



**SNBU 2014**

Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de

Bibliotecas Universitárias

16 a 21 de novembro

## **XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**

**SNBU 2014**

### **GESTÃO ORIENTADA POR RESULTADOS: O CASO DA BIBLIOTECA DA UFU**

**Paulo de Assis da Cunha  
Kelma Patrícia de Souza  
Maira Nani França  
Gizele Cristine Nunes do Couto  
Peterson Elizandro Gandolfi**



## RESUMO

Apresenta estudo piloto proposto pela equipe do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Uberlândia (SISBI/UFU), utilizando alguns fundamentos da gestão de planejamentos em que os indicadores de qualidade serão as ferramentas principais para medir a satisfação de seus usuários. Com a integração de conceitos de gestão por resultados é possível alcançar as metas definidas, conhecer melhor o novo perfil de usuário, melhorando a qualidade nos serviços prestados e adequando as atividades às mudanças e tendências. A partir da análise dos indicadores e gestão por resultados pode-se ter uma compreensão mais aprofundada da relação de trabalho e da qualidade na prestação de serviços oferecidos, inclusive para nortear os investimentos futuros, ampliando significativamente o grau de satisfação na excelência da qualidade da prestação de serviços e atendimento ao público.

**Palavras-Chave:** Gestão de bibliotecas; Indicadores de qualidade; Biblioteca universitária; Planejamento de bibliotecas universitárias.

## ABSTRACT

Introducing a pilot study proposed by the Library System of the Federal University of Uberlândia (SISBI/UFU) team, utilizing management concepts in which quality indicators are the fundamental tools in measuring user satisfaction. With the integration of management concepts, we can achieve set goals, better understand new user profiles, improve the quality of services offered and adapt activities to changes and trends. Also, by analyzing these quality indicators and management concepts we can have a deeper understanding of employee relationships and provide quality services, including guiding future investments, significantly increasing the degree of satisfaction in the quality of service delivered and improving customer service.

**Keywords:** Library management; Quality indicators; University library; Planning university libraries.



## 1 Introdução

O planejamento como função administrativa nos faz enxergar que há uma necessidade de definições bem estabelecidas para o controle e melhor desempenho das atividades desejadas. Diante disso, o presente artigo pretende apresentar os principais fundamentos da gestão de planejamento, identificando os principais mecanismos de medição, no sentido de alinhar as metas e esforços que uma organização deve fazer para se alcançar os objetivos em longo prazo.

A prestação de serviços no contexto mundial vem se destacando, e não é diferente a situação na comunidade acadêmica e nem com os profissionais das mais variadas áreas do conhecimento que voltaram suas atenções para a gestão desta atividade, buscando a melhoria da qualidade que, atualmente é muito comum nas indústrias, passando a ser um diferencial nas organizações prestadoras de serviços, em destaque a gestão de processos nos serviços de informação, como as bibliotecas universitárias. Neste contexto, o uso do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Uberlândia (SISBI/UFU) como referência para implementação de um projeto piloto de alinhamento e melhoria da gestão se mostra relevante devido à complexidade e amplitude do caso a ser estudado.

Assim, o presente artigo tem como objetivo apresentar uma proposta inicial de integração do conceito de “Gestão por Resultados”, aplicado à “Gestão de Unidades Informacionais”, a partir do alinhamento e hierarquização das metas a serem atingidas por esta unidade. Para isso, propôs-se o estudo em uma unidade piloto que está em processo de implementação nas Unidades Informacionais, o SISBI/UFU.

## 2 Revisão de Literatura

O planejamento de uma organização está intimamente ligado à ação, no entanto a grande maioria dos administradores afirma não ter tempo para planejar pela necessidade de focar sua atenção às atividades rotineiras, às novas demandas e aos imprevistos, ou seja, por estar preocupado com a execução – ação.

Henri Fayol apud Almeida (2005) afirma que o planejamento como função administrativa engloba visualizar o futuro, definir plano de ação, organizar, controlar, comandar e coordenar.



Entendendo a definição de organização de Maximiano (1992) como um conjunto de esforços individuais para se alcançar propósitos coletivos e objetivos inatingíveis por uma única pessoa, é possível afirmar que uma biblioteca universitária é uma organização composta por uma diversidade de indivíduos (bibliotecários, assistentes, auxiliares, estagiários) dos quais alguns desempenham funções administrativas nos cargos de direção, coordenação, gerência, chefia e encarregados de turno.

Os objetivos e as diretrizes a serem alcançados pelo esforço da equipe são definidos no planejamento e para se planejar e traçar as metas de uma unidade informacional é essencial conhecer o perfil dos usuários, seus reais interesses e necessidades, bem como o plano de desenvolvimento e expansão da Instituição de Ensino Superior (IES).

Apresentar resultados com qualidade para estes clientes é um dos grandes desafios para os gestores das bibliotecas. Os novos usuários do século XXI buscam a informação de modo variada e nos mais diversos suportes, o que não era muito comum nas décadas anteriores a 1990, antes do advento da internet, em que se via determinado padrão nos serviços oferecidos. A cada ano novos recursos e suportes passam a fazer parte das bibliotecas, transformando sua imagem de detentora dos livros em centro de busca do saber, registrados nos mais diversos formatos, exigindo dos administradores maior habilidade para reinventarem seus objetivos perante a demanda cada vez mais diversificada.

No âmbito da educação superior, compete à Biblioteca Universitária (BU) assumir esse papel, por ser um importante instrumento de que a universidade dispõe para exercer sua função social e de cidadania e oferecer uma formação global. A evolução do ensino, da pesquisa e da extensão nas universidades brasileiras tem contribuído para o desenvolvimento do país em todos os níveis (tecnológico, social, econômico, cultural e ambiental) e, sendo assim, crescem as exigências para o desenvolvimento, aperfeiçoamento, melhoria contínua e responsabilidade social das Bibliotecas Universitárias (DZIEKANIAK, 2009, p. 34).

A mudança de paradigmas e ambientes advindos das novas tecnologias vem atraindo cada vez mais usuários para o conhecimento que é encontrado nestas unidades de informação e com esta demanda, cresce a preocupação em oferecer serviços relevantes em um curto espaço de tempo, evitando a obsolescência da informação, o que exige um olhar crítico dos gestores e consequentemente a melhoria na gestão de qualidade dos serviços oferecidos.

Neste contexto, os administradores das bibliotecas universitárias se veem desafiados a refletir sobre o novo perfil de usuário, oferecendo maior qualidade nos serviços prestados e adequando as atividades às mudanças e tendências. Este novo cenário exige do profissional da



informação gestor não apenas habilidades biblioteconômicas e gerenciais, mas um conhecimento especializado e aprofundado em administração, englobando processos, funções administrativas e financeiras, das teorias, dos instrumentos e tecnologias de gestão, entre outros.

Torna-se importante aos gerentes, conhecer as tendências administrativas contemporâneas, como também as teorias administrativas que as fundamentam, para que possam ser adaptadas e aplicadas às bibliotecas universitárias, pois, apesar de serem organizações sem fins lucrativos, as turbulências ambientais lhes confere algumas características semelhantes às das empresas privadas. (MACIEL; MENDONÇA, 2000, p. 2).

Este direcionamento para o novo papel e funções ainda não estão muito bem dimensionados, considerando o momento de transição vivenciado pelas bibliotecas universitárias e também, a atenção dos gestores, na maioria das vezes, voltada para a resolução de demandas pontuais e emergenciais, sem planejamento prévio (definição de metas, previsão, apontamento de mudanças, revisão crítica dos resultados alcançados e indicação de novos objetivos e metas).

A fim de diminuir as incertezas, minimizar os riscos e ingerência de recursos é fundamental a construção de um plano de ação, contínuo e dinâmico, que registre prioridades da unidade, indicando as etapas para se alcançar cada objetivo para que sejam alcançados os resultados de modo eficaz e eficiente.

A definição e escolha de indicadores de qualidade aplicados em unidades informacionais é uma ferramenta fundamental para colaborar com a oferta de serviços de qualidade, uma vez que propicia o entendimento da real função da unidade na instituição e é uma oportunidade para conhecer a avaliação do usuário quanto aos serviços.

Segundo Lancaster ([2004], p. 1), “uma avaliação é feita não como um exercício intelectual, mas para reunir dados úteis para atividades destinadas a solucionar problemas ou tomar decisões”, cabendo a biblioteca a função de estabelecer “uma interface entre os recursos de informação disponíveis e a comunidade de usuários a ser servida”.

## **2.1 Gestão de Bibliotecas MOTIVAÇÃO**

Visando aperfeiçoar o modelo de avaliação proposto pela bibliotecária e professora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia,



Nídia Lubisco, em sua tese de doutorado<sup>1</sup> e instrumentalizar os gestores das bibliotecas universitárias brasileiras, aconteceu em Salvador, de 29 de setembro a 1 de outubro de 2008, o Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira (SABU). Na oportunidade foram discutidos quatro grupos de indicadores referentes à biblioteca: administração; contexto acadêmico; serviços aos usuários e formação, processamento técnico e desenvolvimento de coleções. Com este evento foi possível o aperfeiçoamento do modelo proposto pela pesquisadora, resultado da análise crítica dos grupos de trabalho e também foi cogitada a aplicação do instrumento como projeto piloto para validação e aperfeiçoamento contínuo da proposta (LUBISCO; VIEIRA, 2009).

Em junho de 2012, aconteceu em Goiânia o II Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira, realizado pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiânia, com o objetivo de dar continuidade às discussões e aprimorar o modelo apresentado em Salvador, em 2008, bem como, sugerir que as bibliotecas aplicassem o instrumento parcialmente ou na sua totalidade. Na oportunidade, o presidente da Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) apresentou o interesse em realizar encontros regionais de bibliotecas universitárias visando dar oportunidade para que mais pessoas participassem de eventos na área, tratar as especificidades de cada região e facilitar as ações na área, principalmente aquelas referentes aos processos de avaliação em bibliotecas.

O SISBI/UFU enviou representantes nos dois eventos acima citados, o que motivou a direção do sistema a priorizar ações de planejamento e gestão. Até a presente data o SISBI não aplicou o modelo citado, porém já utilizou alguns parâmetros (indicadores) para elaboração de relatórios justificando a necessidade de ampliação das bibliotecas atuais e criação de novos espaços. Motivados pela CBBU, a equipe do SISBI/UFU realizou, em outubro de 2013, o Encontro Regional de Bibliotecas Universitárias (ERBU): Sudeste 1, Centro-Oeste e Distrito Federal<sup>2</sup>, cuja conferência de encerramento *O Bibliotecário como gestor de unidade de informação*, foi conduzida pelo Prof. Peterson Elizandro Gandolfi, docente da Faculdade de Gestão de Negócios da UFU e consultor do SISBI/UFU, em planejamento e gestão de bibliotecas, desde junho de 2013.

---

<sup>1</sup> *La evaluación en la biblioteca universitaria brasileña: evolución y propuesta de mejora.*

<sup>2</sup> Tema: A eficácia da avaliação e planejamento de bibliotecas universitárias no processo de tomada de decisão.



## 2.2 Uma proposta de aplicação da “Gestão por Resultados” na “Gestão de uma Unidade Informacional”

Nas últimas décadas, as organizações têm sido comparadas ora a um organismo vivo, composto de sistemas, ora a uma máquina, composta de peças e engrenagens. Outras comparações surgiram, mas todas elas são insuficientes para explicar a complexidade do que seja uma organização que é composta de pessoas, de equipamentos, de estruturas físicas, dos mais variados tipos de tecnologias, de grupos de interesses variados, de conhecimento, de parcerias e muitos outros fatores.

Normalmente quando se pensa em organização, pensa-se na proposta do seu negócio, o que determinada organização faz ou produz e entrega; como ela é estruturada. Assim, os gestores normalmente não conseguem visualizar quem são seus clientes (sejam eles, os usuários, ou outra nomenclatura que se queira dar), também não entendem o fluxo de trabalho, nem a cadeia de serviços, a começar pelos fornecedores, ou seja, a gestão normalmente é pensada de modo vertical e funcional. Com isso, alguns riscos podem ser apresentados como falta de comunicação, problemas interdepartamentais, criação de verdadeiros “feudos” simbolizando grupos que trabalham isolados do restante do grupo e consequentemente uma ideia de subotimização de toda a organização.

Diante disso, pensar uma organização (Figura 1) em processos de negócios como um conjunto de recursos e métodos, organizado para transformar entradas relativas a materiais e informações em saídas representadas por produtos e/ou serviços pode ajudar a alinhar os “interesses” dessa organização, no sentido de otimizar os esforços e levar esta mesma organização ao cumprimento de sua missão visualizando uma visão de futuro estabelecida.

**Figura 1: Processo de Negócio de uma organização**



Fonte: Os autores.

Nesse sentido, a partir do processo de negócio entendido, busca-se fazer a organização, trabalhar em busca de um ideal (visão de futuro) a partir de mecanismos objetivos de mensuração que podem ser exemplificados por meio de indicadores de gestão.



Esses indicadores servem de apoio para a definição das metas dessa organização e o processo de gestão se simplifica ao processo de atingimento ou manutenção dessas metas que devem ser desdobradas e alinhadas por toda a estrutura organizacional. E que, gerenciar uma organização, ou uma parte dela, se simplificaria a atingir as metas ou perseguir os resultados por ela estabelecidos, melhorando-os ou mantendo-os de acordo com a estratégia da organização (CAMPOS, 1994). Isso ratifica de tal forma o que o professor Kaoru Ishikawa, considerado um dos “papas da qualidade”, afirma que “quem não mede não gerencia: o gerenciamento começa pelos indicadores” (DEMING, 1990, p. 23).

Dessa forma, aqui se propõe o uso do conceito de “Gestão por Resultados” a partir da filosofia “Gestão da Qualidade Total” para apoiar e orientar o sistema de gestão para unidades informacionais.

### **3 Materiais e Métodos**

O presente estudo é de natureza aplicada e nele se propõe fazer uma abordagem qualitativa. O método de procedimento utilizado foi o estudo de caso, por se mostrar o mais adequado para avaliar o fenômeno em seu ambiente natural (GODOY, 2010; YIN, 2001). Por meio dessa abordagem foi possível descrever com mais profundidade e compreender a relação do ambiente de trabalho, suas funções, análise de indicadores e, por fim, como é realizada a gestão da unidade informacional, objetivo desse estudo.

#### **3.1 O caso Biblioteca da Universidade Federal de Uberlândia (UFU)<sup>3</sup>**

A Biblioteca da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) foi criada no ano 1976, a partir da junção dos acervos bibliográficos de oito faculdades isoladas da cidade e sua incorporação foi concluída em 1978. O marco oficial da criação do SISBI/UFU é determinado pela centralização das atividades de aquisição e processamento técnico destes acervos, em 1989.

Após a criação do SISBI/UFU, se fez necessário a projeção e execução da construção de um espaço próprio para acomodar a primeira grande biblioteca do Campus Santa Mônica, inaugurada no dia 7 de novembro de 1991. Esta biblioteca recebeu o acervo das primeiras

---

<sup>3</sup> Mais informações consulte o *Texto institucional* do SISBI/UFU: ano base 2013(UFU, 2014).



faculdades assentadas, das quais se destacam as pioneiras: Faculdade de Engenharias (Elétrica, Mecânica, Civil e Química), Faculdade de Direito, Faculdade de Artes, Faculdade de Filosofia, Faculdade de Ciências Econômicas e Faculdade de Administração.

Esta unidade administrativa passou a ser chamada de Biblioteca Central Santa Mônica por concentrar a equipe gestora do SISBI/UFU e as divisões que executam os serviços internos, tais como: seleção, aquisição, preparo, catalogação, classificação e tratamento de todo material informacional adquirido para compor o acervo das bibliotecas do sistema.

O segundo projeto de construção e execução em dimensão para atender as necessidades de expansão foi a Biblioteca Setorial Umuarama, construída no mesmo período que a Biblioteca Central Santa Mônica, inaugurada em 12 de novembro de 1991. Passaram a compor esta biblioteca o acervo das faculdades até então existentes no campus Umuarama: Medicina, Medicina Veterinária e Agronomia.

Acompanhando a necessidade de expansão da universidade, em 6 de dezembro de 1990, foi inaugurada a Biblioteca Setorial Educação Física que recebeu o acervo da única faculdade da época, instalada naquele campus: Faculdade de Educação Física.

Além destas bibliotecas universitárias, também faz parte do SISBI/UFU, a biblioteca escolar da Escola de Educação Básica da UFU (ESEBA), inaugurada em dezembro de 1988 e identificada como Biblioteca Setorial Educação Básica.

Em maio de 2007, foi inaugurada a Biblioteca Setorial Ituiutaba, para subsidiar as demandas informacionais advindas do desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão dos cursos de Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Física, Geografia, História e Química e Pedagogia, e na sequência o curso de Serviço Social e Engenharia de Produção da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal (FACIP), unidade integrante do *Plano de expansão da UFU* (UFU, 2007) no Campus do Pontal. Em 2011, a biblioteca foi transferida para um prédio multiuso, construído no complexo da FACIP, oferecendo um espaço maior para a comunidade acadêmica e externa.

No mês de abril de 2011, aconteceu a implantação da Biblioteca Setorial Monte Carmelo, para atender as demandas informacionais do campus, criado em 2010, como projeto de expansão da UFU, com os cursos: Agronomia, Sistema de Informação e Engenharia de Agrimensura e Cartografia. Até março de 2014, a biblioteca ficou instalada no teatro do prédio do SESI, sendo o antigo palco destinado ao acervo, ambiente de estudo individual, ilhas de pesquisa e setor de atendimento e, o espaço destinado à plateia permaneceu como ambiente para estudo em grupo e disponibilização dos guarda-volumes. No primeiro semestre



letivo de 2014, a biblioteca foi transferida para o prédio multiuso<sup>4</sup> no campus definitivo, composto por sala de estudo em grupo, estudo individual, área de leitura informal, espaço com scanner planetário para digitalização de documentos e ambiente para futura instalação dos equipamentos de autodevolução e autoempréstimo.

No mesmo período da implantação da biblioteca de Monte Carmelo a Biblioteca Setorial Patos de Minas também foi estabelecida, totalmente equipada para atender as necessidades informacionais dos alunos, docentes, técnicos administrativo do campus, criado em 2010, como projeto de expansão da UFU, com os cursos: Biotecnologia, Engenharia de Alimentos e Engenharia de Eletrônica e Telecomunicações. Desde abril de 2011, a biblioteca está instalada no prédio do Centro Administrativo da Prefeitura da cidade, alugado pela UFU, para acomodar a equipe administrativa e pedagógica do campus. No espaço reservado à biblioteca, além do acervo, há ambientes destinados para estudo individual, ilhas de pesquisa, seção de atendimento e guarda-volumes. O espaço para estudo em grupo está disponibilizado em uma sala de aula, no último andar, do mesmo prédio.

A mais recente biblioteca a compor o SISBI/UFU foi a Biblioteca Setorial Hospital de Clínicas “Professor Ivan Miranda Vieira”, biblioteca especializada, inaugurada em 21 de novembro de 2012, com a finalidade de atender ao Programa Brasileiro de Acreditação Hospitalar, bem como, oferecer aos residentes, docentes, médicos, enfermeiros e demais profissionais da saúde um ambiente adequado para estudo e consulta. Esta biblioteca está instalada na sala 21, do pavimento superior do Bloco 2M (antiga clínica médica) do Hospital de Clínicas de Uberlândia (HCU) no Campus Umuarama e oferece os serviços de consulta a livros e periódicos relacionados à área da saúde, pesquisa *online* em bases de dados especializadas e intercâmbio de documentos científicos (COMUT).

O SISBI/UFU, composto por oito bibliotecas, atende a toda a comunidade acadêmica da UFU e a comunidade externa de Uberlândia e região. Atualmente sua estrutura física é de aproximadamente 11.000 m<sup>2</sup>, com espaços para serviços técnicos e administrativos, acervo, área para estudo em grupo e individual, contemplando ainda cabines de estudos em grupo, espaços especializados como hall para exposição, estudo 24 horas e anfiteatro. Seu quadro de pessoal é composto por servidores que ocupam os seguintes cargos técnico-administrativos em educação: bibliotecário documentalista, assistente e auxiliar em administração, além de funcionários terceirizados atuando em atividades de atendimento ao público, orientação para

---

<sup>4</sup> Ainda em espaço provisório.



localização de obras no acervo e outros serviços afins. Todo acervo<sup>5</sup> das bibliotecas do SISBI/UFU é de livre acesso e são disponibilizados à comunidade acadêmica os serviços de empréstimo, devolução<sup>6</sup> e renovação do material informacional, solicitação de cópias de documentos de outras bibliotecas do Brasil e do exterior por comutação bibliográfica e empréstimo entre bibliotecas participantes do programa, além dos autosserviços de empréstimo, devolução e digitalização<sup>7</sup> de parte dos documentos de interesse. Dentre os serviços mais utilizados destacam-se treinamentos e orientação para utilização da biblioteca, orientação para normalização de trabalhos técnico-científicos, elaboração de ficha catalográfica e pesquisa automatizada em bases de dados e portais de periódicos eletrônicos.

A automação de seus serviços vem sendo implementada, desde 1994, com a utilização de sistema integrado, modular e multiusuário responsável pelo gerenciamento dos serviços, desde a aquisição até a devolução do material emprestado, com emissão de seus relatórios para dados estatísticos.

Além do *software* para gestão do acervo das bibliotecas, o SISBI/UFU também utiliza outros aplicativos, desenvolvidos localmente, para o gerenciamento de atividades administrativas e técnicas em geral. Em 2010, foi implantado o Sistema de Gerenciamento de Aquisição de Material Informacional (SIGAMI), desenvolvido em parceria com os analistas de informação do Centro de Tecnologia da Informação (CTI) da universidade.

Há tempo a tecnologia tem se apresentado como importante protagonista do cotidiano, impondo desafios constantes aos profissionais que trabalham com a informação do conhecimento, que necessitam ter o domínio dos novos recursos e ferramentas que são oferecidos em quantidade cada vez maior como condição *sine qua non* para a construção de um serviço totalizante e de qualidade. Diante de uma geração que domina cada vez mais cedo as diversas tecnologias oferecidas pelo mercado, o profissional da informação precisa, hoje, enfrentar a realidade dos meios de reprodução de cultura e entretenimento, que disputam a atenção do público, contribuindo para sua formação sociocultural de forma cada vez mais incisiva.

Assim sendo, desde o início de sua história o SISBI/UFU conta em seu quadro com profissionais envolvidos, que para entender o presente voltam o olhar para o passado com a confiança da continuação e apoio para construir o futuro, na perspectiva de oferecer novos e

<sup>5</sup> As bibliotecas possuem sistema de segurança do acervo.

<sup>6</sup> O material informacional pode ser devolvido em qualquer uma das bibliotecas universitárias do sistema, independentemente do local onde o empréstimo foi realizado.

<sup>7</sup> Scanners planetários disponíveis a toda comunidade.



melhores serviços que atendam a necessidade informacional desta sociedade da informação. Neste sentido, há um esforço de toda a equipe em usar os ricos tesouros pessoais, literários e históricos para contribuir e erguer uma biblioteca que busca inovações e acompanha as tendências.

### **3.2 O processo de coleta de dados**

Após a aprovação e a autorização formal para execução da pesquisa pela administração superior da UFU, a coleta de dados e organização dos dados foi realizada em duas frentes de trabalho: a primeira frente relacionada à análise documental e a segunda frente sob o enfoque de observação e entrevistas com os membros da direção do SISBI/UFU.

O processo de coleta e análise de dados iniciou em meados de julho de 2013 e continua permanentemente até hoje.

A coleta de dados documental foi feita a partir da análise de documentos e arquivos que foram disponibilizados pelos gestores do sistema, além de consulta na página eletrônica<sup>8</sup>. Desses documentos, destacam-se os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UFU que avalia infraestrutura física e acessibilidade, nível de funcionalidade, estado de conservação e carências, quantidade de postos da biblioteca, número de salas de leitura, horário e calendário de funcionamento, equipamentos, sistema de acesso aos materiais e sua consulta, acesso a bases de dados e bibliotecas virtuais, bibliografia, informatização (acervo e serviços). Além deles, outras fontes, como relatórios de visitas das Comissões do Ministério da Educação (MEC) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), dados fornecidos ao Censo, Anuário UFU, Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE)<sup>9</sup> e informações sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) do SISBI/UFU, foram analisadas e confrontadas, de modo a entender como um único sistema poderia ao mesmo tempo medir e prover informações para as diferentes demandas que eram solicitadas às bibliotecas.

Além disso, implantou-se um sistema de demandas, como projeto piloto, que tem como objetivo integrar todos os canais de *feedback* dos usuários a fim de proporcionar uma análise mais completa e sistemática dos possíveis problemas.

<sup>8</sup> Cf. [www.bibliotecas.ufu.br](http://www.bibliotecas.ufu.br).

<sup>9</sup> O PIDE, da UFU, foi concebido coletivamente de forma a contemplar tanto o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) quanto o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFU, 2009). O PDI é a primeira dimensão institucional do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).



De julho de 2013 a abril de 2014 foram realizadas várias reuniões presenciais e uma quantidade bem maior de contatos à distância por meio de correios eletrônicos. Além disso, um drive virtual de arquivos foi implantado para facilitar e padronizar o acesso aos documentos.

### 3.3 O processo de análise de dados

A base teórica utilizada para o procedimento de análise de dados foi desenvolvida a partir da estrutura de análise de conteúdo descrita no método de estudo descrito em Godoy (2010) e Yin (2001) e para isso, elaborou-se uma pré-análise a partir dos instrumentos de gestão tradicionais do sistema de gestão de bibliotecas descritos em Almeida (2005) e Lubisco e Vieira (2009). Diante do referencial citado, buscou-se estruturar, organizar e alinhar os indicadores de “Gestão da Unidade Informacional” (bibliotecas do SISBI/UFU) a partir da proposta de gestão de resultados proposto por Campos (1994).

## 4 Análise dos Resultados

Como produto desta etapa parcial do projeto de implantação, identificaram-se oito instrumentos indicadores de qualidade (Quadro 1) como elementos de medição da eficácia dos produtos e serviços prestados aos usuários. Esses instrumentos, apresentados nas seções 4.1 a 4.8, foram selecionados observando, como critérios, informações e dados estatísticos fornecidos pelo SISBI aos órgãos institucionais e governamentais, pareceres de visitas de comissões de avaliação de cursos e demandas de usuários reais e potenciais recebidos através da ouvidoria da universidade e dos canais de comunicação da instituição, bem como em relação às novas tecnologias implantadas no SISBI, desde 2010.



**Quadro 1: Painel de Instrumentos/Indicadores para gestão da Unidade Informacional**

Lista de Instrumentos (conjunto de Indicadores)	Grandes áreas do SISBI/UFU			
	Aquisição e Processamento	Atendimento ao Usuário		Infraestrutura
		Circulação	Referência	
Comissão Própria de Avaliação (CPA)				
Demandas				
Visita de comissões do Ministério da Educação (MEC) para avaliação de cursos de graduação				
Visita de comissões da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)				
Censo da Educação Superior MEC				
Anuário UFU				
Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE)				
Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)				

Fonte: Os autores.

#### **4.1 Comissão Própria de Avaliação (CPA) - Resultados da Autoavaliação**

A CPA da UFU foi criada conforme recomendação do SINAES<sup>10</sup>. Esta comissão é responsável pela autoavaliação anual da instituição e considera obrigatoriamente dez dimensões institucionais: missão e plano de desenvolvimento institucional; política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão; responsabilidade social; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão da instituição; infraestrutura física<sup>11</sup>; planejamento e avaliação; políticas de atendimento aos estudantes e sustentabilidade financeira (BRASIL, 2004).

<sup>10</sup> Avalia as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. O SINAES reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e das avaliações institucionais e dos cursos. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas. Os dados também são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições. Os processos avaliativos do SINAES são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). (BRASIL, 2013).

<sup>11</sup> O SISBI/UFU está inserido nesta dimensão.



A avaliação é realizada pelos docentes, discentes, técnico-administrativos da instituição e funcionários das fundações de apoio à universidade, que analisam as bibliotecas em sua totalidade e alguns de seus aspectos específicos como iluminação, ventilação, mobiliário e equipamentos, acessibilidade, silêncio no ambiente, atendimento ao usuário, automação do sistema, qualidade e atualidade do acervo, bibliografia básica, horário de atendimento, acesso às bases de dados científicas e penalidade por atrasos na devolução de material.

Considerando critérios qualitativos, considera-se este instrumento como um dos principais indicadores de qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas, por se entender que, a autoavaliação institucional é um “termômetro” da universidade, uma vez que representantes de todos os segmentos que compõem a comunidade universitária tem a oportunidade de expor suas opiniões de cunho pessoal e de acordo com sua vivência institucional.

#### **4.2 Demandas**

O SISBI/UFU recebe demandas (reclamações, sugestões, dúvidas, entre outros) dos usuários através de vários canais de comunicação institucional, tais como: ouvidoria, redes sociais, *e-mails*, telefone e até pessoalmente. Estas demandas são registradas em uma planilha específica, filtradas e direcionadas para que o responsável da área tome as providências necessárias, sempre emitindo parecer ao requisitante e baixa no controle interno<sup>12</sup>. O grande objetivo deste instrumento é receber, analisar, tratar, solucionar e evitar que as demandas não sejam reincidentes.

#### **4.3 Visita de comissões do MEC para avaliação de cursos de graduação**

Visando a qualidade da educação superior, o INEP realiza a avaliação dos cursos de graduação das IES do país, nas modalidades:

- a) autorização: solicitado quando uma IES deseja abrir um curso;
- b) reconhecimento: efetuada quando a primeira turma do curso novo entra na

---

<sup>12</sup> Após atendimento da demanda do usuário a direção do SISBI realiza análise diagnóstica, com a finalidade de avaliar se o questionamento levantado se aplica às demais bibliotecas e providencia ação corretiva, se necessário, evitando assim que a reincidência do problema aconteça.



segunda metade do curso;

c) renovação de reconhecimento: avaliação realizada a cada três anos (INEP, 2011a).

O instrumento de avaliação, vigente, insere a biblioteca na dimensão 3 (infraestrutura), e analisa três indicadores: bibliografia básica, bibliografia complementar e periódicos especializados. Este instrumento indicador de qualidade, não pode ser desconsiderado, devido a sua importância como requisito para a autorização e a continuidade da oferta de cursos que preparam os profissionais do futuro, bem como pela relevância da devolutiva encaminhada pelos avaliadores após diagnóstico da infraestrutura e do acervo da biblioteca avaliada.

#### **4.4 Visita de comissões da CAPES para Avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação**

A Diretoria de Avaliação da CAPES considera a avaliação essencial para assegurar e manter a qualidade dos programas de pós-graduação do país (BRASIL, 2006) e contribuindo com esta proposta o SISBI/UFU avalia as fichas de disciplinas das novas propostas<sup>13</sup> de programas de cursos a serem ofertados pela universidade. O diagnóstico final dos avaliadores da CAPES apresenta a atual situação da universidade e consequentemente das bibliotecas em relação aos produtos e serviços oferecidos aos pesquisadores, fornecendo dados que permitam aos gestores análise e definições de novas metas a fim de se garantir maior qualidade às atividades de pesquisa.

#### **4.5 Censo da Educação Superior**

O MEC/INEP realiza anualmente o Censo, nas instituições de ensino superior, com o objetivo de oferecer à comunidade acadêmica e à sociedade em geral informações detalhadas sobre a situação e as grandes tendências do setor (INEP, 2011b).

Atualmente são coletados dados referentes à infraestrutura, frequência, circulação do acervo, comutação bibliográfica, treinamento de usuários, TIC (serviços de descoberta, redes sociais, entre outros), assentos destinados para estudo, capacitação de servidores, acessibilidade (física, de conteúdo e tecnológica).

---

<sup>13</sup> Acompanha-se nos últimos anos um crescimento significativo de programas de pós-graduação na UFU. Em 2013, a UFU oferecia 55 programas de pós-graduação, sendo 36 de mestrado e 19 de doutorado, representando um crescimento de 29,09% dos cursos nos últimos 5 anos.



O Censo é considerando um indicador de grande relevância por ser um parâmetro norteador do governo para planejamento e aplicação de investimentos na instituição.

#### **4.6 Anuário UFU**

O anuário da UFU é uma iniciativa da Coordenação Geral da Diretoria de Planejamento, subordinada à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) da universidade. Em relação ao SISBI/UFU o anuário registra dados quantitativos referentes a gastos com diárias e passagens, equipamentos de informática, espaço físico, obras, estagiários, infraestrutura, usuários, serviços, acervo, serviços cooperativos e capacitação de usuários.

O anuário está entre os indicadores selecionados, por ser uma importante ferramenta de divulgação de informações estatísticas para toda comunidade acadêmica, com transparência e pontualidade, dos serviços disponibilizados pelo SISBI/UFU.

#### **4.7 Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE)**

Trata-se de uma ferramenta de gestão institucional, determinada pelo MEC, que aponta e possibilita o planejamento estratégico da universidade, visando a excelência acadêmica. No PIDE devem constar as diretrizes, as metas, os programas e os planos de ação projetados em todas as áreas de atuação da instituição (UFU, 2009). As metas previstas para serem alcançadas em seis anos são informadas pelas unidades acadêmicas e administrativas.

O SISBI/UFU, na última atualização do referido documento (2010-2015)<sup>14</sup> indicou metas que envolvem infraestrutura (construção de novas instalações e manutenção das áreas existentes), atualização do acervo, adequação para acessibilidade, segurança do acervo e predial, avaliação da satisfação dos usuários, desenvolvimento do Sistema de Gerenciamento de Aquisição de material Informacional (SIGAMI), qualificação e capacitação de servidores e, preservação do meio ambiente, entre outras.

---

<sup>14</sup> A direção do SISBI aguarda retorno da administração superior para avaliar e atualizar as metas propostas.



#### **4.8 Tecnologias/Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)**

O indicador Tecnologias/TIC foi criado pela diretoria do SISBI/UFU, em abril de 2014, considerando a sua relevância no atual contexto das bibliotecas. O grande investimento em implantação e expansão de TIC para impulsionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pela comunidade acadêmica e externa, bem como promover melhores condições de trabalho aos servidores e colaboradores das bibliotecas, merece ser acompanhado e constantemente avaliado visando a satisfação dos usuários e dos demais envolvidos.

### **5 Considerações Finais**

Após a análise dos instrumentos citados, os dados extraídos são classificados de acordo com a frequência em que chegam aos coordenadores do SISBI/UFU, considerando os critérios quantitativos e/ou qualitativos e informações gerais, tais como: fonte, público e frequência que ocorrem. A ocorrência das informações abordadas é distribuída entre as grandes áreas do SISBI/UFU: Aquisição e Processamento, Atendimento ao Usuário (Circulação e Referência) e Infraestrutura.

Estes instrumentos permitem a reflexão da situação atual das bibliotecas do SISBI/UFU nos contextos: infraestrutura, serviços oferecidos, produtos, recursos humanos, tecnologias, espaço físico, acervo e usuários.

O SISBI/UFU tem alcançado significativos resultados referentes ao investimento despendido durante a consultoria. Considera-se essencial, principalmente nesta era da informação, em que o compartilhamento de informações se faz necessário, o apoio de profissionais de outras áreas, nas quais, na maioria das vezes os bibliotecários não dominam na sua especificidade, uma vez que o ambiente universitário é totalmente mutável, em constante atualização tecnológica e informacional o que exige excelência na qualidade de atendimento.

É preciso ressaltar que as limitações existentes no percurso desta pesquisa são decorrentes do processo de integração da metodologia “Gestão por Resultados” ao sistema de “Gestão das Unidades Informacionais”. Processo este, iniciado em meados de julho de 2013, podendo ser implementado e melhorado em médio e longo prazo.

Por ora, a primeira etapa foi propor o alinhamento e hierarquização dos indicadores a



partir dos instrumentos de medição de qualidade do serviço prestado. Para futuros estudos, sugere-se a descrição do processo de implantação do sistema de tratamentos de anomalias (a partir do sistema de demandas integrado), gestão estratégica e gestão para melhorar a partir da proposta do PDCA<sup>15</sup> de Deming (1990). Nessa linha de pensamento será possível iniciar alguns atributos suficientes para garantir qualidade nas prestações de serviços, garantindo e aumentando o índice de satisfação do usuário, reduzindo suas reclamações, utilizando indicadores de pesquisa de satisfação e avaliando o índice de reclamação mensal.

## 6 Referências

- ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2005.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2014.
- BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Sobre a avaliação**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?id=12303&option=com\\_content](http://portal.mec.gov.br/index.php?id=12303&option=com_content)>. Acesso em: 25 abr. 2014.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7. ed. Nova [Lima: INDG Tec], 1994.
- DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **TransInformação**, Campinas, SP, v. 21, n. 1, p. 33-54, jan./abr., 2009. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/517/497>>. Acesso em: 14 maio 2014.
- DEMING, Edwards. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Cristiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-143.

<sup>15</sup> *Plan, Do, Check and Action.*



INEP. **Avaliação dos cursos de graduação**. Brasília, DF, 2011a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-condicoesdeensino>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

INEP. **Censo da educação superior**. Brasília, DF, 2011b. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

LANCASTER, Frederick Wilfrid. **Lancaster conceitos e idéias**. [2004]. Disponível em: <<http://fredericklancaster3.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 14 maio 2014.

LUBISCO, Nídia Maria Liener; VIEIRA, Sônia Chagas. **Biblioteca universitária brasileira**: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho: documento final consolidado a partir das contribuições dos grupos de trabalho do Seminário ... Salvador: EDUFBA, 2009.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais**... Florianópolis: [s.n.], 2000. 1 CD-ROM.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão**: PIDE: período 2010-2015. Uberlândia, maio 2009. Disponível em: <<http://www.portal.cpde.ufu.br/sites/cpde.ufu.br/files/PIDE-UFU-2010-2015.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Sistema de Bibliotecas. **Texto institucional**: ano base 2013. Uberlândia, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.ufu.br/historia>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Plano de Expansão da Universidade Federal de Uberlândia: período 2008-2012. Uberlândia, 2007. Disponível em: <[http://www0.ufu.br/expansaoufu/documentos\\_importantes/plano\\_expansao\\_ufu.pdf](http://www0.ufu.br/expansaoufu/documentos_importantes/plano_expansao_ufu.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.