocesso Atendimento de Usuários por serem este de competência das Bibliotecas Setoriais, objeto deste estudo.

5 CONCLUSÃO

As mudanças advindas da globalização têm influenciado substancialmente a forma de gestão da BU. Sendo uma organização em constante crescimento a biblioteca depende, dentre outras exigências, do seu desempenho organizacional para que este ocorra de forma sustentável.

Partindo desta premissa, o estudo em questão buscou propor um grupo de indicadores para avaliar o desempenho das Bibliotecas Setoriais da UFAM capaz de auxiliar em sua gestão, tornando esse processo mais ágil, uma vez que a gestão do Sistema irá dispor de um instrumento que permitirá a qualificação do gerenciamento de sua estrutura.

Um dos entendimentos deste trabalho foi de que as BU's são prestadoras de serviços de informação tendo que atender as necessidades de vários grupos ligados à sua instituição mantenedora, técnicos, docentes, discentes da graduação e pós-graduação, coordenação dos cursos, departamentos, além de que, por inexistência de bibliotecas públicas e escolares no município, suficientes para cobrir a demanda de pesquisas, as BS's da UFAM tem absorvido uma clientela que não é seu público preferencial, a comunidade em geral.

Para tal, deve-se ter em mente, que hoje a biblioteca deve ser avaliada em função dos serviços que presta e não mais por meio da dimensão de suas coleções, sendo elemento norteador em sua avaliação o que ela faz e não do que ela tem.

Como o SISTEBIB/UFAM não possui um instrumento capaz de avaliar de forma qualitativa o desempenho de suas atividades, as BS's têm como prática comum na elaboração de seus relatórios anuais somente compilar dados, enfocando principalmente o quantitativo, o que não oferece subsídios concretos com vistas à tomada de decisão que levem a melhoria de seu desempenho.

Neste sentido o problema da pesquisa apontou para a necessidade de se definir um instrumento de avaliação, o que permitiu a análise do emprego de indicadores capazes de mensurar o desempenho das BS's que constituem o SISTEBIB/UFAM.

Os resultados encontrados geram uma expectativa de que o trabalho atingiu seu objetivo geral. Isso porque ele se dispunha a propor indicadores de desempenho para o SISTEBIB/UFAM.

Supõe-se que os objetivos específicos também tenham sido atingidos conforme descrição a seguir:

O primeiro objetivo visou examinar o estado da arte, a fim de obter-se fundamentação teórica ao estudo, está exposto no capítulo 2. Nele se expõem estudos que abordam a temática avaliação de desempenho de bibliotecas considerada relevante para o alcance do objetivo final da pesquisa, a composição dos indicadores.

Inicialmente, foi efetuada uma revisão da literatura buscando-se contextualizar o leitor em relação à área de estudo. A fim de facilitar a visão sistêmica da BU, o capítulo 2 conceitua e caracteriza os diferentes processos existentes em bibliotecas, descrevendo-os de acordo com a função em que estão inseridos, visto que este entendimento é essencial na composição de indicadores para avaliar desempenho em BU.

O segundo objetivo buscou levantar os indicadores de desempenho aplicados à bibliotecas universitárias, os quais foram no capítulo 2 apoiados por uma ampla e extensa revisão de literatura.

O terceiro objetivo, examinar o contexto de ação do SISTEBIB/UFAM, foi descrito no capítulo 4. Este capítulo apresentou o diagnóstico situacional do SISTEBIB/UFAM, apontando sua estrutura organizacional, os recursos materiais e humanos disponíveis para realização dos serviços prestados à sua clientela, além de apresentar as debilidades e fortalezas do Sistema constituídos a partir da análise dos dados coletados junto aos servidores lotados nas 8 (oito) Bibliotecas Setoriais pertencentes ao SISTEBIB/UFAM localizadas em Manaus, objeto deste estudo.

Com a realização desta análise ficou explícito a percepção dos servidores responsáveis pelo serviço fim da biblioteca em relação aos principais problemas existentes no SISTEBIB/UFAM, que do ponto de vista destes, são ocasionados principalmente pela forma como este é gerido, o que pode ser constatados ao observarmos que entre as principais debilidades listadas por eles se encontram:

- ✓ Não participação no planejamento e nas tomadas de decisões, e
- ✓ Inexistência de processo para avaliação dos serviços.

O diagnóstico apresentado permitiu também, categorizar as BS`s tendo como base o estudo realizado pela Universidade Federal Fluminense, no que diz respeito aos padrões mínimos de recursos humanos para seu sistema de bibliotecas. Esta categorização permitiu visualizar a deficiência de pessoal existente nas BS's da UFAM.

Em resposta ao quarto objetivo, compor os indicadores adequados ao SISTEBIB/UFAM, o capítulo 4 apresenta ainda, os indicadores selecionados a avaliar o

desempenho das BS`s, respondendo a pergunta da pesquisa: Quais indicadores são pertinentes para avaliar o desempenho do SISTEBIB/UFAM?

Os indicadores apresentados possuem relação direta com o macroprocesso Atendimento de Usuários por serem estes de competência das BS`s, objeto deste estudo.

Deste modo, com a realização deste trabalho, a partir da revisão bibliográfica e diagnóstico do SISTEBIB/UFAM foi possível a construção de um instrumento capaz de medir o desempenho dos serviços oferecidos pela BS`s bem como o nível de satisfação de seus usuários o que irá contribuir para que a gestão do Sistema acompanhe se os seus objetivos estão sendo alcançados ou não, buscando sempre medidas prospectivas para acompanhar as demandas de seus usuários.

LIMITAÇÕES

Dentre as limitações da pesquisa destacam-se:

- Limitou-se somente às Bibliotecas Setoriais localizadas em Manaus;
- Falta de uma literatura especializada e atualizada principalmente sobre padrões de desempenho voltados para as Bibliotecas Universitárias; e
- Dificuldade em recuperar no Sistema Pergamum as informações relacionadas ao quantitativo de usuários e sua frequência por BS`s.

RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Apointa-se algumas recomendações para futuras investigações, muitas das quais formadas a partir da vivência profissional no próprio ambiente do estudo além da identificação de divergências percebidas ao confrontar o recomendado pela literatura com as práticas adotadas no ambiente do SISTEBIB/UFAM.

Enfatiza-se ainda, que a relação apresentada não exaure a possibilidade de outros trabalhos sobre o tema.

- No que diz respeito a avaliação de desempenho – trabalhos que explorem a construção de desempenho direcionados aos serviços meios do SISTEBIB/UFAM;
- No que diz respeito a gestão do SISTEBIB/UFAM – trabalhos que tenham como objetivo propor um modelo de gestão participativa, onde todos os servidores possam ser envolvidos no processo de planejamento; e

- Estudo detalhado da estrutura do SISTEBIB/UFAM a fim de propor um modelo organizacional que venha otimizar ou corrigir os desvios ocorridos no fluxo de seus processos, que está retratado no próprio organograma.

Dessa forma, este estudo poderá ser amparado por outros importantes e ricos em informações úteis à Instituição e a melhoria qualitativa da atuação do SISTEBIB/UFAM.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília: Briquet de Lemos, c2005. 144 p.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça. **Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias**: indicadores de desempenho e padrões de qualidade. Niterói: UFF, 2004. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – UFF, Niteroi, 2004.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. S. Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. São Paulo: USP, 2001. Tese (Doutorado em Contabilidade) – USP, São Paulo, 2001.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico**: para unidades de informação. São Paulo: Polis / APB, 1995. 69p. (Palavra-Chave; 5.)

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: Construindo a Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BLATTMANN, Ursula. **Modelo de gestão da informação digital online em bibliotecas acadêmicas na educação a distância: biblioteca virtual**. Florianópolis: UFSC, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BLATTMANN, Úrsula; RADOS, Gregório J. V. Bibliotecas acadêmicas na educação a distância. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11. **Anais...** Florianópolis: Ed. da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. CD-ROM. Disponível em: <http://www.ced.ufsc.br/~ursula/paper/bu_ead.html>. Acesso em: 11 jun. 2011.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, v.22, n.2, p.124-32, Maio/Ago 1993.

BROPHY, Peter *et al.* **EQUINOX**; Library Performance Measurement and Quality Management System. Performance Indicators for Electronic Library Services, 2000. Disponível em: <<http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html#intro>>. Acesso em: 16.nov.2010.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARAVANTES, Geraldo R.; BJUR, Wesley E. **Administração zen**: o abc da nova teoria da administração. Porto Alegre: Age, 2007.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Niterói, RJ : Intertexto, 2004.

CARVALHO, M. C. R. de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: UFC/ABDF, 1981.

CARVALHO, M. C. R..de. **Estatísticas e padrões para o planejamento e avaliação de bibliotecas universitárias**. Brasília: MEC. SESU. PNUB, 1995.

CARVALHO, M.C. R. de ; KLAES, R. R.. Desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias: proposta de metodologias e estatísticas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 7., 24-29 nov. 1991, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ : SIBI/ Ed. da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1992. v.1, p. 105-130.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 634 p.

COLETTA, Teresinha das Graças; ROZENFELD, Henrique. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, Dec. 2007

DIB, Simone Faury; SILVA, Neusa Cardim da. Unidade de negócio em informação – UNINI: o futuro das bibliotecas universitárias na sociedade do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1. p.17-29, jan./abr. 2006.

DORIGON, Derli Sandra. **Gestão de operações e qualidade dos serviços nas unidades de informação**. Fortaleza: UFSC, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – UFSC, Fortaleza, 2006..

FLECK, Luiza Kessler. Estudos das condições de trabalho em bibliotecas acadêmicas de uma universidade pública federal. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GALVÃO, Rosa Maria; Machado, Aurora. **Avaliação de qualidade**: em busca da excelência nas Bibliotecas. Disponível em <http://badinfo.apbad.pt/congresso8/com24.pdf>. Acesso em 25/08/2010.

GEISLER, Eliezer. **The metrics of science and technology**. Connecticut: Quorum, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GÓIS, Maria Josineide Silva. **Mensuração de desempenho nas organizações**: a gestão de indicadores na Biblioteca de Ciências Humanas da UFC. Fortaleza: UFC, 2009. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009

GOMES, L.C.V.B.; BARBOSA, M.L.A. **Impacto da aplicação das tecnologias da informação e comunicação (TICs) no funcionamento das bibliotecas universitárias**.

Disponível em: http://http://www.cinform.ufba.br/iv_anais/artigos/TEXT011.HTM. Acesso em: 14 jun. 2010.

GONÇALVES, José Ernesto L. 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.

GUIMARÃES, M., LINS, E., CLEMENTINO, C., GENTIL, J., SILVA, V., SILVA, D.. Indicadores de desempenho de bibliotecas na Fiocruz: um caminho em construção. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, 35, jul. 2006. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/771>. Acesso em: 15 jul. 2010.

GUIMARÃES, Maria Cristina S. et al. Indicadores de desempenho de bibliotecas no campo da saúde: relato de estudo piloto na Fiocruz. **Perspectivas em ciência da informação**, v.12, n. 1, p. 84-96, 2007.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Brasil). **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES**: Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (bacharelado e licenciatura). Brasília, DF: INEP, 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Information and documentation: Library performance indicators: **ISO 11620:1998**. Geneve: ISO, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAYDOS, W. **Operational performance measurement**: increasing total productivity. Florida: St. Lucie Press, 1998.

LANCASTER, F. W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LUBISCO, Nídia M. L. A biblioteca universitária brasileira: um modelo para avaliar seu desempenho. **Ponto de Acesso**. V.2, n.1, p.153-199, jun., 2008.

MACEDO, N.D. de; MODESTO, F. Equivalências: do serviço de referência convencional a novos ambientes de redes digitais em bibliotecas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, Nova Série, v.1, n.1, p.38-54, 1999.

MACIEL, Alba Costa. **Planejamento de bibliotecas**: o diagnóstico. 2. ed. Niterói: EDUFF, 1997.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2011. 353p.

MELO, Luiza, Baptista. Estatísticas e Avaliação da Qualidade e do Desempenho em Bibliotecas e Serviços de Informação: investigações recentes e novos projectos. In :

CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 8. Portugal. **Anais...**, 2004. Portugal: APBAD. Disponível em <http://badinfo.apbad.pt/congresso8/com20.pdf>. Acesso em 25/08/2010.

MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. Garimpando na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para coleta de indicadores de desempenho gerencial. In: Congresso Internacional de Custos, 6., Portugal. **Anais...**, Portugal: 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed., Rio de Janeiro: Record, 1998.

ÑAURI, Miguel Heriberto Caro. **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (Fapeu)**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).

NEELY, Andy *et al.* Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations & Production Management**. v.20, n.10, 2000, p. 1119-45.

NEVES, Lilia Maria Bitar. **Planejamento para modernização das estruturas administrativas das bibliotecas universitárias**. Curitiba: PUCPR, 1999. Dissertação (Mestrado em Educação) – PUCPR, Curitiba, 1999.

NINA, Renée Rosanne Vaz. **Profissional da informação: o bibliotecário e suas representações das competências profissionais e pessoais para atuar em bibliotecas**. Florianópolis, SC, UFSC, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – UFSC, Florianópolis, 2006.

PEGADO, Francisca Mércia Lucas; Borba, Maria Do Socorro de Azevedo; CARVALHO Mônica Marques. Desenvolvimento de coleções: análise em instituição privada. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. **Anais...** Natal: UFRN, 2004. 1 CD-ROM.

PINTO, Virgínia Bentes. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.133 137, maio/ago., 1993.

POMBAL, Bruno Miguel Oliveira. **Gestão da eficiência em serviços de documentação e informação**. Porto: Universidade do Porto, 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Informática) – Universidade do Porto, Porto, 2009.

RADOS, Gregório J. Varvakis; VALERIM, Patrícia; BLATTMANN, Ursula. Valor agregado a serviços e produtos de informação. **Informativo CRB 14 / ACB**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 11-12, jan./mar. 1999. Disponível em: <<http://www.geocities.com/ublattmann/papers/valor.html>> Acesso em 05/03/2012.

RAMOS, E. M. ; BERTHOLINO, M.L.F.; BELLUZZO,R.C.B. Gestão de qualidade em bibliotecas universitárias: em busca de indicadores de desempenho. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 1998, FORTALEZA. **Anais...** Fortaleza: UFCE, 1998.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Logística**: evolução na administração – desempenho e flexibilidade. Curitiba: Juruá, 2006.

REIS, Margarida Maria de Oliveira; BLATTMANN, Ursula. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004.

ROMANI, Claudia e BORSZCZ, Iraci (org.). **Unidades de informação**: conceitos e competências. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2006.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. **Indicadores como ferramenta para gestão de serviços de informação tecnológica**. Porto Alegre: UFRS, 2004. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – UFRS, Porto Alegre, 2004

ROZADOS, H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**, v.3, n.1, p.60-76, 2005. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=41&layout=abstract>. Acesso em: 10 jul. 2010.

SAMPAIO, Maria da Penha Franco *et al.* Padrões mínimos de recursos humanos para o Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS, 11., Florianópolis, 2002. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000.

SAMPAIO, M. I. C. et al. PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 1, 2004.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa da; SCHONS, Claudio Henrique ; RADOS, Gregório Jean Varvakis . A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Informação & Informação**, v. 11, p. 1-18, 2006.

SCHUCH, Cristiano. **Análise de indicadores voltados à tomada de decisão gerencial – um comparativo entre a teoria e a prática**. Porto alegre: UFRGS, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFRGS, Porto Alegre, 2001.

STUBBS, E. A. Indicadores de desempenho: naturaleza, utilidad y construcción. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, 33, jun. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/49/47>. Acesso em: 16 jul. 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo : Atlas, 1997.

TARGINO, Maria das Graças. **Olhares e fragmentos**: cotidiano da biblioteconomia e ciência da informação. Teresina, PI: EDUFPI, 2006. 266 p.

TAVARES, Calixta Mauro. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo, atlas, 2007.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação **Ci. Inf., Brasília**, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Biblioteca Central**. Manaus: UFAM, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Módulo relatório**. Manaus: 2012. Disponível em: < <http://www.pergamumweb.ufam.edu.br> > Acesso em 03/05/2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Biblioteca Central. **Regimento do Sistema de Bibliotecas da Universidade do Amazonas**. Manaus: UFAM, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **SISTEBIB/UFAM** – Sistema de Bibliotecas. Manaus: UFAM, 2011. Disponível em: <http://www.bc.ufam.edu.br/sobre-a-biblioteca>. Acesso em 25/04/2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **SIE** – Sistema de Informação para Ensino. Manaus: UFAM, 2012.

USA-DoE. Department of Energy, **How to measure performance: A handbook of techniques and tools** Prepared by the Training Resources and Data Exchange (TRADE) Performance-Based Management Special Interest Group (PBM-SIG) - October 1996.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGUEIRO, W.; CARVALHO, T. **Definição de indicadores de qualidade**: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p.27-40, jan./jun., 2001.

APÊNDICE – Questionário distribuído aos servidores lotados nas Bibliotecas Setoriais

A. AMBIENTE INTERNO

1 Produtos e serviços oferecidos :

Circulação (Empréstimo, devolução, reserva...)

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

Guia de usuário

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

Controle automatizado do acervo(Sistema Pergamum)

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

Acesso à bases de dados: (CD-Rom ou Internet)

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

Acesso à internet:

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

Treinamento de usuários

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

Disseminação seletiva da informação (Divulgação da informação de acordo com o interesse do usuário)

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

Portal do SISTEBIB/UFAM na internet

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

Serviços on-line

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

2 Acervo

Quantidade de títulos

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () insuficiente

Justifique:_____

Quantidade de exemplares

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () insuficiente

Justifique:_____

Qualidade

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim

Justifique:_____

Organização

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim

Justifique:_____

3 Infra-estrutura:*Espaço físico* Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Climatização Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Iluminação Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Segurança Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

*Número de equipamentos. Quantidade de: Computadores: _____ PIN's:**_____ Impressoras: _____ Leitora ótica: _____ Mini-impressoras: _____* Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Manutenção predial Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Manutenção de equipamentos Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Mobiliário Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Limpeza Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

4 Recursos humanos:**Cargo:** Bibliotecário Auxiliar Administrativo Outro, Qual? _____*Bibliotecários. Quantidade* _____ Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Auxiliares administrativos. Quantidade _____ Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Estagiários. Quantidade _____ Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

5 Relações interpessoais:*Com os colegas de trabalho* Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Com a chefia Bom Ótimo Regular Ruim

Justifique: _____

Nível de Comunicação

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim

Justifique:_____

6 Qualificação profissional:

Cursos oferecidos

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () Desconhece

Justifique:_____

Participação em eventos

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () Desconhece

Justifique:_____

7 Gestão:

Participação no planejamento da atividades

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () Inexistente

Justifique:_____

Avaliação dos serviços executados

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () Desconhece

Justifique:_____

Nível de participação das decisões

() Bom () Ótimo ()Regular () Ruim () inexistente

Justifique:_____

B. AMBIENTE EXTERNO

1 Ameaças:

*Relacione 5 itens que você considera **ameaça** ao SISTEBIB/UFAM (que pode prejudicar a biblioteca)*

2 Oportunidades

*Relacione 5 itens que você considera como **oportunidade** ao SISTEBIB/UFAM (que pode trazer benefícios)*

C. SUGESTÃO

1. Do seu ponto de vista o que precisa melhorar/mudar na biblioteca? Dê sugestão.
