

NECESSIDADES DE FORMAÇÃO CONTÍNUA DOS GESTORES DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO BRASIL

Needs of continuous training of university library managers in Brazil

12

Regina Célia Baptista Belluzzo

Docente dos Programas de Pós-Graduação da Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Bauru (UNESP). Vice-Presidente da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB).

Sigrid Karin Weiss Dutra

Presidente da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB).

Glória Georges Feres

Bibliotecária da UNESP Bauru e Diretora de Comunicação e Publicações da FEBAB.

Paula Maria Abrantes
Cotta de Mello

Presidente da Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU FEBAB).

RESUMO: Apresenta o resultado de workshop realizado pela Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU/FEBAB) durante o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias – SNBU, o *Simpósio de Diretores de Bibliotecas da América Latina e do Caribe*. Em 2008, aproveitou-se a presença de número representativo do universo de gestores dessas bibliotecas para realizar um Workshop – *Reverendo Valores e Desenhando Cenários* - com atividades em grupos em etapas metodológicas: a) solicitação de informações individualmente, com apoio de roteiro pré-estabelecido, a fim de que fossem identificadas as novas posturas e competências profissionais exigidas para os gestores na área; b) elaboração de um cenário da Biblioteca Universitária no contexto da Sociedade do Conhecimento; e, c) apresentação de indicadores para uma visão de futuro para as Bibliotecas Universitárias Brasileiras. Os resultados obtidos apresentaram pontos frágeis e lacunas dos gestores e identificam as necessidades de atualização desses profissionais, servindo como subsídio para a CBBU/FEBAB no estabelecimento de um programa de formação continuada voltado à introdução de novos modelos de gestão nas Bibliotecas Universitárias Brasileiras.

Palavras-chave: Bibliotecas universitárias. Formação continuada. Gestão de bibliotecas.

ABSTRACT: Result of the workshop conducted by the Brazilian Committee of University Libraries (CBBU / FEBAB) , during the *Symposium of Directors of Latin America and Caribbean Libraries*. On 2008, there was a strong participation of managers of these Libraries to perform a Workshop – *Revision of Values and Designing Scenarios* - with team activities in methodological phases: a) Individual data requests supported by a pre-establish guideline in order to identify the new positions and professional skills required for the managers in that area; b) To establish a scenario of the University Library in the context of the Society of Knowledge; c) Presentation of indicators for a future vision of the Brazilian university Libraries. The result they got, presented some weak points and lack of knowledge by the managers and also identify the needs to update these professionals, as a parameters to the CBBU/FEBAB to

establish a program for Continuing Education directed to introduce new management pattern in the Brazilian University Libraries.

Keywords: University libraries. Continuing education.

I INTRODUÇÃO

13

Existe uma preocupação acentuada na sociedade contemporânea com as necessidades de atenção às mudanças de postura por parte dos profissionais, em especial àqueles que emprestam sua força de trabalho para servir bem a uma comunidade de usuários que precisa cultivar o prazer de ler e acessar e utilizar a informação, sobretudo como apoio às atividades de estudo e pesquisa e geração do conhecimento. Reportamo-nos, especialmente às bibliotecas universitárias e aos seus gestores, considerando-se a necessidade de desenvolver ações em que se incluem: a atualização permanente de acervos especializados; a aquisição e o suporte tecnológico operacional; a atenção às obras raras, às obras especializadas e periódicos; à produção de informações de natureza técnico-científicas e demais ações que redundem na implementação de interatividade com a comunidade acadêmica. Neste contexto, acredita-se, portanto, ser de interesse mapear a ambiência em relação às condutas dos gestores das bibliotecas universitárias brasileiras, enquanto organizações que precisam se constituir modernamente em ambientes facilitadores do acesso e uso da informação de forma inteligente e criativa e da construção e compartilhamento do conhecimento, mediante constante interação e sob enfoque de uma visão de futuro e do seu compromisso social em médio e longo prazos na direção da qualidade do ensino e da pesquisa nas Instituições de Ensino Superior.

Considerando-se esses pressupostos, buscou-se desenvolver um Workshop “Revendo Valores e Desenhando Cenários”, com os gestores de Bibliotecas Universitárias, durante o IV Simpósio de Diretores de Bibliotecas Universitárias da América Latina e do Caribe, realizado como atividade do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, organizado sob a responsabilidade da Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU/FEBAB) e sob a Coordenação da Prof^a. Dr^a. Regina Célia Baptista Belluzzo. Este artigo consubstancia desde a concepção, a descrição do desenvolvimento das atividades individuais e grupais e os principais resultados do workshop, finalizando-se com a recomendação de um programa de capacitação denominado como “Gestão & Inovação de Bibliotecas Universitárias” e que poderá ser implementado, nas modalidades de ensino presencial e mediada pelas tecnologias interativas, dentro do Programa de Capacitação Técnica e Gerencial de Equipes Bibliotecárias da Federação de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições – FEBAB.

2 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

O Workshop foi delineado com o objetivo de mapear a ambiência em relação às condutas dos gestores e a sua condição de integração aos objetivos das bibliotecas

universitárias no cenário contemporâneo, além da identificação de necessidades de capacitação em decorrência de possíveis lacunas detectadas. O desenvolvimento do *workshop* teve como norteador as lides de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo e quali-quantativo, com o apoio dos instrumentos da análise de conteúdo e da categorização estatística das respostas individuais e grupais. Contou-se com a participação de 90 gestores (77,58%) como amostra voluntária, acidental e representativa.

Passo 1 : Novas Posturas e Competências Profissionais, atividade individual que visou à identificação das posturas e competências inerentes aos profissionais/gestores de bibliotecas universitárias e que foi realizada mediante o preenchimento de roteiro contendo as seguintes variáveis: Identificação do gestor (tempo de atuação no cargo, formação); responsabilidade e missão do cargo ocupado; Atividades desempenhadas no cargo e aquelas que deveriam ser desempenhadas e não são; perfil de competências/posturas que considera adequadas ao cargo (Ser, Conhecer e Fazer); facilidades e dificuldades encontradas para o desempenho do cargo; e, estratégias de ação que pretende adotar em face às tendências de mudanças (alavancar/solidificar as facilidades e transformar as dificuldades em oportunidades).

Passo 2: Cenário da Biblioteca Universitária no Contexto da Sociedade do Conhecimento, compreendendo a busca da configuração do contexto organizacional e seu posicionamento em face às dimensões atuais e às tendências de mudanças. Atividade desenvolvida com o apoio de grupos de trabalho em torno da reflexão e às seguintes questões: Qual a situação atual das bibliotecas universitárias em relação aos paradigmas da sociedade do conhecimento? Como está a “performance” da gestão das bibliotecas universitárias em relação à nova lógica e aos novos valores da comunidade acadêmica? Que indicadores refletem o impacto das bibliotecas universitárias brasileiras em relação ao acesso e uso da informação pela comunidade acadêmica perante a construção e compartilhamento do conhecimento?

Passo 3 – Delineando a Visão das Bibliotecas Universitárias Brasileiras, Descrição de uma visão futura das bibliotecas universitárias mediante a reflexão e discussão em grupo sob a ótica da atuação e compromisso social da biblioteca universitária em médio e longo prazo. As atividades envolvidas compreenderam dois momentos: *Usando a Imaginação...* (utilizou-se de uma situação imaginária de premiação da biblioteca universitária e o motivo de recebimento desse prêmio) e *Ilustrando a Visão de Futuro...* O foco central foi uma reflexão e discussão dos grupos de trabalho em torno das seguintes questões: Se as bibliotecas universitárias pudessem ser o que queremos, no ano 2013 o que elas seriam? Como saber se as bibliotecas conseguiram “chegar lá” da forma que idealizamos? Com o que valeria a pena as bibliotecas universitárias estarem comprometidas nos próximos 10 anos?

3 ANÁLISES DESCRITIVA E INTERPRETATIVA

Passo I – Novas posturas e competências profissionais

Considerou-se que o universo de pesquisa para este Passo I do Workshop

seriam os 116 gestores inscritos no IV Simpósio de Diretores de Bibliotecas Universitárias da América Latina e do Caribe, realizado durante o XV Seminário de Bibliotecas Universitárias. Desse total de gestores, 90 (77.58%) foram os que participaram efetivamente das atividades individuais e grupais e que responderam aos formulários e roteiros, podendo ser considerada uma amostra voluntária, acidental e representativa. Foi realizado de modo individual e mediante o preenchimento de roteiro, previamente explicado e distribuído aos 90 gestores, tendo como objetivo identificar as posturas e competências inerentes aos profissionais/gestores de bibliotecas universitárias. Os resultados são descritos e interpretados a seguir.

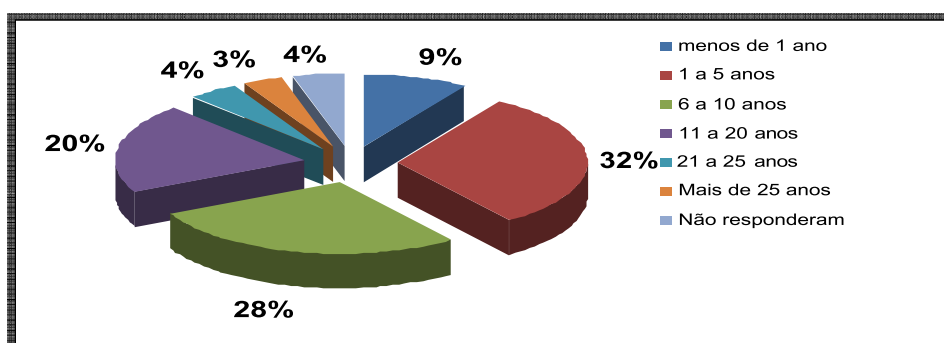


Gráfico 1 – Tempo de atuação no cargo de gestor

Quanto ao **tempo de atuação** os gestores apresentam um percentual de 32% no período de 1 a 5 anos, outros se encontram em 6 a 10 anos (28%), existindo também 20% que têm de 11 a 20 anos no cargo, além de 9% que se encontram há menos de 1 ano em atuação. Além disso, 4% dos gestores estão no cargo de 21 a 25 anos, sendo que 3% estão há mais de 25 anos exercendo esse cargo. Finalmente, 4% deixaram de responder a esta variável. Pode-se inferir, portanto, que existe um grande contingente de gestores com larga experiência no cargo. Quando se procura comparar os percentuais indicativos desse espectro apresentado, pode-se notar que um maior contingente de profissionais (32%) está com uma atuação em tempo relativamente mínimo exigido para um aprendizado e o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao desempenho ideal. Ainda, em um segundo patamar representativo (28%), encontram-se os outros profissionais que em razão do tempo já se pode pressupor que estejam em condições de aprendizado e desenvolvimento de competências e habilidades consideradas de importância à atuação profissional ideal. Percebe-se, ainda, nos percentuais descritos que a somatória dos respondentes, relativa ao período de 11 a mais de 25 anos (27%) é também um contingente de profissionais de quem é esperada uma performance ideal como gestores experimentados. Por sua vez, existem 9% que podem ser considerados, *a priori*, em situação de aprendizado e em desenvolvimento de competências e habilidades necessárias a uma atuação ideal. Ainda, 4% deixaram de responder a esta variável, presumindo-se que não se sentiram confortáveis em informar esse tempo, por razões de ordem pessoal ou profissional.

Com relação à **formação**, os seguintes resultados puderam ser coletados,

em forma de respostas múltiplas:

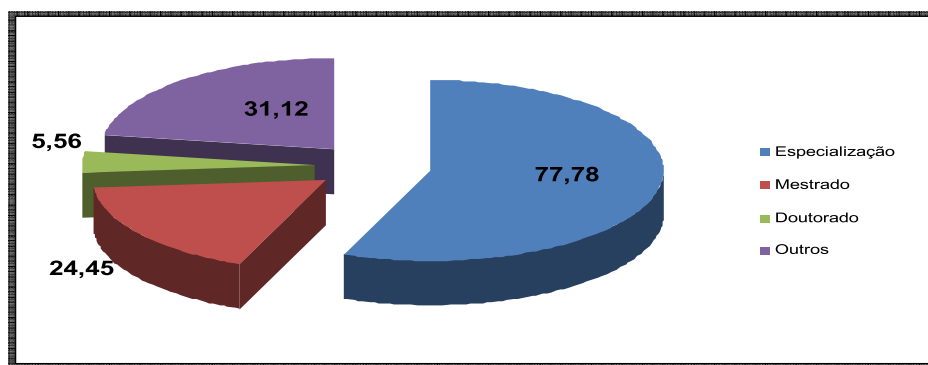


Gráfico 2 – Formação dos gestores

Por meio das respostas dos gestores, pode-se observar que 77.78% indicaram possuir formação em nível de especialização *lato sensu*, o que é um ótimo percentual para um total de 90 gestores integrantes da pesquisa. Ainda, obteve-se que 22.22% não indicaram possuir esse nível de formação, o que pode representar um percentual relevante de pessoas em potencial para esses cursos. Além disso, os sujeitos pesquisados indicaram haver participado de cursos desse teor, mencionando uma abrangência de 56 áreas de natureza vária.

Destas áreas mencionadas, temos 29 que podem ser consideradas como sendo pertinentes à dimensão da concentração no campo da biblioteconomia e da ciência da informação e 27 que correspondem ao campo do domínio conexo. Observa-se que o maior percentual de gestores (75.55%) ainda não possui o mestrado como qualificação, sendo que 24.45% indicaram haver obtido esse nível de formação envolvendo 10 áreas de concentração, destacando-se que 50% tem pertinência à biblioteconomia e ciência da informação e outros 50% que pertencem às áreas de domínio conexo. Porém, se consideramos que a grande maioria desses profissionais está atuando no cargo desde médio e longo prazo, cabe-nos refletir sobre a razão de não haverem buscado essa formação, se existiu uma omissão ou se não houve oportunidades e incentivo em sua trajetória profissional para tanto. No tocante aos cursos de doutorado, o percentual de gestores que ainda não têm esse nível de formação é bastante elevado (94.44%), podendo-se considerar que há um número mínimo nesse contingente que possui essa qualificação (5.56%). As áreas indicadas referiram-se a 75% em relação à biblioteconomia e ciência da informação e 25% às áreas de domínio conexo. A mesma observação quanto ao mestrado, cabe replicar aqui, lamentando-se que esse cenário ocorra em um ambiente acadêmico.

Um total de 31.12% dos sujeitos pesquisados indicou haver participado de cursos de curta duração enquanto formas de atualização, mencionando uma abrangência de 26 áreas de natureza vária. Destas áreas mencionadas, temos 12 que podem ser consideradas como sendo pertinentes à dimensão da concentração no campo da biblioteconomia e da ciência da informação e 14 que correspondem ao campo do domínio conexo.

Entretanto, embora este número possa indicar preocupação com as questões

de formação continuada, existe, por sua vez, um percentual elevado de profissionais (68.88%) que respondeu de forma negativa a essa variável, o que reforça a necessidade premente de incentivo e de motivação para o preenchimento dessa lacuna na formação e na carreira profissional.

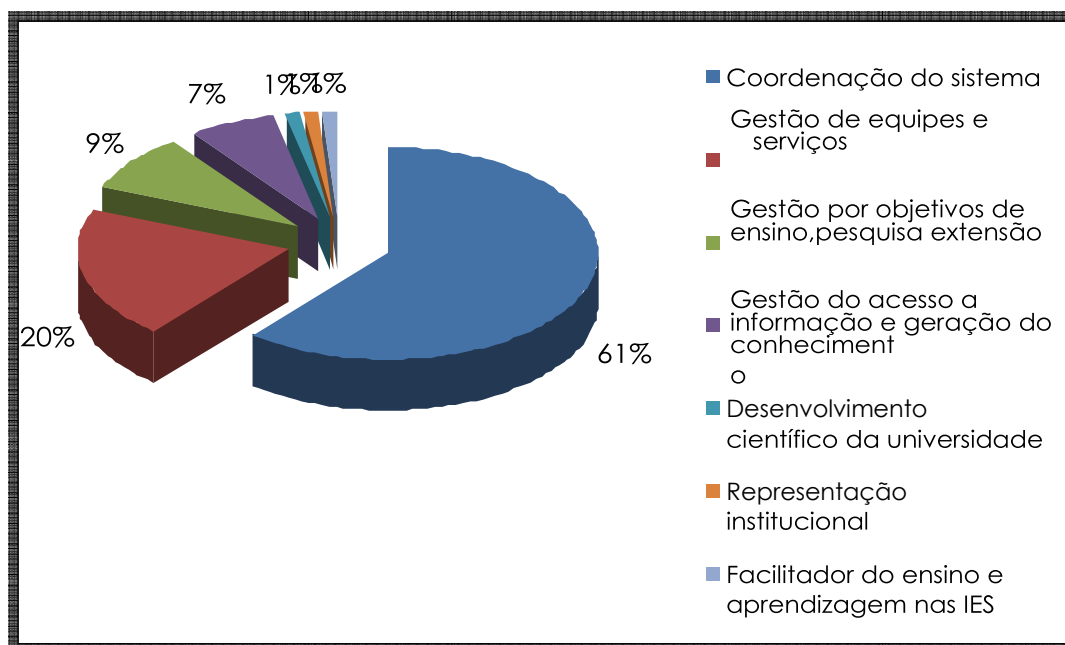


Gráfico 3 – Responsabilidade e missão do cargo de gestor

Inicialmente, buscou-se conhecer a concepção e a identidade profissional dos gestores em relação às **responsabilidades** e à **missão do cargo** que ocupam nas bibliotecas universitárias brasileiras. Considerou-se a sua estreita relação com a *performance* e o desempenho para o alcance dos objetivos e da missão dessas organizações junto às dimensões de ensino, pesquisa e extensão das IES na sociedade contemporânea. Os resultados indicaram que 61% denotaram alta preocupação com a questão da “Coordenação do Sistema”, envolvendo a menção para as condutas mais tradicionais de gestão administrativa, tais como: da infraestrutura, dos acervos, do processamento técnico, dos recursos humanos/equipes, da automação, elaboração de projetos e de relatórios. Outros 20% de gestores indicaram a questão “Gestão de equipes e serviços” especificamente, o que parecem que estão alinhados às novas condutas de gestão que estão sendo indicadas desde o final do século XX para transformações na missão e valores do cargo de gestor de bibliotecas em ambiência acadêmica. Por outro lado, também foi possível encontrar alguns gestores (9%) que fizeram menção à categoria de “Gestão para os objetivos de ensino, pesquisa e extensão”, os quais parecem estar articulados, mais proximamente, ao modelo tradicional de IES e aos seus objetivos já devidamente consolidados, não indo além do lugar comum. Ainda, um outro percentual de respostas (7%), referiu-se a “Gestão do acesso à informação e à geração do conhecimento”, podendo ser considerado um grupo de gestores de idéias e de identidade que se coadunam mais aos anseios da

sociedade contemporânea e que trazem consigo um elo com a migração para novas condutas de gestão para as bibliotecas universitárias brasileiras. Por último, de forma mais inexpressiva, temos um percentual de 1% para cada uma das categorias de “Desenvolvimento científico da universidade”, “Representação institucional” e “Facilitador do ensino e aprendizagem na IES”, o que não tem uma representatividade no contexto estudado.

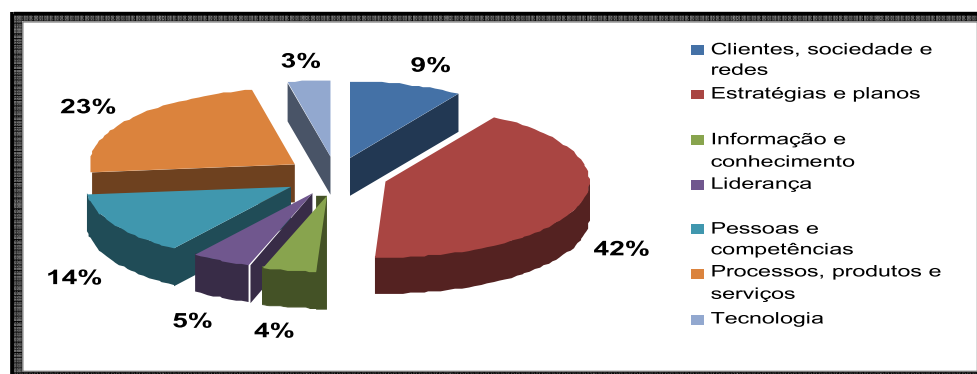


Gráfico 4 – Atividades inerentes ao cargo de gestor

No que diz respeito às **atividades desempenhadas no cargo**, os gestores indicaram em percentual de 42%, a área de estratégias e planos, o que leva a inferir que estão alinhados com as principais linhas de ação inerentes ao perfil do cargo de gestor, embora tenham respondido em percentuais bem menores para outras áreas de atuação do cargo que também têm grande importância, tais como a dimensão de “Clientes, Sociedade e Redes” (9%) e a “Liderança” (4%). Ainda, um percentual que pode ser considerado elevado no contexto da questão, referiu-se aos “Processos, produtos e serviços” (23%), o que pode indicar talvez uma visão mais tecnicista dos gestores, em decorrência de uma tradição da formação básica da área. É interessante, por outro lado, destacar também a menção de 14% para “Pessoas e competências”, uma área de atenção ainda emergente no cenário nacional e que, em outras respostas (Dificuldades encontradas e Situação da performance de gestão) foi apontada como sendo um fator crítico de sucesso para os gestores e para a unidade de informação. Outros percentuais, em menor escala, foram também indicados pelos gestores e envolveram a “Informação e Conhecimento” (4%) e “Tecnologia” (3%). Essas dimensões que devem envolver linhas de ação estratégica na sociedade contemporânea para qualquer organização, parecem estar ainda distantes das atividades desenvolvidas pelos gestores, o que pode indicar a necessidade de capacitação para novas condutas de gestão, tendo como foco de atenção as inovações tecnológicas e a nova função social do acesso e uso da informação para a geração de conhecimento e sua relação com a inovação e o desenvolvimento, especialmente em ambiente universitário.

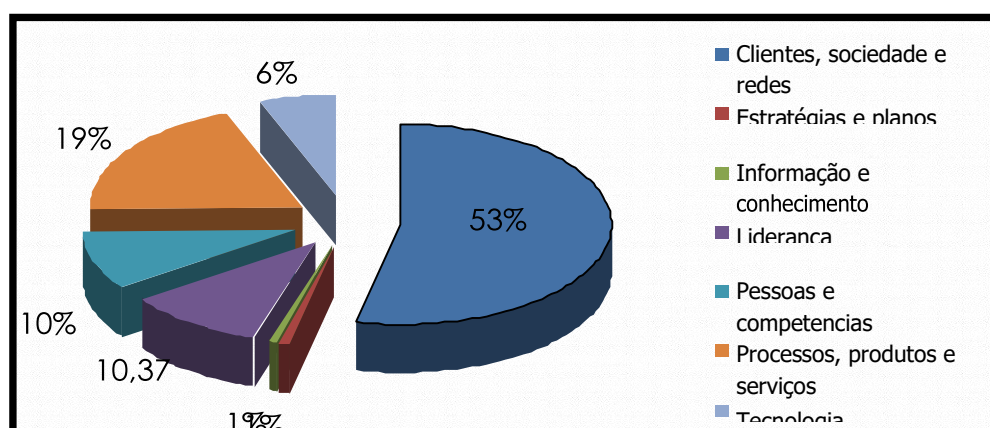


Gráfico 5 – Atividades inerentes ao cargo e gestor que não são desempenhadas

Quando indagados a respeito das **atividades que consideravam serem pertinentes ao seu cargo e que não desempenhavam**, os gestores, em sua grande maioria (53%), indicaram estarem relacionadas com linhas de ação envolvendo “Clientes, Sociedades e Redes”, o que parece reforçar a resposta à questão das atividades desempenhadas (9% dos sujeitos pesquisados se reportaram a tal dimensão). Essa é uma questão que deveria ser considerada como sendo fundamental, uma vez que a palavra de ordem atual está direcionada para a gestão com foco no cliente. Assim, embora tenham reconhecido que não desempenham as atividades de gestores alinhadas prioritariamente a essa dimensão, esse é um ponto a ser considerado para se estabelecer programas de capacitação das equipes bibliotecárias das bibliotecas universitárias brasileiras. Por outro lado, embora tenham indicado, na questão relacionada às atividades desempenhadas, um percentual de 23% para “Processos, produtos e serviços”, aqui os gestores apontaram 19% também para essa dimensão. Isso pode ser um indicador de que essa área, de importância para a cadeia produtiva das bibliotecas universitárias, apesar de ser reconhecida como tal, ainda não tem a efetividade necessária e precisa de melhoria contínua, além de ser importante o seu alinhamento à dimensão de “Clientes, sociedade e redes” anteriormente comentada. Quanto à dimensão “Tecnologia” (6%), o percentual de respostas demonstra uma mesma tendência de preocupação, embora em baixo nível, para uma área de intensa atenção e que vem modificando substancialmente as condutas de gestão nas bibliotecas universitárias. Além disso, dimensões de importância como “Liderança” e “Informação e conhecimento”, novamente foram relegadas a um patamar menor de atenção por parte dos gestores, a exemplo das respostas oferecidas na questão anterior.

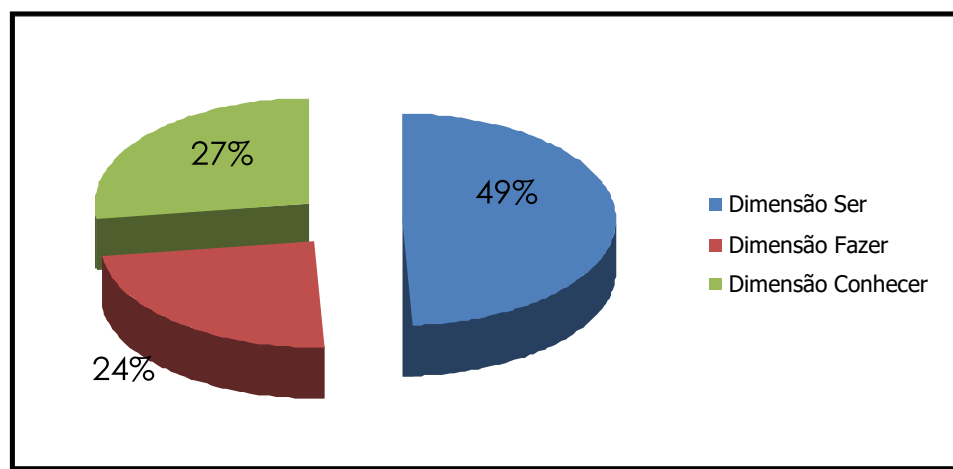


Gráfico 6 – Perfil de competências/posturas adequadas ao cargo dos gestores

Optou-se pela inclusão de variável referente ao **perfil de competências/posturas adequadas ao cargo** de gestores, a fim de se verificar qual o nível de “conhecimento” e de “compreensão” os gestores apresentam acerca das áreas que envolvem sua atuação no cargo que ocupam nas bibliotecas universitárias. A análise das respostas havidas foi estabelecida com a transferência e adaptações da Taxonomia de Bloom e de Harrow, envolvendo as dimensões: *Afetiva* (ser- comportamento, atitude, responsabilidade, respeito, emoção e valores), *Cognitiva* (conhecer – conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação) e *Psicomotora* (fazer – reflexos, movimentos básicos, habilidades de percepção, habilidades físicas, movimentos aperfeiçoados e comunicação não verbal). Assim, as respostas foram caracterizadas em conformidade com essas dimensões, utilizando-se também da técnica de análise de conteúdo para a sua interpretação. Em síntese, pode-se dizer que os gestores estão conscientes de que existem competências que devem estar desenvolvidas e em constante aprimoramento, sendo que a dimensão Afetiva (Ser) é que apresentou a maior incidência de indicação de habilidades e disposições (529), tendo alcançado um percentual de 49%. Com certeza, os gestores estão cientes da importância dessas competências para o exercício do cargo que ocupam nas bibliotecas universitárias, e, o alto número de indicações para essa dimensão demonstra, uma vez mais, a necessidade de haver uma atenção primária às questões que envolvem a “Gestão de Pessoas e de Competências” e a “Liderança”, enquanto linhas de ação prioritárias ao bom termo do desempenho dos gestores nas bibliotecas universitárias brasileiras como sistemas produtivos. Em um segundo momento, os gestores optaram por indicar a dimensão Cognitiva (Conhecer), obtendo-se um percentual de respostas de 27% e um total de 298 indicadores de competências. Essa situação corrobora a importância dada ao acesso e uso da informação para a geração do conhecimento na atual economia mundial, onde é considerado como um bem de valor, demonstrando que os gestores também reconhecem esse fato. Por último, houve a indicação de um percentual de 24% de respostas, as quais envolveram um total de 259 competências mencionadas para a dimensão Psicomotora (fazer). Isso demonstra a preocupação dos gestores com as competências que julgam ser necessárias ao cargo que ocupam, principalmente do ponto de vista da execução de processos. Pode-se inferir, do total das respostas obtidas, que os

gestores estão conscientes das principais dimensões que envolvem um perfil adequado às suas funções nas bibliotecas universitárias, porém, quando se efetuam as comparações com as questões que envolvem: a missão do cargo ocupado, as atividades desempenhadas e aquelas que não o são, as dificuldades encontradas, tornam visível que existem lacunas no perfil dos pesquisados, em especial, no que diz respeito às dimensões Afetiva e Cognitiva.

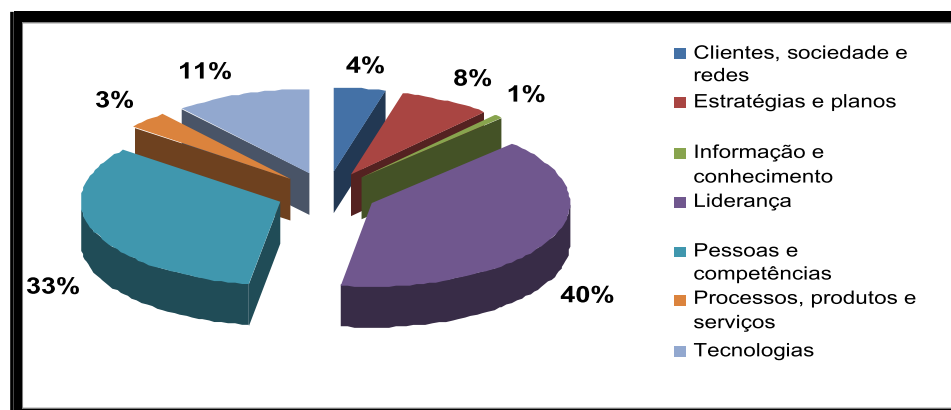


Gráfico 7 – Facilidades ao desempenho do cargo de gestor

As respostas obtidas, com relação às **facilidades** encontradas ao desempenho do cargo, indicaram 40% para a “Liderança”, embora essa linha de ação não fosse devidamente contemplada na questão relacionada às atividades desempenhadas no cargo, cujo percentual foi de apenas 4%. Seria interessante investigar como está sendo considerado esse fator junto aos gestores, considerando-se essa discrepância nas respostas. Um outro percentual (33%) foi obtido para “Pessoas e competências”, reafirmando a importância da dimensão humana enquanto facilitadora do alcance da missão do cargo e da unidade de informação. Ressalte-se, ainda, que isso se torna um fator de sucesso se houver uma liderança positiva e uma equipe qualificada, o que depende de ações voltadas diretamente às condutas de gestão de pessoas e de competências nesse cenário. O fator “Tecnologias” recebeu um percentual de 11% e foram considerados como um espectro positivo, o que parece indicar que os gestores reconhecem sua importância, apesar da discrepância com a resposta à questão das atividades desempenhadas, quando alcançou um percentual de apenas 3%. Apesar de haver sido indicada a linha de ação “Estratégias e planos” com um alto percentual (42%) para a questão das atividades desempenhadas no cargo, os gestores aqui a indicaram como uma facilidade com um percentual de apenas 8%. Essa descrição nos leva a crer que existam *gaps* em relação à verdadeira compreensão do que consiste o desenvolvimento de estratégias e planos de ação como atividades inerentes ao perfil de atuação do gestor de uma biblioteca universitária, porque a lógica seria a indicação dessa dimensão como um dos principais facilitadores nesse contexto. Quanto à “Clientes, sociedade e redes”, essa linha de ação dos gestores não contemplou um percentual elevado (6%), o que parece indicar que os usuários e a comunidade não contribuem como era de se esperar para que os gestores das bibliotecas universitárias possam exercer suas funções. Os menores percentuais foram indicados

para “Processos, produtos e serviços” (3%) e “ Informação e conhecimento”, o que pode ser o indicador de que essas linhas de ação não estejam articuladas de forma ideal à performance dos gestores, confirmando as colocações efetuadas anteriormente para outras questões.

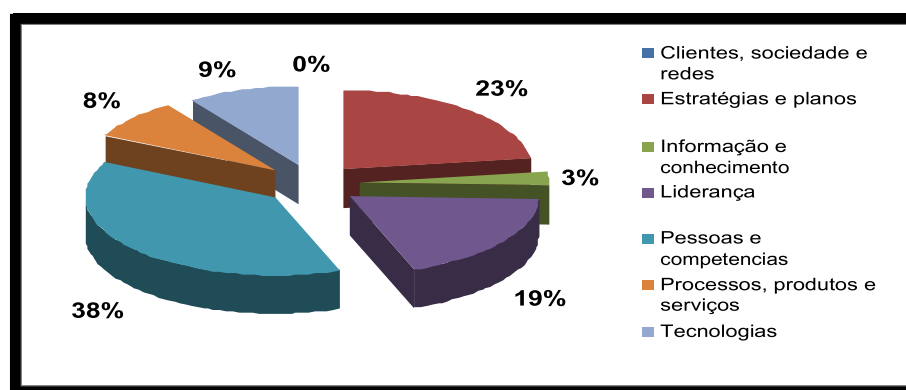


Gráfico 8 – Dificuldades ao desempenho do cargo de gestor

Com relação às **dificuldades** que os gestores encontram para exercer o seu cargo junto às bibliotecas universitárias, as respostas indicaram um percentual de 38% para “Pessoas e competências”. Isso demonstra, uma vez mais, os desafios que são enfrentados por muitos desses profissionais ao lidarem com a responsabilidade de gerenciar pessoas, enfatizando a necessidade de melhor capacitação nessa área estratégica para a gestão das bibliotecas universitárias. Em segundo lugar, com um percentual de 23%, foi mencionada a linha de ação de “Estratégias e planos”, o que leva a acreditar que os gestores têm consciência de que essa é uma dimensão de importância para o sucesso da sua gestão, porém, também sentem que é uma área onde existem muitos entraves e que necessitam estar melhor municiados para poder tomar decisões adequadas. A questão da “Liderança” também foi indicada (19%), o que se coaduna com a menção para “Pessoas e competências” anteriormente comentada. O gestor, acima de tudo, precisa saber o que e como exercer a liderança junto da equipe sob sua responsabilidade para que exista além do compromisso – o comprometimento de todos no alcance da missão da biblioteca universitária junto da sociedade. Um percentual de 9% correspondeu às respostas referentes às “Tecnologias” e de 8% para “ Processos, produtos e serviços”, o que pode indicar, quando comparados com as respostas relativas a essas mesmas dimensões como facilitadoras, que essas linhas de ação são consideradas mais em nível de dificuldades do que facilidades, na opinião dos gestores. Para a “informação e conhecimento”, que deveriam ser consideradas como uma linha de ação de atenção primordial e como facilitadoras do desempenho das atividades dos gestores, diante da relevância oferecida a ambas tanto no cenário nacional como no mundial, o percentual obtido foi 3%. Acredita-se ser importante uma atualização do espectro que envolve essa dimensão para que os gestores possam melhor compreendê-la e incorporá-la à sua prática. Finalmente, a grande surpresa foi o percentual de respostas dedicado à dimensão “Clientes, sociedade e redes” (0%). Não houve nenhuma indicação de que

essa linha de ação seja uma dificuldade para o desempenho das atividades dos gestores, o que pode indicar uma nova visão e que esses profissionais estejam abertos à uma atuação com melhores relacionamentos e condutas de gestão onde o foco seja realmente o cliente e suas necessidades.

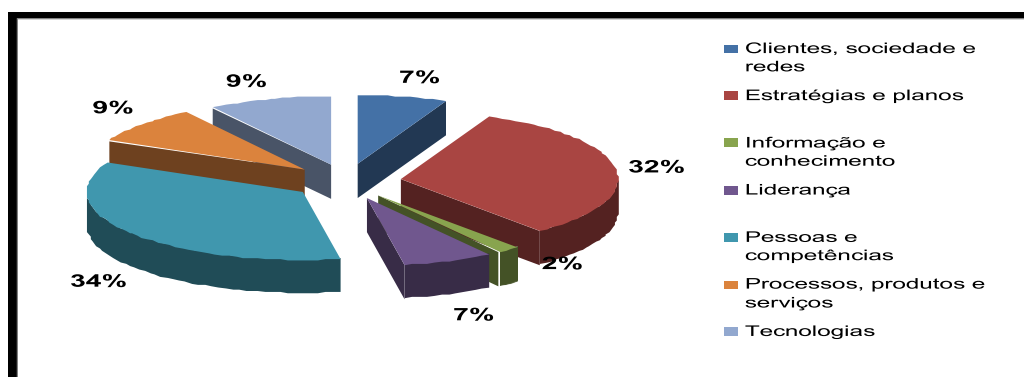


Gráfico 9 – Estratégias de ação para alavancar/solidificar as facilidades

Quanto às **estratégias de ação que pretendiam utilizar para alavancar/solidificar as facilidades** encontradas nas formas de gestão, os sujeitos pesquisados responderam a dimensão “Pessoas e competências” (34%) como uma das áreas de atenção para o desenvolvimento das principais estratégias de ação, demonstrando haver uma preocupação acentuada com as questões que envolvem a gestão de pessoas e competências nesses ambientes. Um outro aspecto também foi indicado “Estratégias e planos” e correspondeu a um percentual de 32% das respostas dos gestores. A partir dessa indicação, pode-se deduzir que houve coerência em relação às respostas anteriores para as atividades desempenhadas, quando o percentual para essa dimensão foi de 42%. Para “Tecnologias” e “Processos, produtos e serviços” o percentual foi de 9%, o que pode indicar que os gestores estão considerando a sua importância para garantir o *status* que acreditam haver conquistado perante os usuários e a sociedade. Quanto a “Clientes, sociedade e redes” (7%) e “Informação e conhecimento” (2%) receberam as menores incidências de respostas, o que reafirma a necessidade de melhor capacitação para essas questões, consideradas prioridade em qualquer tipo de organização na atualidade.

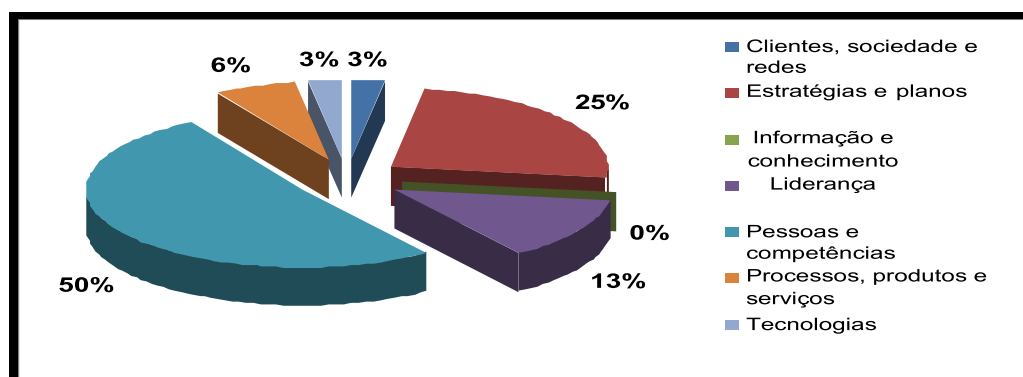


Gráfico 10 – Estratégias de ação para transformar dificuldades em oportunidades

No que se refere às **estratégias de ação** que os gestores pretendem utilizar para transformar as dificuldades ao desempenho do cargo nas bibliotecas universitárias, as respostas indicaram um percentual de 50% para a linha de ação voltada para “Pessoas e competências” e “Liderança” (13%), demonstrando com isso a necessidade de melhor compreensão de situações tais como: a gestão de pessoas e de competências, as questões de liderança, o desenvolvimento e a valorização do capital intelectual presente nas equipes bibliotecárias sob sua responsabilidade, entre outros indicadores de novas condutas que devem ser adotadas nessa ambiência. Como uma outra linha de ação foi mencionada aquela referente às “Estratégias e planos” (25%), o que reforça respostas anteriores para a necessidade de haver o planejamento estratégico e o apoio de instrumentos das diferentes dimensões que estão relacionadas às dificuldades que precisam ser enfrentadas. Os “Processos, produtos e serviços” (6%), “Clientes, sociedade e redes” (3%) e “Informação e conhecimento” (0%), foram as linhas de ação que obtiveram os menores percentuais de respostas, o que leva a acreditar na necessidade de se trabalhar melhor com essas dimensões em relação aos programas de capacitação a serem ofertados a esses profissionais, uma vez que são áreas que envolvem diretamente matéria-prima para as bibliotecas universitárias alcançarem visibilidade e estabelecerem relacionamentos com os usuários e a sociedade em geral.

Passo 3: Cenário da biblioteca universitária no contexto da sociedade do conhecimento - Resultados

Este passo metodológico foi desenvolvido com o apoio da dinâmica de grupo e os gestores foram divididos em 6 grupos de trabalho, por sorteio e de forma aleatória, em torno das questões previamente estabelecidas. Os resultados obtidos encontram-se no quadro 1.

1- Cenários das Bibliotecas Universitárias	2 – Situação da performance da gestão das Bibliotecas Universitárias	3 – Indicadores de impacto das Bibliotecas Universitárias
Desenvolvimento de competências	São executoras e não gestoras	Aumento da oferta de serviços e produtos por meios eletrônicos
Desigualdade de níveis de maturidade entre as bibliotecas	Digitalização de acervos	Aumento do uso da internet, da interatividade e das mídias
Escassez de recursos tecnológicos e financeiros	Investimento em capacitação profissional e de usuários	Crescimento do número de pesquisas e da produção científica
Instituições não competitivas em relação à concorrência	Em estado de inquietação e necessitando apresentar propostas de mudanças em relação aos novos valores sociais	Maior acesso às bases de dados virtuais

Necessidade de apoio institucional	Aquém das necessidades	Maior participação no sistema de avaliação institucional
Necessidade de capacitação e de formação continuada para as equipes bibliotecárias	Boas condições de gestão	Ampliação de bibliotecas virtuais e de repositórios institucionais

Quadro I – Síntese das respostas dos grupos de trabalho sobre o Passo 2.

A partir dos resultados descritos no quadro I, pode-se inferir que os gestores têm uma visão bastante interessante acerca do cenário das bibliotecas universitárias, uma vez que apontaram para indicadores que podem ser considerados como os principais fatores críticos de sucesso dessas organizações: competência instalada, nível de maturidade, recursos tecnológicos e financeiros, competitividade, apoio institucional e capacitação e formação permanente das equipes bibliotecárias. Quanto à situação da performance da gestão das bibliotecas universitárias, as respostas também denotaram haver uma consciência bastante marcante dos gestores sobre a realidade enfrentada por essas organizações no contexto nacional. Assim, mencionaram a condição de meras executoras e não de gestoras, a necessidade de digitalização dos acervos, reforçaram a questão da necessidade de capacitação profissional e dos usuários, necessidade de mudanças e de projetos voltados aos novos valores sociais e que estão aquém dessas necessidades. Entretanto, a despeito de todas essas indicações, ainda houve uma indicação de “boa gestão”, o que nos pareceu certa incoerência com as anteriores, havendo a necessidade de se avaliar melhor o que foi considerado como tal. Por último, foram também citados alguns indicadores de impacto para as bibliotecas universitárias e, desta vez, as respostas dos gestores tiveram como foco central a questão das inovações tecnológicas como fator preponderante, o que com certeza demonstra outra necessidade real dessas organizações. Desse modo, foram relacionados: aumento de serviços e produtos eletrônicos, do uso da internet, da interatividade e das mídias; maior acesso às bases de dados virtuais, participação efetiva nos sistemas de avaliação institucional e a ampliação das bibliotecas virtuais e dos repositórios institucionais. Isso está em conformidade com a função social da informação e a preocupação com as políticas públicas nacionais e internacionais, envolvendo até mesmo as questões de inclusão digital e social. Em síntese, é importante lembrar que essas respostas do trabalho dos grupos, representam a visão de mundo dos gestores sobre a complexidade e responsabilidade do cargo exercido e da influência disso sobre o cenário e as mudanças que se fazem necessárias à melhoria contínua das bibliotecas universitárias brasileiras.

Passo 3 – Delineando a visão das bibliotecas universitárias brasileiras: resultados

Buscou-se, neste passo metodológico, desenvolver dois momentos de trabalho

com o apoio da dinâmica de grupo, obtendo-se os resultados apresentados no quadro 2.

1 Visão de futuro para as bibliotecas universitárias brasileiras	2 Ilustrando a visão de futuro das bibliotecas universitárias brasileiras
Criação de Rede Nacional de Bibliotecas Universitárias para integração interna e externa	Reconhecimento da sociedade em relação às funções desenvolvidas pelas bibliotecas universitárias brasileiras
Maior participação nos processos pedagógicos, pesquisa e extensão	Comprometimento das bibliotecas universitárias brasileiras com o acesso, democratização e divulgação da informação
Maior reconhecimento e visibilidade da biblioteca universitária brasileira pela sociedade	Comprometimento das bibliotecas universitárias brasileiras com o bem estar coletivo e a gestão sustentável, associado tecnologia e atendimento humanizado
Ação transformadora da biblioteca universitária brasileira com a responsabilidade social	Organização e difusão da memória institucional
Certificação da qualidade de produtos e serviços	A biblioteca universitária brasileira como partícipe na construção de indicadores de impacto para a formação e difusão do conhecimento, cultura e cidadania
Reconhecimento da biblioteca universitária brasileira como centro de formação, difusão do conhecimento, cultura e cidadania	Comprometimento com a formulação de uma política geral para o desenvolvimento da biblioteca universitária brasileira e do ensino superior
	Melhoria contínua do parque tecnológico e a socialização do conhecimento científico através da biblioteca interativa e EAD

Quadro 2 – Síntese das respostas dos grupos de trabalho sobre o Passo 3.

As respostas obtidas quanto à visão de futuro, evidenciaram as grandes áreas de atuação que são possíveis de se implementar como diretrizes para as mudanças em curso na sociedade: existência de uma Rede Nacional de Bibliotecas Universitárias, maior participação no trinômio que norteia as universidades – ensino, pesquisa e extensão, reconhecimento e visibilidade junto à sociedade, engajamento com as ações de responsabilidade social, certificação de qualidade, além do reconhecimento como verdadeiros centros de formação, difusão do conhecimento, cultura e cidadania. Sem dúvida alguma, esses resultados levam à inferência de que os gestores apresentam uma visão que pode ser inspiradora e impulsionadora, gerando uma energia positiva para seus colaboradores. Uma outra coisa importante é que buscaram respeitar suas características, a fim de que possam encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos e serviços. Estes são os caminhos pelo quais as bibliotecas universitárias levam para a sociedade a sua missão e a visão orienta o processo de criação deste caminho, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado. Da mesma forma, ainda neste passo 3, os resultados obtidos vieram reforçar a visão de

futuro dos gestores acerca das bibliotecas universitárias brasileiras, uma vez que apresentaram indicadores de como a ilustrariam mediante as ações de: reconhecimento da sociedade; comprometimento com áreas de interesse primário de forma global - acesso, democratização e divulgação da informação; preocupação com temas como o bem-estar coletivo e a gestão sustentável; com a organização da memória institucional; envolvimento direto com a construção de indicadores de impacto para a formação e difusão do conhecimento, cultura e cidadania; formulação de uma política articulando a biblioteca universitária e o ensino superior e, ainda, a contribuição da melhoria contínua das plataformas tecnológicas para facilitar a socialização do conhecimento científico na sociedade contemporânea.

Todas as indicações havidas estão em articulação com o processo de sustentabilidade e de perenidade para as bibliotecas universitárias no contexto nacional e isso pode ser considerado natural quando, de forma criativa, evolui em gestão e organização se ajustando, se adaptando e se transformando com o foco do cliente em evolução, além de um processo de respeito às suas expectativas e necessidades. As organizações excelentes e de sucesso permanente se reinventam a cada dia, mas sempre fundamentadas em seus valores permanentes. O profissionalismo bem definido e a liberdade para a renovação são as tônicas do processo de desenvolvimento e inovação permanentes, requerendo o aprendizado *in continuum*.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do workshop foi finalizado com a apresentação dos diferentes grupos de trabalho e com proveitosas observações e reflexões dos presentes sobre a principal necessidade dos gestores e de suas equipes – a capacitação e a formação contínua – sendo essa estratégia de ação o principal fator considerado como sendo prioritário ao enfrentamento às transformações ágeis e complexas da sociedade contemporânea. Ao longo das ações de descrição e interpretação das respostas obtidas com os passos metodológicos que constituíram as atividades desenvolvidas, tanto de forma individual como grupal, pode-se considerar que, de fato, existem muitas lacunas na formação dos gestores das bibliotecas universitárias. Assim, recomenda-se que, programas de capacitação e atualização permanente para esses profissionais e suas equipes, envolvendo a área de “Gestão & Inovação de Bibliotecas Universitárias” sejam condições de atenção primária para a Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) sob a responsabilidade da Federação de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB) e mediante a formação de alianças estratégicas com outras instituições, sob o enfoque de uma de suas linhas de ação gestora – *Desenvolvimento de Pessoas e de Competências*.

REFERÊNCIA

SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15; SIMPÓSIO DE DIRETORES DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA AMÉRICA LATINA E O CARIBE, 4. Workshop: revendo valores e desenhando cenários. **Relatório final** . São Paulo: FEBAB/CBBU, 2008.