

Diálogos sobre os processos de **Gestão** nos ambientes **Informacionais**

<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.22561207.v1>

Maria Helena Machado de Moraes
Angélica Conceição Dias Miranda
(Organizadoras)

**DIÁLOGOS
SOBRE OS PROCESSOS
DE GESTÃO
NOS AMBIENTES
INFORMACIONAIS**

<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.22561207.v1>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE FURG

Reitor
DANILO GIROLDO
Vice-Reitor
RENATO DURO DIAS
Chefe de Gabinete do Reitor
JACIRA CRISTIANE PRADO DA SILVA
Pró-Reitor de Extensão e Cultura
DANIEL PORCIUNCULA PRADO
Pró-Reitor de Planejamento e Administração
DIEGO D'ÁVILA DA ROSA
Pró-Reitor de Infraestrutura
RAFAEL GONZALES ROCHA
Pró-Reitora de Graduação
SIBELE DA ROCHA MARTINS
Pró-Reitora de Assuntos Estudantis
DAIANE TEIXEIRA GAUTÉRIO
Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
LÚCIA DE FÁTIMA SOCOOWSKI DE ANELLO
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
EDUARDO RESENDE SECCHI
Pró-Reitora de Inovação e Tecnologia da Informação
DANÚBIA BUENO ESPÍNDOLA

EDITORA DA FURG

Coordenadora
CLEUSA MARIA LUCAS DE OLIVEIRA

COMITÊ EDITORIAL

Presidente
DANIEL PORCIUNCULA PRADO

Titulares
ANDERSON ORESTES CAVALCANTE LOBATO
ANGELICA CONCEIÇÃO DIAS MIRANDA
CARLA AMORIM NEVES GONÇALVES
CLEUSA MARIA LUCAS DE OLIVEIRA
EDUARDO RESENDE SECCHI
ELIANA BADIÁLE FURLONG
LEANDRO BUGONI
LUIZ EDUARDO MAIA NERY
MARCIA CARVALHO RODRIGUES

Editora da FURG
Campus Carreiros
CEP 96203 900 – Rio Grande – RS – Brasil
editora@furg.br

Integrante do PIDL



Maria Helena Machado de Moraes
Angélica Conceição Dias Miranda
(Organizadoras)

DIÁLOGOS SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO NOS AMBIENTES INFORMACIONAIS



Rio Grande
2023

© Maria Helena Machado de Moraes; Angélica Conceição
Dias Miranda

2023

Designer da capa: Murilo Borges
Formatação e diagramação: Cinthia Pereira
Revisão Ortográfica e Linguística: Sylvia Felix

Ficha catalográfica

D537 Diálogos sobre os processos de gestão nos ambientes
informacionais [Recurso Eletrônico] / Organizadoras
Maria Helena Machado de Moraes, Angélica Conceição
Dias Miranda. – Rio Grande, RS : Ed. da FURG, 2023.
274 p. : il.

Modo de acesso: <http://repositorio.furg.br>
ISBN 978-65-5754-163-0 (eletrônico)

1. Biblioteconomia 2. Biblioteca Universitária 3. Biblioteca
Escolar 4. Administração de Bibliotecas I. Moraes, Maria Helena
Machado de II. Miranda, Angélica Conceição Dias III. Título.

CDU 02:658

Catálogo na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos –
CRB10/2344

Sumário

Capítulo 1

- Planejamento estratégico e avaliação em bibliotecas universitárias: o caso do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande – FURG 11
Clérison Ribeiro Ramos; Maria Helena Machado de Moraes; Rubia Tatiana Gattelli; Vanessa Dias Santiago

Capítulo 2

- Múltiplos papéis na biblioteconomia: tradicional ou nem tanto, relato de experiência na UFRGS e outras possibilidades, durante a era pré e pós pandêmica .. 38
Ana Gabriela Clipes Ferreira

Capítulo 3

- Crowdsourcing* de ideias em uma universidade pública brasileira: soluções inovadoras para uma biblioteca universitária 74
Nivaldo Calixto Ribeiro; Teresa Cristina Monteiro Martins; Eduardo César Borges

Capítulo 4

- Bibliotecas universitárias: (re)configurações da gestão e do planejamento diante da pandemia de COVID-19 98
Fabiano Domingues Malheiro; Giovanna Povoia Milione; Aline Herbstrith Batista

Capítulo 5

- Panorama do planejamento e gestão de bibliotecas universitárias (BU) em tempos de pandemia 120
Gildenir Carolino Santos; Danielle Thiago Ferreira

Capítulo 6

- Planejamento e gestão: o olhar da comunidade acadêmica sobre o processo de avaliação, estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande – FURG .. 155
Rosaura Alves da Conceição; Angélica C. D. Miranda

Capítulo 7

- Planejamento de bibliotecas escolares: um mundo de encantos e das possibilidades 186
Tatiane Priscila Pinto Corrêa

Capítulo 8

- A importância da política de formação e desenvolvimento de coleções para a administração de bibliotecas 211
Dayo de Araújo Silva Côrbo; Priscila de Assunção Barreto Côrbo

Capítulo 9

- O profissional bibliotecário e a gestão de pessoas nas bibliotecas: estudo da produção científica brasileira .. 234
Brendon William Amaral Cruz; Maria Helena Machado de Moraes

Prefácio

Diálogos sobre os processos de Gestão nos ambientes Informacionais se trata de um livro contemporâneo e extremamente atual para estudantes de Biblioteconomia, cientistas da informação e profissionais interessados na gestão de diferentes ambientes informacionais. Por meio de pesquisas, relatos de experiência, levantamentos bibliográficos e casos de sucesso ocorridos, nacionalmente e internacionalmente, nos períodos pré, durante e pós-pandemia da COVID19, esta excelente obra literária traz diversos exemplos de como os profissionais de biblioteconomia têm se reinventado e se tornado importantes agentes de mudança nas instituições onde atuam, seja em bibliotecas universitárias, setoriais, escolares, nos processos de gestão universitária ou demais centros de informação.

Antes vistos como indivíduos que ficavam confinados numa biblioteca, hoje, percebe-se que o trabalho do profissional da informação engloba diferentes níveis de atuação, que vão desde o papel de um administrador ou gerente, passando pelas atividades técnicas e de organização do ambiente informacional ou da instituição em que atua, atendimento ao usuário, elaboração e execução de projetos, além de atuar como um consultor e, até mesmo, educador. A velha falácia de que o fim do papel ou dos livros impressos iria acabar com as bibliotecas foi reforçada no período da pandemia; entretanto, diferentes estratégias foram colocadas em prática por tais profissionais, mostrando o quanto as bibliotecas

e centros de informação foram vitais neste período, inclusive no combate à pandemia e no desenvolvimento das vacinas.

Na verdade, a pandemia da COVID-19 acelerou ainda mais a necessidade de repensar e (re)configurar os processos, produtos e serviços informacionais de forma intencional, fazendo da criatividade e conhecimento do profissional da informação uma importante ferramenta para a geração de inovação no contexto das bibliotecas. Ao mesmo tempo, a velocidade com que novas ferramentas de comunicação surgiram, bem como as possibilidades de interação entre usuários e biblioteca, foi, sem dúvida, avassaladora.

A divulgação científica realizada pelas bibliotecas universitárias no período da pandemia, por exemplo, assim como a oferta e divulgação de seus serviços oferecidos à comunidade não foram extintos, sendo, em sua maioria, ampliados graças ao uso permanente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), as quais possibilitaram a integração das rotinas de trabalho, a qualificação dos produtos e serviços de informação prestados por seus profissionais e, principalmente, o acesso e uso de seus acervos e das informações científicas geradas pela Universidade. Além do *Facebook*, outras redes sociais passaram a ser utilizadas para divulgação dos seus serviços e produtos, tais como *Twitter*, *Instagram*, *WhatsApp*, boletins, sites próprios, e até mesmo a elaboração de posts para blogs. Diante desse contexto, é inegável que qualquer planejamento voltado às mídias sociais de bibliotecas ou centros de informação precisa partir da premissa de que o profissional da informação de hoje possui uma ampla gama de competências e habilidades adaptadas ao mundo digital para exercer suas atividades profissionais.

E, para isso, o bibliotecário deve acompanhar as tendências da Administração contemporânea e da gestão de pessoas, a fim de tomar melhores decisões nos ambientes em que atua. Mais especificamente, neste livro, uma série de instrumentos de gestão aplicados nos mais diversos ambientes informacionais são relatados por profissionais de diferentes instituições brasileiras, localizadas no Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

Certamente, os casos aqui apresentados serão úteis para gestores que atuam com a prática da avaliação institucional, praticantes, pesquisadores e alunos interessados na área de Gestão de Ambientes Informacionais, servindo como ótimos exemplos a serem seguidos ou adaptados para as suas realidades ou especificidades locais. Dentre as ferramentas de gestão disponibilizadas nesta obra, destacam-se o planejamento estratégico de uma biblioteca universitária, os múltiplos papéis do bibliotecário(a), inclusive como gestor de uma unidade de informação, o *crowdsourcing* como solução inovadora em uma biblioteca universitária, as (re)configurações da gestão e do planejamento das bibliotecas universitárias, em tempos de pandemia, o processo de avaliação do planejamento e da gestão de uma universidade, sob o olhar da sua comunidade acadêmica, o planejamento de uma biblioteca escolar, o processo de desenvolvimento de coleções, em uma biblioteca (incluindo os critérios para descartar obras e qualquer tipo de material obsoleto ou com danos físicos) e o papel do profissional bibliotecário, como gestor de pessoas, em uma unidade de informação.

Para finalizar, destaco as ideias propostas neste livro, especialmente pela sua aplicabilidade no contexto de pós-pandemia, podendo servir de referência para aquelas bibliotecas e centros de informação que desejam inovar e transformar suas atividades.

Uma ótima leitura!

Professor Doutor Guilherme Lerch Lunardi

Capítulo 1

Planejamento estratégico e avaliação em bibliotecas universitárias: o caso do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Clériston Ribeiro Ramos*
Maria Helena Machado de Moraes**
Rúbia Tatiana Gattelli***
Vanessa Dias Santiago****

1 Introdução

A gestão em bibliotecas universitárias é um processo peculiar na atuação do bibliotecário. Ainda que este seja preparado para atuar em unidades de informação diversas, esse local específico de atuação se torna singular e se coloca como um desafio constante ao gestor. A proposta desse texto não pretende esgotar

* Mestre em Educação em Ciências. Universidade Federal do Rio Grande. Rio Grande do Sul, Brasil. cleristonramos@furg.br. <http://orcid.org/0000-0002-7364-702X>.

**Doutora em Educação em Ciências. Universidade Federal do Rio Grande. Rio Grande do Sul, Brasil. hmachmor@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-8066-1591>

*** Mestre em Ciência da Informação. Universidade Federal do Rio Grande. Rio Grande do Sul, Brasil. rubiagattelli@furg.br. <https://orcid.org/0000-0002-7014-9201>

**** Mestre em Memória Social e Patrimônio Cultural. Universidade Federal do Rio Grande. Rio Grande do Sul, Brasil. vanessadiasantiago@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-3525-9154>

o assunto, mas se limitar à reflexão a partir de uma realidade, mais especificamente ao processo de tomada de decisões na gestão de bibliotecas universitárias, que poderá servir como um debate para outros atores do processo, sejam eles profissionais experientes ou não.

As dimensões da gestão de unidades de informação, conforme Ramos (1996), são divididas em estratégica e operacional, com destaque para a gestão estratégica, atuando em linhas de ação, planejamento, articulação e *marketing*. Realçamos, portanto, como foco nesse texto, a gestão estratégica em unidades de informação, tendo como linha principal de atuação o planejamento, que, segundo o autor, consiste em ações direcionadas para objetivos e metas, em organização das atividades e modelagem de perfil de ação.

Para toda ação que vá ao encontro das demandas dos usuários, os profissionais bibliotecários precisam tomar decisões que impactam em diferentes setores de uma biblioteca. Em geral, não notamos que, para um acervo atualizado e organizado, um serviço inovador ou até mesmo um bom atendimento, são necessários processos de planejamento que norteiam as melhores decisões para que os serviços e produtos tenham qualidade. O planejamento, portanto, se constitui em uma ferramenta fundamental ao gestor de unidades de informação, e é importante que ele esteja em consonância com os objetivos institucionais – no caso das bibliotecas universitárias, com as metas inseridas nos planos de desenvolvimento, sejam eles de curto, médio ou longo prazo.

2 O planejamento estratégico, enquanto ferramenta de gestão em bibliotecas universitárias

Ao considerarmos o ambiente onde estão inseridas, as bibliotecas universitárias têm como missão fundamental atender a comunidade acadêmica, apoiando e incentivando o ensino, a pesquisa e a extensão universitários, bem como, na contemporaneidade, acompanhar ações sociais e culturais. Para que estas unidades de informação consigam atender as expectativas dos seus usuários, é necessário que sejam entendidas como ambientes onde os processos de gestão são essenciais. Neste sentido, discute-se o planejamento enquanto ferramenta relevante para gestão de bibliotecas universitárias, pois orienta a traçar planos com objetivos delineados, em busca de êxito nos processos e tomadas de decisões, que permeiam o fazer bibliotecário.

Observa-se que a tomada de decisões dentro de uma instituição pública, como a Universidade, é um desafio diário para os gestores de todas as áreas, e fazer isso de forma intuitiva, sem base em dados e fatos precisos, pode ser, além de desafiador, prejudicial para o bom andamento de cada segmento institucional. Desta forma, torna-se necessário qualificar a gestão das bibliotecas inseridas neste contexto, para que possam trabalhar e tomar decisões de forma a obter um ambiente agradável e satisfatório para todos os atores envolvidos. Fala-se, aqui, tanto dos profissionais bibliotecários que nela atuam, como daqueles colaboradores que fazem parte do processo de desenvolvimento e realização dos seus produtos e serviços, quanto dos seus frequentadores, que são usuários destes.

Como forma de qualificar a gestão de uma biblioteca, é importante compreender que, inicialmente,

torna-se necessário fazermos uso do planejamento como um recurso indispensável de gestão.

Uma organização que busca atingir ao máximo seus objetivos, deve haver um planejamento para garantir o seu melhor desempenho, tanto no cenário interno como externo. Usando as ferramentas e ações do planejamento, o gestor obtém auxílio para responder as dúvidas e atender condições não favoráveis. (PACHECO; BEDIN, 2017, p. 629).

Ao utilizarmos o planejamento como ferramenta de gestão, podemos, ao mesmo tempo, conhecer melhor nossa instituição, garantindo de forma satisfatória o bom andamento organizacional e institucional, como também nos prepararmos para as novas exigências da profissão de bibliotecário, aprimorando as habilidades de bibliotecário gestor de unidades de informação.

Entende-se que o planejamento numa unidade de informação é uma ação realizada diariamente de forma orgânica e empírica, sem percebermos, uma vez que o simples fato de pensarmos em como realizar uma atividade já está gerando um planejamento. O que se costuma fazer é pensar e executar as atividades, não se registra os processos e variantes envolvidos como um exercício de planejamento. Tem-se a impressão de que isso pode tornar o processo de execução de atividades mais rápido, no entanto, compreende-se em longo prazo, o que ocorre é o contrário, já que, na próxima vez que se necessitar de tal atividade, será necessário usar o recurso da memória, ao invés de buscar nos registros organizacionais ou repensar em como executar todo o processo novamente.

Desta forma, aponta-se que, para os bibliotecários planejarem as atividades e registrar todo o processo de execução e tomada de decisão, devem ter o objetivo de preparar o presente e pensar no futuro. Ressalta-se que as gestões são transitórias pode não estar sob o mesmo comando, já que a gestão das bibliotecas passa por constantes mudanças organizacionais. De acordo com Alday (2017, p. 15)

[...] um desempenho eficaz depende de decisões que foram tomadas no passado; as decisões que tomam hoje de seguir nessa ou naquela direção modelam suas opções no futuro.

Sendo assim, pode-se falar que o desempenho eficaz na realização de um bom planejamento depende das decisões tomadas no passado. Portanto, o que os gestores decidem hoje, se apoia no passado e reflete no futuro da instituição a qual pertencem.

Contreras (2014) afirma que planejar não é apenas prever o futuro, mas encontrar alternativas, levando em consideração a situação atual de uma organização, a fim de se ajustar às constantes mudanças de mercado. No caso das bibliotecas universitárias, o mercado pode ser definido pelo ambiente universitário e público usuário, além das diferentes transformações que vivemos em relação às necessidades informacionais, como também à evolução da tecnologia e dos serviços prestados.

O planejamento dentro de uma biblioteca provoca mudanças, uma vez que age em toda estrutura organizacional já estabelecida, reorganiza aspectos na busca de novos resultados, ou apenas formaliza o que já vem sendo executado, porém, não é registrado. Cabe salientar que o planejamento dentro de uma biblioteca serve para adequar sua realidade dentro da instituição

onde está inserida, de acordo com as suas necessidades, propiciando um horizonte de ação para o gestor.

Pensando que o planejamento é desenvolvido almejando um lugar desejado no futuro, o gestor precisa organizar este planejamento. Deve determinar os objetivos que ambiciona alcançar, analisar as melhores tomadas de decisão e começar a pôr em prática as ações para cada segmento. Aponta-se que existem três tipos de planejamento que podem ser empregados. São eles: a) estratégico, b) tático e c) operacional. Sua diferenciação advém conforme os níveis que são aplicados, porém, aqui iremos discutir apenas o planejamento estratégico, uma vez que é o tipo de planejamento que envolve toda a organização e sua relação com os ambientes.

Para começar a discussão sobre o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias é importante apresentar o seu conceito e seus objetivos, pois, frequentemente, é confundido com o planejamento a longo prazo das atividades da biblioteca, o que é um erro, pois, este tipo de ação baseia-se em projeções das operações atuais no futuro. (TREGOE, 1984).

O planejamento estratégico possui cinco características fundamentais, conforme Chiavenato (2004):

- Está voltado para as relações entre a organização e o ambiente. Portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Tem as decisões baseadas em concepções e não em dados concretos.
- É orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é a longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada apenas em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar

para um desejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro do que os de hoje.

- É compreensivo. Envolve a organização como uma totalidade, envolve todos os seus recursos para obter efeitos de sinergia de todas as capacidades e potencialidade da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico.
- É um processo de construção de consenso. Dada à diversidade dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles a direção futura que melhor convenha a todos.
- É uma forma de aprendizagem organizacional. Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a se ajustar a um ambiente complexo, competitivo e mutável. O planejamento estratégico tem como meta reduzir os riscos e incertezas do processo de tomada de decisões, não proporciona alternativas exatas, mas auxilia a minimizar a possibilidade de acontecimentos indesejáveis. (CHIAVENATO, 2004).

Em situação aplicada ao ambiente das bibliotecas universitárias, podem-se destacar os pontos apresentados pelo autor, no que se refere à relação organização (universidade) e ambiente (biblioteca), sendo os eventos ambientais, podendo ser no microssistema – legislação

universitária, calendário universitário, quanto fatores gerais, como as leis federais, orientações de classe e outros.

No que se refere à orientação para o futuro, nas bibliotecas deve ser considerado o plano de expansão da universidade, quanto à expectativa no crescimento de recursos capitais e humanos, assim como da própria biblioteca, no que se referem aos seus produtos – principalmente seus acervos, e serviços – com destaque para os que estão relacionados ao atendimento ao público. Outro ponto de destaque é o processo democrático na tomada de decisões, em um ambiente diverso como a universidade, é preciso ter em vista que os diferentes modos de pensar deverão ser considerados, sejam eles internos (da própria equipe) ou externos (da comunidade acadêmica).

Segundo Pacheco e Bedin, o planejamento estratégico tem a seguinte finalidade em uma biblioteca:

O planejamento estratégico procura atender as incertezas que cercam as organizações, demarcando objetivos para os mais diferentes níveis, setores e departamentos. Desta maneira, ao estabelecer o planejamento estratégico em uma unidade de informação, o gestor foca em decisões que aperfeiçoem o serviço prestado por meio de formulações de objetivos e a elaboração de estratégias para seu acervo. (PACHECO e BEDIN, 2017, p. 629).

Para Fernandes (2013), as organizações estão estabelecidas em um contexto de incertezas, mudanças e complexidades, sendo assim:

[...] a elaboração de um planejamento estratégico adequado às características e pretensões da organização é essencial.

O planejamento estratégico, quando bem formulado, proporciona uma visão de futuro que permite à organização potencializar suas forças, minimizar suas fraquezas, além de possibilitar o aproveitamento de oportunidades e a prevenção ante as ameaças que possam surgir. (FERNANDES, 2013, p. 14).

Ainda de acordo com Fernandes (2013) nas instituições públicas, que são o enfoque exposto aqui:

O planejamento deve estar voltado para a melhoria do desempenho, que deve ser observada na qualidade do atendimento às demandas sociais, na precisão e na transparência das informações, e na coerência das ações. Paratanto, é essencial uma ferramenta de mensuração que possibilite a visualização de diversos indicadores para a tomada de decisão, para o acompanhamento das operações e, principalmente, para a elaboração de um plano de ação capaz de conduzir, com maiores possibilidades de êxito, a organização ao cumprimento do seu objetivo. (FERNANDES, 2013, p. 15).

Neste contexto pode-se esclarecer que planejamento estratégico de uma biblioteca segue as mesmas regras e conceitos de uma empresa, mesmo que as bibliotecas sejam organizações que não visem lucro, as bibliotecas administram verbas advindas da instituição ou recebidas de agências financiadoras para compra de livros, infraestrutura física, mobiliário, conservação, restauração, entre outros. Essas verbas passam por critérios de controle e distribuição de gastos e precisam ser administrados de forma eficaz.

Uma biblioteca universitária deve estar com seu planejamento estratégico alinhado com os objetivos e a missão da unidade, para que possa se tornar eficaz nas tomadas de decisões necessárias ao seu bom andamento organizacional. Deve levar em consideração o que tange aos usuários externos do sistema, ou seja, a comunidade a qual atende, bem como o que se relaciona com a equipe interna, ou seja, os colaboradores que fazem todo o processo de desenvolvimento e realização dos serviços. Porém, muitas vezes as decisões são tomadas sem esta análise, o que pode tornar o planejamento ineficaz.

E uma das questões que envolvem o planejamento estratégico, é a de quem é o responsável pela sua elaboração e implementação dentro da biblioteca. Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 3), em uma empresa o responsável é “o diretor executivo da empresa comparado com o capitão de um navio, pois ele tem o encargo maior de elaborar e implementar a estratégia da empresa”. Já em uma biblioteca, podemos assumir que o responsável é o diretor, o coordenador ou bibliotecário chefe, a nomenclatura pode variar de acordo com cada instituição.

Convém salientar, no entanto, que a tarefa de planejar não deve ser exclusiva da chefia da unidade de informação, a participação dos demais membros da equipe é muito importante neste processo. O envolvimento dos demais colaboradores é uma necessidade à medida que as operações da instituição se tornam mais diversificadas e eficazes, as variadas visões e engajamento de todos durante o processo de tomada de decisão pode ser fator preponderante a garantir a ação correta pretendida em cada segmento. Porém, em muitas ocasiões, o(a) diretor(a) da unidade escolhe realizar o planejamento estratégico sozinho (a), o que pode ser uma ameaça

para o futuro da instituição, pois desta maneira é possível que o planejamento não atenda todas as questões necessárias, visto que não foram ouvidos todos os segmentos da unidade e, conseqüentemente, não foi aproveitado o potencial de cada membro da equipe.

O gestor de uma biblioteca tem o compromisso e a responsabilidade de tratar e organizar tanto a informação quanto os recursos humanos e financeiros da unidade a qual administra, porém, não é somente isso que dá qualidade e reconhecimento para a unidade. Nesse ponto, convidamos para reflexão, qual a pertinência que o planejamento estratégico tem para as bibliotecas universitárias?

Segundo Carvalho (2014), quando desenvolvemos o planejamento estratégico em uma organização, as atividades/funções desempenhadas pelos diversos setores são encaixadas em um mesmo modelo de forma a garantir que os meios alcancem o fim com exequibilidade, qualidade nos serviços prestados. Pode-se dizer ainda que a função de planejamento estratégico no contexto das bibliotecas é propiciar melhoria na prestação de serviço, detalhando planos para atingir objetivos com eficiência e eficácia.

Se considerarmos os diferentes tipos de bibliotecas, suas diferentes características, tamanhos e funcionalidades, o processo de gestão torna-se complexo, visto que cada uma possui objetivos e missões diferenciados. Assim sendo, dispor de ferramentas que auxiliam no processo gerencial é fundamental.

Um ponto importante a ser mencionado é que, para que o planejamento estratégico se efetive, é necessária uma administração estratégica que acarrete mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo. A administração estratégica tem de se preocupar em capacitar a organização para que seja possível mudar a atitude das pessoas,

uma vez que tais atitudes irão definir a maneira pela qual um objeto ou ideia é percebida, determinando assim sua execução (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Pequenas bibliotecas, muitas vezes, terão o planejamento estratégico restrito, devido à falta de recursos e de pessoal especializado, já em grandes bibliotecas, o planejamento estratégico é essencial para evitar conflitos e desperdícios (BARBALHO; BERAQUET, 1995). Sendo assim, a forma de implementação do planejamento estratégico, para cada biblioteca, será definida em fases de implantação diferentes e cabe ao gestor saber determinar quais deverão ser executadas no seu ambiente.

Nas bibliotecas universitárias existem muitas barreiras a serem enfrentadas pelo gestor e sua equipe, sendo assim, cabe a nós gestores ou futuros gestores de acordo com Di Foggi; Coletta; Cristianini (2010) “viver intensamente cada processo dentro de seu ambiente de trabalho, sempre com dedicação e empenho para tornar muito mais fácil a aplicação do Planejamento Estratégico”.

3 O processo de avaliação nas bibliotecas universitárias enquanto ferramenta de controle e avaliação

Os processos de avaliação são fundamentais para compreender as necessidades das unidades de informação, uma vez que, os registros, o armazenamento, a disseminação, o acesso e uso da informação passam por alterações no decorrer dos anos. E acompanhar esses processos nem sempre é fácil ou imediato, pois depende de recursos, estruturas e profissionais. Cabe, neste contexto, refletir sobre as melhores práticas com o intuito de atender nossos usuários.

A diversificação na oferta de produtos e serviços se torna indispensável quando se pretende manter a qualidade

nas bibliotecas. Drucker (1974) já apontava na década dos anos 70 que “é altamente desejável que qualquer companhia se mantenha flexível e faça alguma coisa nova e diferente”. Esse pensamento pode fazer parte dos planejamentos estratégicos dos gestores das bibliotecas, sendo perceptível as mudanças nos processos de disponibilização da informação. Das bibliotecas tradicionais às bibliotecas digitais e virtuais, os produtos e serviços passaram por grandes inovações.

As tecnologias são exemplos para os processos inovadores, as bibliotecas se adaptaram e incluíram essas ferramentas nos fazeres cotidianos, assim como na disponibilidade de recursos. Para Lancaster (2004, p. 14), “as bibliotecas também deveriam ser avaliadas em função da medida em que são capazes de aproveitar as possibilidades oferecidas pelas tecnologias”. Os processos de avaliação são partes inerentes no planejamento das bibliotecas, é necessário acompanhar o desempenho desses ambientes. Verificar os objetivos propostos pela biblioteca, o que estava previsto e o que de fato foi alcançado.

Para Oliveira (1998), a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos”. Já Almeida (2005, p. 17) corrobora ao comentar que a função básica da avaliação é “produzir conhecimentos relativos à unidade de informação, à organização em que essa se situa e a seu ambiente, para servir de subsídio ao planejamento, tanto na fase de elaboração do plano, programa ou projeto [...]”. O referido autor ainda aponta que entre as funções desta etapa do planejamento está a premissa de “identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desafios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência”. (OLIVEIRA, 1998, p. 238).

A avaliação faz parte do processo de planejamento e de tomada de decisão. Colaborando com a ideia, Almeida (2000, p. 14) comenta que “a avaliação não ocorre no vácuo, mas como parte do processo de planejamento e da tomada de decisão”. Assim como para Lubisco (2011), “a avaliação, como um processo da gestão organizacional, não existe sem o controle e o acompanhamento, e sua finalidade não se encerra em si mesma e, sim, como subsídio ao planejamento [...]”.

Almeida (2005) comenta que a etapa da avaliação “consiste em identificar e coletar dados sobre serviços ou atividades, estabelecendo critérios de mensuração do desempenho desses serviços ou atividades”. A partir dessas informações, tem-se subsídios para compreender se o usuário está satisfeito com a oferta e o que pode ser aprimorado ou inovado.

Os processos de avaliação apresentam diferentes finalidades, de acordo com os objetivos da biblioteca, Lancaster (2004, p. 8) apresenta quatro razões distintas, sendo a quarta “identificar possíveis causas de malogro ou ineficiência do serviço, visando elevar o nível de desempenho no futuro”. Para o autor, esse “pode ser um dos tipos mais importantes”.

Nesse sentido, a criticidade em relação aos serviços/produtos oferecidos pela biblioteca colabora para o entendimento das possíveis falhas existentes, assim como incentiva a melhoria. A função da avaliação, nas bibliotecas, é tão importante quanto as demais etapas do planejamento, pois o feedback por parte dos usuários auxilia as tomadas de decisão em relação à eficiência e eficácia dos serviços e produtos ofertados.

No documento da ISO 11620-2014 expõe que a avaliação é um “processo de estimar a eficácia, eficiência, utilidade, facilidade e relevância de um serviço”. (INTERNATIONAL STANDARDIZATION, 2014,

tradução da autora). Nessa premissa, cada biblioteca precisa observar suas especificidades, e construir critérios que respondam a sua demanda.

Ainda sobre os processos de avaliação nas bibliotecas, a participação dos usuários é fundamental, porém devem ser “simples e não acarretar ônus excessivos para os usuários do serviço, podem ser úteis como relações públicas, pois mostram que o centro de informação está interessado em melhorar seus serviços. (LANCASTER, 2004, p. 319).

Reforçando a ideia em relação à importância da avaliação para as melhorias nas bibliotecas, Lubisco (2011) aponta que “a avaliação assume um papel primordial, como valiosa ferramenta de auxílio ao planejamento e à gestão, fornecendo elementos para subsidiar as decisões institucionais”.

Rezende *et al.* (2013) apontam que a avaliação se “caracteriza como uma intervenção na rotina da organização, usando conceitos e métodos previamente definidos, para avaliar o estado da organização num determinado momento [...]”. As bibliotecas que utilizam dessas estratégias adquirem uma visão ampla dos processos analisados, incluindo os pontos fracos e fortes e onde devem empenhar maior energia na busca de qualidade.

Nesse contexto, existem critérios e padrões que colaboram no entendimento dos resultados esperados e/ou alcançados, com o uso de metodologias qualitativas e quantitativas, que fazem parte do processo de planejamento. Como exemplo, as estatísticas de uso ou de desenvolvimento de coleções podem ser consideradas quantitativas, sendo voláteis. Já a avaliação de desempenho permite uma análise qualitativa, essa é mais flexível e permite que seja adaptada a necessidades das bibliotecas com vistas à qualidade dos serviços e produtos. (ALMEIDA, 2005).

As discussões sobre os processos de avaliação são importantes para as bibliotecas, porém não devem ser entendidas como um “exercício intelectual, mas para reunir dados úteis para atividades destinadas a solucionar problemas e tomar decisões”. (LANCASTER, 2004, p. 1).

Por fim, o fato é que o processo de avaliação é elemento essencial da administração bem-sucedida de qualquer empreendimento. (LANCASTER, 2004). Pois, as bibliotecas estão em crescimento constante, a adequação carece de avaliações para realizar mudanças e obter qualidade, a partir das tomadas de decisões dos profissionais bibliotecários.

4 Planejamento estratégico e o processo de avaliação no Sistema de Bibliotecas (SiB) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

Fundada em 1969, a Universidade Federal do Rio Grande (FURG) é uma instituição de ensino superior pública brasileira, mantida pelo Governo Federal, com sede administrativa na cidade de Rio Grande, no estado do Rio Grande do Sul. A instituição possui cursos de graduação e pós-graduação, em todas as áreas de conhecimento, com mais de 10 mil discentes matriculados, quase 1 mil docentes e mais de 1,1 mil técnicos administrativos em educação.

Ligado à Pró-reitoria de Graduação, o Sistema de Bibliotecas (SiB) da FURG é composto por 8 bibliotecas que atendem à comunidade acadêmica das cidades de Rio Grande – RS, São Lourenço do Sul – RS, Santa Vitória do Palmar – RS e Santo Antônio da Patrulha – RS. Tem em seu acervo mais de 158 mil exemplares, entre livros, periódicos e outros materiais (FURG, 2020a). Dentre os principais produtos e serviços disponibilizados estão: acervos (físicos e digitais),

atendimento (referência), empréstimo, renovação e devolução de itens, espaços de estudos e confecção de fichas catalográficas para a FURG.

O responsável pelo SiB é o diretor, sendo este assessorado diretamente pela coordenação de bibliotecas, pelo setor de desenvolvimento de coleções e pela secretaria do SiB. Logo abaixo da direção, na sua estrutura organizacional, estão as bibliotecas central e setoriais e seus chefes ou responsáveis, sendo duas dessas bibliotecas divididas em setores de atendimento e processos técnicos. As atribuições do diretor do SiB são planejamento, organização, coordenação e controle das atividades desenvolvidas, gestão de pessoas, elaboração de projetos de melhoria contínua, planos de desenvolvimento, controle do orçamento e dos bens patrimoniais das bibliotecas.

No que tange os processos de planejamento estratégico do Sistema de Bibliotecas é preciso apontar que este é parte de um todo e está inserido no planejamento estratégico da Universidade. Conforme percebido na figura abaixo, o planejamento estratégico da FURG possui três instrumentos, desenvolvidos em períodos distintos: o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), com duração de 12 anos, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com vigência de 4 anos e os Planos de Ações Anuais:

Figura 1 – Planejamento estratégico da FURG



Fonte: FURG ([2019]a).

Sua construção está associada às demandas das comunidades investigadas por meio de diversas ferramentas, porém vamos nos deter a esses planejamentos, em associação às ações planejadas e desenvolvidas no âmbito do Sistema de Bibliotecas (SiB), com foco nos objetivos e metas. Então, tendo em vista o planejamento a longo prazo – PPI e as diretrizes do PDI, são organizados anualmente os planos anuais.

O PDI é o documento que expressa eixos norteadores, objetivos, estratégias e programas que buscam cumprir a missão, a visão e os objetivos estratégicos previstos no PPI da Universidade (FURG, 2019b). Ao analisarmos o atual PDI da FURG (2019-2022), existe um eixo específico destinado à Gestão da Informação (Eixo XI) e dentre seus objetivos está “Qualificar o Acervo Bibliográfico” (FURG, 2019b). Isso quer dizer que no planejamento anual é necessário estabelecer metas e indicadores para que esse objetivo seja alcançado, sendo que, nesse contexto, a meta

representa algo que se pretende atingir (como por exemplo, ampliar a quantidade de livros eletrônicos no acervo), e os indicadores representam uma forma de mensuração do alcance da meta, como nesse mesmo exemplo, seria a quantidade de livros incorporados no ano.

Com esses subsídios de planejamento é importante observar que esse recurso é uma espécie de guia do gestor, sendo necessário revisitar e repensar as suas propostas de ações constantemente. Outra questão importante é analisar as metas objetivadas em oportunidades anteriores, se foram atingidas ou não, e os fenômenos que interferiram no processo. É prudente que o gestor tenha conhecimento das demandas da instituição em que ele atua, propondo metas que estejam de acordo com a demanda da comunidade. Para isso é necessário alguns recursos e ferramentas, tal como as pesquisas de opinião, contato com os diversos atores do processo, como nesse caso, docentes, discentes, técnicos administrativos em educação e comunidade em geral.

No que se refere aos instrumentos de avaliação, esses são constantemente desenvolvidos pela instituição e quando há referência aos assuntos relacionados ao SiB, sendo em instrumentos específicos às bibliotecas do SiB ou enquanto questão/pauta em instrumentos de assunto geral, a unidade é comunicada e convidada a contribuir com o desenvolvimento da questão e análise dos resultados. Apresentamos uma exemplificação do instrumento mais recente desenvolvido pela Diretoria de Avaliação Institucional, por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da FURG, em parceria com a Comissão Interna de Avaliação e Planejamento (CIAP) do SiB, a “Pesquisa de opinião nas bibliotecas do SiB 2019” (FURG, 2020b). Na oportunidade, foram investigadas questões relativas ao perfil do usuário, recursos humanos, produtos e serviços e infraestrutura. Foram desenvolvidos

instrumentos de pesquisa para cada perfil estudado: discente (Figura 2), docente e técnico administrativo em educação, entendendo que para cada um desses, pudessem ser disponibilizadas questões relativas ao seu campo de atuação, como as solicitações de compra de livros para os docentes, ou uso das bibliografias aos discentes.

Figura 2 – Instrumento discente

	2019 PESQUISA DE OPINIÃO Público: <u>Discente</u>	
I – PERFIL DO USUÁRIO		
<p>1. Com que frequência você utiliza as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas (SIB)? [abrir caixa com as opções abaixo – uma escolha apenas] <input type="checkbox"/> Diariamente () 3 a 4 vezes por semana () 1 a 2 vezes por semana () Esporadicamente () Nunca*</p> <p>*Caso tenha respondido “nunca”, passar diretamente para a pergunta nº 40.</p>		
<p>2. Qual biblioteca você gostaria de avaliar? [abrir caixa com as opções abaixo – uma escolha apenas] <input type="checkbox"/> Biblioteca Central Dr. Hugo Dantas da Silveira (Campus Carreiros) <input type="checkbox"/> Biblioteca da pós-graduação em Educação Ambiental - Sala Verde Judith Cortesão <input type="checkbox"/> Biblioteca setorial de Pós-Graduação em Oceanografia <input type="checkbox"/> Biblioteca setorial da Área Acadêmica da Saúde <input type="checkbox"/> Biblioteca do Museu Oceanográfico <input type="checkbox"/> Biblioteca do campus de São Lourenço do Sul <input type="checkbox"/> Biblioteca do campus de Santa Vitória do Palmar <input type="checkbox"/> Biblioteca do campus de Santo Antônio da Patrulha</p>		
<p>3. Em qual turno que você costuma frequentar mais a biblioteca? [abrir caixa com as opções abaixo – uma escolha apenas] <input type="checkbox"/> Manhã () Tarde () Noite</p>		
Instruções gerais (leia atentadamente): Para cada uma das questões apresentadas e seguir, atribua um conceito, conforme as opções apresentadas:		
A – Não utilizo B – Desconheço C – Não se aplica 1 – Pésimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5 – Muito bom		
II – RECURSOS HUMANOS		
<p>Como você avalia...</p> <p>4. o atendimento oferecido pelos servidores de portaria? 5. a cortesia e educação no atendimento por parte dos servidores/estagiários? 6. a eficácia no atendimento (levando em consideração o tempo de atendimento, o conhecimento dos procedimentos, serviços e recursos)? 7. o número de funcionários/estagiários para atendimento? 8. Caso tenha algum comentário, em relação aos recursos humanos do SIB, descreva abaixo (opcional): [caixa para digitação]</p>		
III – PRODUTOS E SERVIÇOS		
<p>Como você avalia...</p> <p>9. os treinamentos e visitas guiadas (utilização do ARGO, uso do acervo, regras da biblioteca, Portal de Periódicos CAPES etc)? 10. a pesquisa no Argo (Sistema de automação de bibliotecas, usado para pesquisa no catálogo online)? 11. os serviços do “Meu espaço” (sistemas FURG), para pesquisa, renovação, reservas e multas? 12. o acesso remoto às normas técnicas da ABNT? 13. os serviços de empréstimo (incluindo o empréstimo entre bibliotecas), renovação e reserva de obras, realizados no balcão de atendimento? 14. o serviço de referência (auxílio na pesquisa, uso do sistema e localização no acervo)? 15. os meios utilizados para comunicação do Sistema de Bibliotecas (SIB) (quadro de avisos, televisões, Facebook, Instagram, blogs, site, Twitter, alertas via e-mail)? 16. o serviço de guarda-volumes?</p>		
<p>17. a quantidade de exemplares disponíveis no acervo, para consulta/empréstimo? 18. a qualidade de exemplares disponíveis no acervo, para consulta/empréstimo? (atualização do conteúdo, estado de conservação etc)? 19. a quantidade de itens que podem ser retirados, por matrícula, para empréstimo domiciliar? 20. o prazo de empréstimo dos itens retirados nas bibliotecas? 21. a relação entre a bibliografia indicada pelo professor e a que você encontra na biblioteca? 22. Em quais disciplinas você não encontrou as bibliografias na biblioteca (opcional)? [caixa para digitação]</p>		
<p>23. Quais os livros das bibliografias você não encontrou na biblioteca (opcional)? [caixa para digitação]</p>		
<p>24. Dentre os serviços abaixo, quais os que você mais utiliza? [abrir caixa com as opções abaixo – uma escolha apenas] <input type="checkbox"/> Empréstimo domiciliar <input type="checkbox"/> Acesso à internet na biblioteca <input type="checkbox"/> Espaços para a leitura/estudos <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____</p>		

25. Caso tenha algum comentário, em relação aos produtos e serviços do SIB, descreva abaixo (opcional): [caixa para digitação]

IV – INFRAESTRUTURA	
Como você avalia...	
26.	a sinalização da biblioteca (localização da entrada, saída, acervo, setores etc)?
27.	a quantidade de computadores para autorrenovação e pesquisa?
28.	a quantidade de mesas e cadeiras disponíveis para os usuários?
29.	o espaço físico no salão de leitura/estudos?
30.	a quantidade de salas de estudo?
31.	a climatização na biblioteca?
32.	a iluminação na biblioteca?
33.	o ruído na biblioteca (proveniente de conversas, de equipamentos, móveis e outros)?
34.	as condições gerais de manutenção da biblioteca? (aberturas, equipamentos, móveis, rede elétrica etc)?
35.	a limpeza da biblioteca? (incluindo acervos, circulação e espaço de estudos)?
36.	a disponibilidade de pontos de energia?
37.	o sinal wireless (internet sem fio)?
38.	as condições gerais de acessibilidade (acesso, circulação etc)?
39. Caso tenha algum comentário, em relação à infraestrutura do SIB, descreva abaixo (opcional): [caixa para digitação]	

40. Por que você não utiliza as bibliotecas do SIB (caso tenha preenchido a opção "nunca", na pergunta de nº 1)? [abrir caixa com as opções abaixo – uma escolha apenas]

() Acesso os materiais que preciso por outros meios
 () Prefiro estudar em outro local) Outro(s) motivo(s).
 Qual?/Quais?

Fonte: FURG ([2020] a).

No que se refere aos resultados do primeiro item – perfil do usuário, pôde-se perceber a utilização das bibliotecas em períodos esporádicos, como no período de provas, assim como o uso das bibliotecas, prioritariamente no turno da tarde – o que já era percebido que se tratava de período intermediário dos turnos da manhã, tarde e noite. O atendimento foi destacado positivamente no item de recursos humanos e a baixa quantidade de pessoal como um ponto a melhorar. Os serviços foram destacados positivamente em sua maioria, porém, o acesso remoto às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) foi apontado como um dos serviços desconhecidos pelos usuários. Portanto, esses instrumentos de avaliação servem como forma de indicador junto à instituição, pois apontam necessidades a serem sanadas e servem para reforçar as questões positivas.

Um grande desafio é obter a adesão do preenchimento desses instrumentos, pois uma pequena amostra pode não responder satisfatoriamente às questões propostas, para isso, é preciso oferecer ferramentas

que facilitem o acesso aos pesquisados, tais como formulários digitais, por exemplo, assim como desenvolver estratégias de aproximação, tais como divulgação de notícias em sites e redes sociais da instituição, divulgando ações desenvolvidas a partir de pesquisas ocorridas em edições anteriores.

5 Considerações finais

Com o crescimento da importância da informação na nossa sociedade e a evolução das tecnologias e suportes informacionais, cada vez mais as bibliotecas universitárias estão se tornando relevantes centros de gestão, não somente da informação, mas de seus próprios processos. A preocupação em fornecer produtos e serviços de qualidade à comunidade onde está inserida faz com que o bibliotecário responsável assuma de vez o papel de gestor e pense na unidade de informação de forma estratégica.

Esta nem sempre é uma tarefa fácil, porém a gestão estratégica da biblioteca universitária, orientada pelo planejamento e com linhas de ação focadas em atingir seus objetivos e metas, hoje é fundamental mesmo nas instituições públicas. Teorias e conceitos da administração são plenamente aplicáveis às instituições públicas de ensino e às suas bibliotecas, uma vez que lidam com importantes capitais, que são a informação e o conhecimento. O papel das bibliotecas não pode ser minimizado neste contexto, portanto antigas práticas de gestão, apenas baseadas no empirismo, não são mais cabíveis.

O planejamento estratégico da unidade de informação deverá observar vários aspectos, como considerar suas características, sua missão, envolver as equipes internas (colaboradores) e as equipes externas (público). E deve estar em consonância com a missão

e objetivos da universidade a qual está ligada, uma vez que a unidade de informação sofre as modificações do contexto em que está inserida. O planejamento estratégico fornece indicativos importantes para a tomada de decisão do gestor e a avaliação da biblioteca é um componente fundamental neste processo. É através das ações de avaliação que o planejamento se completa, pois é ela que irá mostrar se os objetivos e metas foram alcançados.

Os instrumentos de avaliação da biblioteca universitária, de seus produtos, serviços e demais aspectos considerados relevantes, devem, portanto, ser elaborados de acordo com o planejamento da unidade, sempre levando em conta as necessidades do setor e do público que atende. O processo avaliativo irá representar um recorte da realidade que a biblioteca vive naquele momento, por isso é um poderoso instrumento de gestão onde o gestor poderá se apoiar para a melhor tomada de decisão.

Conforme visto, o Sistema de Bibliotecas da FURG mantém seu processo de planejamento inserido no Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Universidade, com foco nos objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Também conta com o apoio da Diretoria de Avaliação Institucional para a elaboração de instrumentos de avaliação dos assuntos relativos às bibliotecas do sistema. O suporte institucional é fundamental para obter êxito nos processos de gestão estratégica, porém, ações complementares para a constante melhoria das bibliotecas universitárias poderão ser realizadas, tais como o envolvimento dos gestores no processo de tomada de decisão em questões que tratam das bibliotecas e de comissões relativas à gestão da informação na instituição, assim como manter o contato com profissionais de outras instituições que tenham

similaridade no seu campo de atuação – nesse caso, em bibliotecas universitárias de instituições federais.

Também é preciso ter em mente que o planejamento estratégico é algo a ser perseguido constantemente de modo a ser instaurado na biblioteca universitária enquanto cultura, com efetiva mudança organizacional e mudança de atitude dos atores envolvidos. A capacitação continuada dos gestores é fundamental neste empreendimento, assim como as redes de discussão e trabalho colaborativo dos bibliotecários em níveis nacional e internacional.

Referências

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2005. Disponível em: http://valentim.pro.br/ensino/pgui/Almeida_Planejamento_Bibliotecas_Unidades_Informacao.pdf

ALDAY, Hernan E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>. Acesso em: 15 dez.2021

CARVALHO, Maria Balbina, *et al.* O desafio do planejamento de recursos humanos ante as novas demandas do mercado. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, Sergipe, v. 2, n. 1, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTRERAS, Taini Cerda. **O planejamento estratégico e o processo de tomada de decisão**. 2014. 36 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Faculdade Cenecista de Capivari – Facecap, Capivari, 2014.

DI FOGGI, Rafael Antonio; COLETTA, Teresinha das Graças; CRISTIANINI, Glaucia Maria Saia. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias estaduais públicas do Estado de São Paulo: análise, avaliação e proposta de um roteiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2010. Disponível em: https://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos/final_025.pdf. Acesso em: 15 dez. 2021.

DRUCKER, Peter. **Administração: responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERNANDES, Alan Gabriel. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública**: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. 2013. 192 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/1012/1/DISSERTACAO_Balanced%20Scorecard%20aplicado%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica....pdf. Acesso em: 20 dez. 2021.

IGAMI, Mery Piedad Zamudio. **A avaliação de desempenho na gestão das bibliotecas especializadas nos institutos públicos de pesquisa**. São Paulo, 2003. Dissertação (mestrado). Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – CBD/ECA-USP. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001310285> Acesso em: jan. 2021

INTERNATIONAL STANDARDIZATION – ISO. ISO 11620: 2014; Information and Documentation – Library performance indicators. Switzerland: ISO, 2014.

LANCASTER, Frederick Wilfrid. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LUBISCO, Nidia Maria Lienert (Org). **Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão**. Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/5620/1/_Biblioteca.pdf Acesso em: fev. 2021.

PACHECO, Anna Beatriz Camara Rodrigues, BEDIN, Sonali Paula Molin. **ÁGORA**, Florianópolis, v. 27, n. 55, p. 628-653, jul./dez., 2017. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/679/pdf>. Acesso em 15 dez. 2021.

RAMOS, Paulo A. Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, 1996. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/671/680>. Acesso em: 13 dez. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, Laura Vilela Rodrigues *et al.* A avaliação como ferramenta de gestão no contexto do sistema de bibliotecas/SIBI, da Universidade Federal de Goiás – UFG. **XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação**. Florianópolis, SC, Brasil, 07 a 10 de julho de 2013. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1598> Acesso em: fev. 2021.

TREGOE, Benjamin B., ZIMMERMAN, John W. **A estratégia da alta gerência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG. **Planejamento estratégico da FURG**. Rio Grande, [2019] a. Disponível em: https://pdi.furg.br/images/Texto_Planejamento_para_o_site_PDI_versao2.pdf. Acesso em: 13 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Rio Grande, 2019b. Disponível em: https://pdi.furg.br/images/PDI_2019-2022_-_21052019.pdf. Acesso em: 13 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG.
Anuário 2021: ano base 2020. Rio Grande, 2020a. Disponível em: <https://www.furg.br/arquivos/institucional/2021-anuario-estatistico-furg.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG.
Pesquisa de opinião nas bibliotecas do SiB 2019. Rio Grande, 2020b. Disponível em: https://avaliacao.furg.br/images/Relatrio_Pesquisa_de_Opinio_SiB_2019_-_Versao_final_Criston.pdf. Acesso em: 26 dez. 2021.

Capítulo 2

Múltiplos papéis na biblioteconomia: tradicional ou nem tanto, relato de experiência na UFRGS e outras possibilidades, durante a era pré e pós-pandêmica

Ana Gabriela Clipes Ferreira*

1 Introdução

Profissionais da informação são multitarefas. Sua atuação pode ir além do tradicional processamento técnico que, embora de inquestionável relevância e diferencial na nossa profissão, é mais uma das atividades entre tantas outras que são possíveis de desempenhar dentro e fora de uma biblioteca. A dimensão dessas múltiplas facetas é quase sempre abordada nas disciplinas dos currículos dos cursos de graduação de Bacharelado em Biblioteconomia, podendo ser ampliado através de educação continuada nos cursos de curta duração, extensão universitária, Pós-Graduação *stricto e lato sensu*, participação em eventos da área e afins, entre outras oportunidades. Além disso, a multidisciplinaridade está presente no nosso campo de atuação. Com o crescimento do campo informacional, expansão das informações na *Web*

* Doutora em Educação em Ciências. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. anaclipes@ufrgs.br
<https://orcid.org/0000-0002-6046-3379>

e outros avanços naturais do conhecimento e do fazer científico, as possibilidades de gerenciamento se ampliaram, saindo do espaço da biblioteca e migrando para outros ambientes físicos e/ou virtuais. Mas, com o mesmo objetivo: organizar a informação de maneira qualificada.

O objetivo deste trabalho é relatar experiências vividas durante o exercício profissional e dizer como podemos atuar nos vários locais que nos competem profissionalmente, seja como gestor ou na prática bibliotecária. Além dos desafios de atuar em um ambiente público, com recursos materiais e humanos limitados, pretende abordar os imprevistos que a vida real nos apresenta. Por ser uma espécie de relato, não tem pretensão de apresentar teorias ou conceitos sobre gestão, afirmar o que é certo ou errado, mas trazer reflexões e, por que não, incentivar um profissional da área de biblioteconomia a procurar maiores realizações na sua profissão ou adequação das suas atividades de acordo com o seu perfil e competências.

Por ser uma escrita realizada numa época ainda pandêmica, os impactos que a Covid-19 causou na sociedade e nas Universidades Federais será um tema abordado indiretamente através de considerações tecidas sobre o período. Ao compartilhar experiências e conhecimentos adquiridos ao longo do exercício profissional, foi obrigatório traçar os caminhos percorridos até então.

Pensar e apresentar as possibilidades existentes no mercado de trabalho com a descrição de campos de atuação na área: o profissional da biblioteconomia ainda é visto como aquela pessoa que fica confinada numa biblioteca, tendo o seu trabalho questionado e até desmerecido dentro da Instituição. Mas, para que

a valorização seja um fato, é preciso também conhecer as amplas possibilidades que podemos e devemos ocupar.

2 Gestão, coordenação, chefia de biblioteca: regulamentação

Os cargos de gestão da profissão do bibliotecário são regulamentados através de Leis e Decretos: (a) Lei nº 4.084/1962 – dispõe sobre a profissão de Bibliotecário e regula seu exercício; (b) Lei nº 7.504/1986 – dá nova redação ao art. 3º da Lei nº 4.084/1962; (c) Decreto nº 56.725/1965 – regulamenta a Lei 4.084; e (d) Lei nº 9.674/1998 – dispõe sobre o exercício da profissão e dá outras providências. Essa legislação regulamenta o exercício profissional da profissão e a fiscalização do cumprimento está sob responsabilidade do Sistema Conselho Federal de Biblioteconomia e Conselhos Regionais de Biblioteconomia (CFB/CRBs). O Sistema CFB/CRB é composto pelo Conselho Federal, que coordena as 14 divisões regionais, e os Conselhos Regionais, responsáveis pela fiscalização. (CFB, 2021). Em tempo: o bibliotecário deve possuir registro no seu respectivo conselho para o exercício profissional. Assim, esse conjunto de ações dos Conselhos atua para a defesa da classe profissional e manutenção dos serviços executados. Entre as ações de fiscalização do conselho, está o cumprimento das Leis Federais n.º 4.084/1962 e n.º 9.674/1998, que asseguram aos Bacharéis em Biblioteconomia a gestão de bibliotecas.

Atualmente, na Resolução CFB nº 240, de 30 de junho de 2021, o Artigo 4º diz que as bibliotecas digitais:

[...] observarão os seguintes parâmetros:
I – ser administradas por bacharéis em Biblioteconomia registrados no Conselho Regional de Biblioteconomia de sua jurisdição. (CFB, 2021a).

A Resolução do CFB ainda traz uma série de orientações para a estruturação e o funcionamento das bibliotecas digitais. Define biblioteca digital como:

[...] coleções de recursos bibliográficos e informacionais disponíveis para acesso local ou remoto em qualquer mecanismo por meio eletrônico, destinada à consulta, à pesquisa e ao estudo. (CFB, 2021a).

A coleção de recursos amplia o campo de atuação e gestão do bibliotecário, ao incluir diversos outros serviços, tais como: hemerotecas digitais, bancos iconográficos, bancos de atos normativos, bancos de dados abertos de pesquisa, bancos de arquivos de áudios e vídeos produzidos pelas instituições, repositórios de eventos científicos e até os recursos mais usuais nas instituições como os repositórios de periódicos científicos e os repositórios digitais e institucionais. Dessa forma, é indispensável que o profissional busque não só ampliar seus saberes para poder atuar em locais onde a informação seja o serviço fim, como também fiscalizar junto ao conselho da categoria como estão sendo gerenciados os recursos informacionais, digitais ou não, se é por profissional habilitado ou não.

3 Relato de experiência na Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Ser ou estar como Gestor é uma grande responsabilidade, tanto no serviço público como na iniciativa privada, seja qual for a nomenclatura atribuída ao cargo: diretor, chefe, coordenador, supervisor, líder.

Além da capacitação formal exigida para o cargo, outras características são desejáveis, como inteligência emocional, capacidade de dialogar, analisar as situações,

lidar com imprevistos no planejamento, uma vez que para ser um gestor bem-sucedido devemos saber “[...] lidar com aspectos relativos à motivação, comunicação, relações interpessoais, ao trabalho em equipe e dinâmica de grupo”. (CHIAVENATO, 2002, p. 150). São características ou situações que a literatura científica, os cursos acadêmicos e as capacitações profissionais podem abordar, mas que a prática pode ser bastante diferente da teoria.

3.1 Contextualização

A Biblioteca Setorial de Educação, Faculdade de Educação, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (BSE/FACED/UFRGS), onde atuo desde 2008 até o presente momento, é uma biblioteca universitária (Figura 1). A missão da BSE é atender à comunidade acadêmica da Faculdade de Educação da UFRGS e aos cursos que possuem atividades na unidade. Segundo o Regimento Interno da FACED (UFRGS, 2016, p. 15), integra a estrutura técnico-acadêmica da unidade, sendo o “[...] centro de documentação e informação da FACED [...] responsável pelo acervo da Universidade na área de Ciências da Educação”.

Figura 1 – Prédio da FACED e Espaços da Biblioteca (entrada, acervo e sala de leitura 1)



Fonte: Secretaria de Comunicação UFRGS (SECOM) e Arquivo Pessoal

Os cursos da FACED são: Pedagogia, Pedagogia na modalidade a distância (PEAD) e Licenciatura em Educação do Campo: Ciências da Natureza, além do Programa de Pós-Graduação em Educação. Indiretamente, atende também a, cerca de, 20 cursos de licenciaturas, como Ciências Sociais, História, Geografia, Letras, Filosofia, Teatro, Matemática, Ciências Biológicas, Química, entre outros. A formação da equipe é composta por bibliotecárias e técnicos, em diferentes cargos: há variações, ao longo dos anos, tanto em números como em cargos. Em 2021, o corpo de funcionários era constituído de cinco bibliotecárias e seis técnicos de diferentes cargos e formações.

O regimento da Unidade prevê a chefia composta por um titular e um substituto direto, ambos bacharéis em biblioteconomia, escolhidos pela equipe e ratificados em Conselho de Unidade. O acervo é composto por coleções diversas, como livros, periódicos, obras de referência e aquelas bem usuais em bibliotecas universitárias: tem como coleções diferenciais cartilhas históricas e livros infanto-juvenis para a prática em sala de aula das futuras pedagogas e pedagogos (Figura 2). As coleções, em formato eletrônico, estão em mídias atualmente obsoletas, como CD e DVD. O Repositório Institucional, o Lume e as assinaturas da Universidade, como Portal de Periódicos da CAPES e Minha Biblioteca, além de recursos de acesso aberto, auxiliam tanto na limitação de mídias, que mudam constantemente e entram em desuso, como no espaço físico.

Figura 2 – Cartilhas e livros infanto-juvenis



Fonte: arquivo pessoal

A estrutura física conta com uma área física de 616m², ocupando todo o segundo andar do prédio. Possui duas salas de leitura, com, aproximadamente, 50 assentos para estudos coletivos. De recursos tecnológicos, possui os 14 microcomputadores destinados às atividades administrativas e ao processamento técnico. Os mais novos são de 2017, com um sistema operacional não atualizado, Windows 7. Um multifuncional (impressora, fotocopiadora e scanner) é utilizado para todas as atividades da equipe, desde a impressão de ofícios, como de etiquetas para lombada de livros. Para utilização dos alunos, há um terminal para consulta ao Portal de Periódicos da CAPES e a impressão de guia de recolhimento da União (GRU) e terminais com acesso exclusivo ao Catálogo *on-line* da UFRGS e LUME.

São máquinas mais antigas, com pouca capacidade de ampliação de acesso, pois a configuração de *hardware* e *software* não permite atualização: o sistema operacional de algumas é o Windows XP e outros são ligados diretamente à rede da UFRGS. Ainda para os usuários, está à disposição um scanner de autoatendimento e uma impressora laser para impressão de GRU. Certamente investir na atualização desses equipamentos traria benefícios e maior rapidez às atividades

administrativas e técnicas e ampliar as possibilidades de acesso para a comunidade acadêmica.

Na UFRGS, as bibliotecas setoriais se reportam administrativamente à respectiva unidade que estão inseridas e tecnicamente ao Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBUFRGS) que é composto por 28 bibliotecas setoriais, uma escolar (ensino fundamental e médio) e a Biblioteca Central, órgão coordenador. Logo, as bibliotecas setoriais possuem compromissos tanto na sua Unidade como no SBUFRGS, porém mantendo suas próprias características, de acordo com a área do conhecimento que estão inseridas.

A biblioteca universitária possui os mesmos objetivos da Universidade: atender as atividades do tripé ensino, pesquisa e extensão (CUNHA, 2010; PINHEIRO, 2013; SANTA ANNA, 2018). A Resolução CFB 246 aborda a estruturação e o funcionamento das bibliotecas universitárias que são definidas como:

“[...] a coleção de livros, materiais multimídias e documentos pertencentes às instituições de ensino superior públicas e privadas com a finalidade de apoio e mediação informacional aos programas e atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de inovação”. (CFB, 2021b).

Diz ainda que as bibliotecas universitárias têm autonomia de planejamento das suas ações alinhadas à missão da instituição, corroborando então com as citações dos autores acima quando mencionam o ensino, a pesquisa e a extensão como seus objetivos e respeita as normativas do fazer bibliotecário ao garantir autonomia. Na BSE, a aplicação da Resolução se aplica quase integralmente, com algumas pendências, como

possuir Regimento próprio redigido pela equipe e aprovado em Conselho da Unidade: é uma construção da equipe há alguns anos, desde 2016 na atualização do Regimento da Unidade, e será pautado logo que os regimentos da Biblioteca Central e da FACED, ambos em processo de atualização, forem aprovados e publicados.

3.2 Atuando como gestora no serviço público federal

Minha experiência formal e direta com o cargo de chefia de biblioteca ocorreu entre os anos de 2011 a 2017. Antes disso, algumas vezes fui chefe-substituta por curto período, nas ausências formais da chefia. Não era um cargo que almejava ou me sentia preparada, há poucos meses tinha concluído o mestrado acadêmico e ainda definia objetivos profissionais para o futuro. Mas naquele momento era a pessoa disponível entre as demais profissionais habilitadas e em exercício.

O primeiro desafio que apresento, na atuação em serviço público: muitas vezes assumimos cargo de gestão sem se sentir preparado para a função, embora prevista com possível atividade nas atribuições do cargo (UFRGS, 2021a): aceitamos para o setor não ficar desassistido. Também é uma atividade desvalorizada, pois a função gratificada recebida é de valor praticamente simbólico para a dedicação que o cargo exige, como a responsabilidade por um setor inteiro, por itens patrimoniais e gestão de pessoas.

Os compromissos com o bem e o serviço público são obrigação de qualquer servidor público, porém aumentam ao se tornar gestor. E somando a todas essas novas atividades, nem sempre é possível dispensar o bibliotecário-chefe das atividades técnicas. Este terá que atuar tanto na gestão como na sua função anterior, acumulando tarefas. É interessante que todo o profissional

tenha experiência como gestor, tanto para crescimento profissional como rotatividade nos cargos de gestão. Dessa forma, múltiplos olhares e fazeres na instituição serão aplicados na instituição, de forma democrática e sem sobrecarregar apenas um indivíduo.

Conhecer as normativas gerais da Universidade, os procedimentos que envolvem não somente a parte técnica, mas funcionamento administrativo, trâmites da Unidade, processos envolvendo recursos humanos, obrigações gerais demandam dedicação: não é necessário decorar ou conhecer tudo, mas saber onde e como buscar a informação. Nos itens a seguir, são descritos alguns dos principais campos que atuei enquanto gestora e sigo atuando de alguma forma, como servidora em atividade na Unidade.

3.3 Desenvolvimento de coleções

Um desafio para os gestores e para as equipes é o desenvolvimento de coleções, que é um trabalho de planejamento, ininterrupto e cíclico, sendo atividade rotineira das bibliotecas e de acordo com os seus objetivos. As etapas que as constituem são: estudo ou perfil da comunidade, políticas de seleção, seleção, aquisição, desbastamento e avaliação. (VERGUEIRO, 1989). Por servir a um determinado público, o desenvolvimento de coleções em uma Universidade então deve atender a sua comunidade acadêmica. A aquisição por compra na UFRGS é realizada de forma centralizada pela Biblioteca Central, enquanto a seleção ocorre através da atualização dos planos de ensino das disciplinas dos cursos de graduação. (STREHL *et al.* 2011). Dessa forma, é fundamental a atuação junto ao corpo docente: os professores devem atualizar os planos de ensino para que seja possível a aquisição, com livros disponíveis no mercado. Esse tipo de seleção está de acordo

com a definição de Cunha e Cavalcanti (2008) que definem aquisição como a decisão de escolha dos documentos por compra, permuta ou doação através de consulta a bibliografias.

As doações também passam por processo de seleção, sendo o requisito básico a pertinência e relevância das obras à área do conhecimento de educação e afins, além daquelas listadas nas bibliografias básicas ou complementares. Também a relação número de obras e circulação é observado, para não inserir itens que não terão uso e as condições físicas: livros com danos físicos não são aceitos, como aqueles rasgados, faltando folhas, riscados, contaminados com microrganismos, entre outros. Por fim, há o depósito da produção intelectual dos servidores técnicos e docentes, regulamentada na Universidade pela Decisão nº 331/2017 do Conselho Universitário (UFRGS, 2017) e que entre os objetivos está o de preservação da memória institucional. As sugestões dos usuários são as mais difíceis de atender, uma vez que o processo de aquisição tem uma metodologia própria e as bibliotecas raramente recebem algum recurso na sua Unidade para uma aquisição por compra realizada individualmente. Neste ponto, não possuímos autonomia.

Com a expansão do ensino através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), a Universidade teve períodos com aquisições anuais e, embora o orçamento nem sempre cobrisse totalmente as demandas dos planos de ensino de algumas bibliotecas setoriais, o acervo era renovado constantemente. Devido aos cortes no orçamento da educação que ocorreram nos últimos anos, desde 2015 não há aquisições massivas como acontecia anteriormente. Di Domenico (2020) divide a experiência de atuar como bibliotecária de aquisição na Biblioteca Central (BC) e diversos pontos

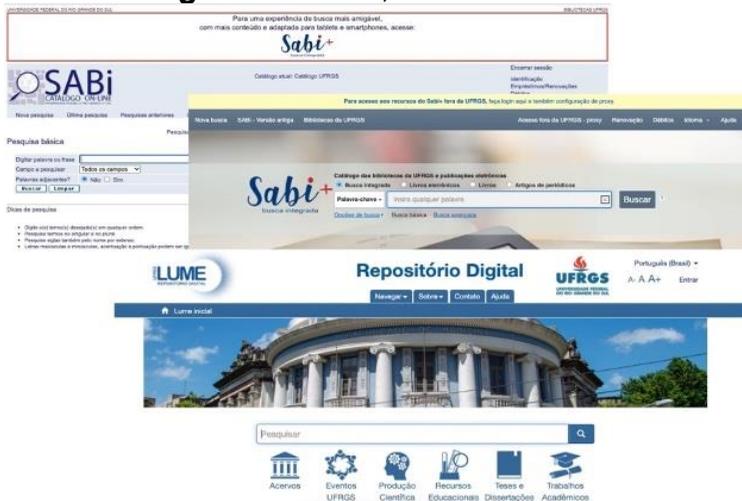
são ricamente apresentados, desde o suporte do material até a legislação que rege o processo na Universidade. Uma leitura aprofundada no capítulo da autora é relevante para profissionais que atuam com aquisição e docentes do curso de biblioteconomia também: embora o relato seja das atividades na BC, a escrita de Di Domenico contempla aspectos do processo de planejamento de coleções e aquisição.

Os investimentos das bibliotecas da UFRGS, centralizada na BC, ao longo dos anos em assinaturas de bases de dados, e-books, periódicos entre outras plataformas, ficam evidentes no relato da autora. Esses recursos possibilitam a busca de bibliografia atualizada e de qualidade para os planos de ensino. O Sistema de Automação de Bibliotecas (SABi), implantado em 1989 agregando os catálogos das bibliotecas, evoluiu para SABi+ em 2019, ao agregar pesquisas de todos os catálogos da UFRGS, desde itens impressos, eletrônicos, periódicos, assinaturas da Universidade, o Lume e materiais de acesso aberto. A Figura 3 ilustra a evolução de SABi para SABi+, além do Lume. A busca integrada é um recurso para uma pesquisa ampla dentro da Universidade em um único ambiente.

Esses recursos foram fundamentais durante a pandemia do novo Coronavírus, o Covid-19. Em 16 de março de 2020, o semestre letivo 2020/1 iniciado duas semanas antes, foi interrompido de maneira abrupta. As atividades administrativas foram transferidas imediatamente para o formato remoto, sem possibilidade de planejamento prévio. Os atendimentos migraram para o formato remoto, contatos por e-mail ou web conferência, bem como as reuniões de trabalho. Meses mais tarde, na retomada do semestre letivo através do formato de Ensino Remoto Emergencial (ERE), em agosto de 2020 com uma série de adaptações foram adotadas no ensino através

de Resolução do Conselho de Ensino e Pesquisa (CEPE) (UFRGS, 2020).

Figura 3 – SAbi, SAbi+ e Lume



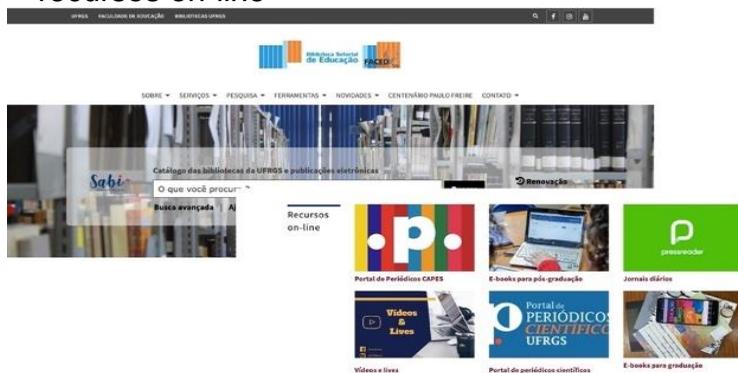
Fonte: Captura de tela nos sites: www.sabi.ufrgs.br e www.lume.ufrgs.br

As aulas teóricas presenciais foram adaptadas para o formato remoto após regulamentação através das instâncias responsáveis e a bibliografia dos planos de ensino obrigatoriamente estar no formato digital com os recursos disponibilizados pela Universidade ou de domínio público, sendo mantido o cumprimento à legislação de direitos autorais. As plataformas digitais das bibliotecas da UFRGS, sejam as assinaturas como os recursos de acesso aberto, foram fundamentais para contribuir para a continuidade das atividades acadêmicas.

Os serviços de comunicação da biblioteca já existentes foram revisados e ampliados: o site passou a ter novos recursos – entre eles uma seleção de Lives e vídeos, a disponibilização rápida da bibliografia para as disciplinas e um espaço dedicado ao Centenário do Paulo Freire (Figura 4). As redes sociais foram fundamentais

para interagir com a comunidade acadêmica remotamente: já era disponibilizado um perfil no Facebook (www.facebook.com/bse.faced) e foi criado um no Instagram (www.instagram.com/bibfaced/), ambos com acesso também no site. O site é um portal, com recursos, serviços e informações sobre a biblioteca para a comunidade da FACED e está em constante atualização. Um canal no YouTube foi reativado para disponibilização de tutoriais e outros vídeos que a biblioteca planeja realizar: ainda é o começo, mas o canal já possui alguns materiais elaborados pela equipe (www.youtube.com/user/bibfaced).

Figura 4 – Site da Biblioteca com destaque aos recursos on-line



Fonte: captura de tela do site: www.ufrgs.br/bibedu

Retomando, listo alguns dos objetivos do desenvolvimento de coleções, que são: aumentar, completar ou atualizar a coleção (CUNHA; CAVALCANTI, 2008). Para atualizar o acervo, além de inserir novos itens, também pode ser necessário realizar o desbastamento da coleção. Desbastar consiste em retirar materiais da coleção para remanejamento, descarte ou restauro, após avaliação, servindo também para adequar os espaços físicos da biblioteca. (LANCASTER, 1996). Na UFRGS,

o descarte recebe o nome de desfazimento e é bastante criterioso, não incluindo material insubstituível e os itens com caráter histórico.

O remanejamento do acervo, atividade em que itens que não possuem tanto uso são deslocados para outro espaço físico, ocorre naquelas bibliotecas que possuem espaço físico adequado. Na BSE, um exemplo foi a disponibilização de um pequeno acervo com livros e periódicos históricos, cartilhas, algumas fitas no formato VHS, entre outros. Por fim, o restauro, com tantas limitações orçamentárias, nem sempre é possível de ocorrer dentro das unidades, seja por não haver material especializado como profissional habilitado.

O desfazimento ocorre somente com autorização do Conselho de Curadores da UFRGS (CONCUR) e é registrada em processo administrativo eletrônico no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). As causas que justificam o desfazimento de livros são aquelas previstas em legislação, através do Decreto n.º 9.373/2018. Logo, para descartar um item, as seguintes características do item precisam ser observadas: (a) antieconômico: quando o custo da manutenção é muito alto ou material em condições precárias; (b) irrecuperável: quando há perda de folhas, por exemplo, ou custo e benefício for injustificável; (c) ocioso: descarte de itens sem uso que possuem muitas duplicatas, porém mantendo ao menos um exemplar; e (c) fotocópias: por ferir os direitos autorais, segundo a Lei n.º 9610/98, item reproduzido neste formato será descartado. Para a realização do processo há um fluxograma, disponível no Document@, site onde consta os manuais e políticas para as atividades técnicas do Sistema de Bibliotecas da Universidade. (UFRGS, 2021b).

Barradas e Sória (2021) apresentam iniciativas para a preservação da história da UFRGS. O repositório institucional da Universidade, o Lume, preserva além

da produção intelectual da Universidade, algumas coleções como acervos de fotos, legislação, entre outros. Mas os pesquisadores entrevistados na matéria apontam a preocupação com o desfazimento de itens bibliográficos e até mesmo móveis com caráter histórico. Reconhecem que ocorre por falta de espaço físico e, em alguns casos, desconhecimento das pessoas que descartam.

As bibliotecas não são depósitos sem critérios para qualquer tipo de material, por isso rejeitar materiais inadequados, como mídias obsoletas, obras com danos físicos ou materiais fora do escopo da área do conhecimento da unidade é uma prática constante na biblioteca. Os processos de descarte nem sempre são bem compreendidos pela comunidade acadêmica, em especial por historiadores, mas existem critérios bem definidos para realizar o procedimento, os livros não são eliminados irresponsavelmente.

Não receber determinada doação ou realizar desfazimento de obras, porém preservando a documentação importante, como livros históricos, por exemplo, está presente nas políticas das bibliotecas, bem como redirecionar material para o seu adequado local, como acervo histórico, museu, arquivo. Definir uma política de preservação e destinar espaço adequado para estes materiais é uma demanda urgente na Universidade e a realização poderia ocorrer, preferencialmente, por uma equipe multidisciplinar com bibliotecários, museólogos, historiadores e arquivistas: cada um com sua competência profissional, mas com troca de saberes.

3.4 Espaço físico

A UFRGS possui diversos campi e foi formalizada como Universidade a partir de 1950, quando iniciou o processo de federalização. Na reforma do ensino, em 1970, alterou sua estrutura didática e administrativa,

marcada pelo fim das cátedras e pela departamentalização. (CUNHA, 2009). Dito isso, as bibliotecas estão em diferentes campi, como o Campus do Vale, Campus Central, Campus Olímpico e Campus Litoral Norte, além de algumas unidades em outros locais, como o Instituto de Artes e a Escola de Administração. Logo, os prédios são antigos, com limitação de espaço físico para salas de aula, gabinetes e, obviamente, bibliotecas. As construções na sua grande maioria não foram projetadas para ser uma biblioteca, não tendo as condições ideais de umidade, temperatura, ruídos e acessibilidade. O espaço para as atividades técnicas, mobiliário, equipamentos e salas de estudos também nem sempre atendem aos requisitos de ergonomia e adequação térmica. Essas limitações acontecem também por orçamentos reduzidos de algumas unidades acadêmicas.

A questão do espaço físico ainda envolve o cuidado com a manutenção dos ambientes de trabalho e estudo. São mandatórios itens mínimos de segurança e preservação, com extintor de incêndio e climatização. O que dizer dos sinistros? Bem, entra na categoria de imprevistos. Um fato marcante na Universidade ocorreu em 2014, quando a Biblioteca de Ciências Sociais e Humanidades (BCSH) sofreu alagamento e parte do acervo de 200 mil itens foi danificado, atingindo obras raras. (COMUNELLO, 2014). Com prédios inadequados, acidentes dessa natureza ainda podem ocorrer e o conhecimento básico de conservação de acervos poderá ser aplicado.

As tomadas de decisão precisam ser realizadas com maior brevidade possível para tentar diminuir os danos. Porém, em casos com sinistros tão intensos como ocorreu na BCSH, foi indispensável orientação de profissionais com maiores conhecimentos em conservação e recuperação de obras, além de envolvimento dos membros

da equipe local e voluntários. Por fim, houve transferência do acervo e das pessoas que estavam trabalhando para recuperar o espaço e as obras.

Sobre a acessibilidade, cumprir a Lei n.º 10.098/2000, que define normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida é uma grande limitação nos espaços públicos. Em 2021, a Resolução CFB corrobora com essa necessidade ao apontar que a biblioteca precisa “[...] dispor de espaço físico exclusivo para acomodar o acervo, as atividades dos usuários e os serviços técnico-administrativos, conforme legislação e normas técnicas vigentes e atendendo aos padrões de acessibilidade.” (CFB, 2021a). Providenciar que os ambientes sejam acessíveis nem sempre é possível com a estrutura do local. Com prédios antigos, alguns históricos e tombados como patrimônio histórico – a Escola de Farmácia e Química foram fundadas em 1895. Outras construções, como a FACED, são da década de 1970. Assim, a adaptação plena fica inviável em muitas situações e não é descaso do gestor ou da instituição. A limitação de recursos financeiros e humanos também é um fator que limita ou atrasa obras para acessibilidade.

Reparos, consertos e aquisições seguem a legislação vigente para estes fins, com disponibilidade conforme o orçamento e exigindo abertura de licitação. Assim, as soluções para determinados problemas podem levar algum tempo para seu atendimento, não sendo falta de competência uma porta permanecer estragada por um longo período ou um vidro quebrado quando não há recursos imediatos para o conserto. Ou ainda não ser possível realizar uma obra ou adaptação para acessibilidade devido às limitações tanto orçamentárias como do espaço existente. No retorno da pandemia,

os problemas já existentes serão potencializados naqueles prédios em piores condições, sendo a vida e a segurança da comunidade acadêmica exposta de mais uma maneira. É uma realidade nos serviços públicos em geral e reflete também o investimento insuficiente em educação e nos serviços públicos em geral.

3.5 Recursos Humanos

Por fim, o maior desafio com certeza é a gestão de pessoas. Para as relações interpessoais com a equipe é necessário uma série de características do gestor, algumas técnicas e outras pessoais. Na UFRGS não existe o cargo de auxiliar ou técnico em biblioteconomia, então as equipes são formadas pelos cargos de bibliotecário-documentalista, pelo menos um por biblioteca setorial para estar em acordo com a legislação vigente e poder atuar como gestor, e cargos com formações diversas, como auxiliares e assistentes em administração e outros cargos em extinção.

Assim, nem sempre a pessoa se adapta, se sente feliz ou inserida nas atividades existentes numa biblioteca. Certamente há treinamento pelos bibliotecários para as atividades auxiliares como organização de estantes, pesquisa, levantamento bibliográfico, preparo para circulação, guarda de material, além de capacitações formais realizadas pela Universidade. Mas também temos outras necessidades de atividades, como gerência de site da biblioteca, redes sociais, construção de manuais e tutoriais, sinalização entre tantas outras para o funcionamento do local. Ou seja, há espaço para múltiplas atividades, mas nem sempre correspondem aos desejos desses profissionais. Da mesma forma, há bibliotecários com características mais voltadas ao processamento técnico, outros para referência, treinamentos, auxílio editorial, entre outras atividades.

Ainda no processamento técnico há preferências por tipos de material bibliográfico.

Nesses dois casos, o importante sempre é dialogar, buscar deixar as pessoas confortáveis com suas atividades profissionais para serem executadas com maior qualidade. Trocar as atividades quando necessário, capacitar os profissionais para eventuais substituições. Tudo isso com limitação de pessoal e nem sempre sendo possível atender a todos os pedidos e desejos. Mas é uma via de mão dupla: não é exclusividade do gestor essa responsabilidade, mas das pessoas envolvidas e da equipe, ao alertar e propor soluções. Esgotadas as possibilidades, existe a opção de permuta, que nada mais é que trocar de unidade acadêmica ou mesmo arranjos dentro da Unidade, para os cargos de assistente ou onde o bibliotecário possa atuar sem desvio de função.

Ainda sobre equipe, há bolsistas: alunos de graduação que atuam com bolsa trabalho. Da mesma forma que os cortes de orçamento atingiram o desenvolvimento de coleções, o número de bolsistas foi diminuindo ao longo dos anos. Há grande procura pelas oportunidades, mesmo com o valor da bolsa não ser reajustado há alguns anos. Dos alunos é esperado o mesmo do que qualquer membro da equipe: comprometimento, responsabilidade, pertencer àquele lugar durante o período da bolsa.

Da mesma forma que os técnicos de outros cargos, os bolsistas são de diversos cursos. A seleção é realizada por edital da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e pode ser de acesso universal ou para alunos com benefícios estudantis. As atividades realizadas por esses alunos possibilitam conhecer a Universidade, seus setores administrativos e fornece uma pequena dimensão do funcionamento de uma Instituição de Ensino Superior Federal. Também recebemos alunos para realização

de estágio curricular em biblioteconomia, oportunidade para a teoria do curso ser colocada em prática. É uma forma de atuar como bibliotecário-educador ao ser tutor de um aluno em formação e futuro colega de profissão.

Existem situações que, mesmo com formação e cursos, não estamos realmente preparados: conflitos entre a equipe, dificuldades pessoais da equipe e falta de comprometimento. Intermediar os conflitos entre as pessoas por discordância de ideias ou técnicas, falta de afinidade ou qualquer desentendimento é exaustivo emocionalmente. Algumas soluções são, teoricamente, fáceis de resolver e com embasamento: a temperatura ideal na biblioteca deve ser entre 18 e 22°C, não sendo toleradas oscilações, uma vez que provocam prejuízos nos elementos que compõem o papel, facilitam o desenvolvimento de microrganismos, insetos, fungos, bactérias e roedores. (RODRIGUES, 2007; CORADI; STEINDEL, 2008).

Então diminuir ou aumentar essa temperatura para conforto pessoal, sem considerar os demais membros da equipe e a conservação do acervo não deveria ser uma questão a ser debatida, mas sim respeitada pela exigência do ambiente de uma biblioteca. Afinal, se as oscilações trazem tantos prejuízos ao acervo, o que dirá aos trabalhadores do local que poderão ter que conviver com pragas como mofo ou insetos?

Outros choques de realidade que temos: dificuldades financeiras de alunos. Alunos moradores de casa do estudante, sem recursos ou família perto para auxiliar, situação que alguns servidores viveram enquanto alunos e entendem bem. Gerir a equipe sem empatia a situações tão delicadas não parece possível. São circunstâncias que a parte humana tem que ser presente. Os problemas de saúde física ou mental da equipe e do gestor, que não são máquinas, precisam ser acompanhados

com muito cuidado: as pessoas são fundamentais para qualquer prestação de serviço e o bem-estar coletivo no ambiente de trabalho é fundamental.

Contudo, com todas as dificuldades e imprevistos, lidar com pessoas é fundamental para o desenvolvimento profissional do bibliotecário em qualquer atividade. Atender à comunidade acadêmica, que é o público fim do nosso serviço, aproxima e traz sentido para o trabalho técnico. Ainda temos muito para desmistificar da nossa profissão, mostrar o quanto é importante organizar a informação para obter sucesso na busca e todas as possibilidades de atividades que a formação nos proporciona. Não importa o setor ou foco do profissional, em algum momento é importante esse contato.

Para o cuidado com os servidores docentes e técnicos, discentes e funcionários terceirizados, por ser um relato pessoal posso escrever que o sentimento durante a pandemia foi de pouco acolhimento. O trabalho remoto foi implantado sem planejamento, logo, os servidores utilizaram durante todo o período recursos próprios, como computadores, notebooks e pacotes de internet, muitos adquiridos ou ampliados para possibilitar a continuidade dos serviços prestados, desde os administrativos às aulas. Para os alunos, foram ofertados recursos para aqueles que possuem benefícios na PRAE, como auxílios para equipamentos e chip de celular com internet 4G. Também houve iniciativas para arrecadação de equipamentos, como o Projeto Reconecta, que restaura equipamentos usados. Porém a assistência estudantil realmente chegou a todos que precisavam?

Na questão de saúde física e mental, a assistência prestada não repercutiu como poderia ter acontecido. Na Universidade, há o Departamento de Atenção ao Servidor (DAS), com profissionais da saúde, ou seja, a linha de frente no combate à pandemia e não recebemos ofertas

de atendimentos ou acompanhamento para o nosso estado durante um período tão difícil de adoecimento físico e mental, além de óbitos de familiares, amigos, colegas.

Os produtos recebidos foram informativos eletrônicos e algumas capacitações, tanto para a execução de atividades como prevenção do coronavírus. Não foi divulgado o número de óbitos e contaminações ocorridas no período, embora fosse solicitado a época a comunicação em casos de contágio, mas em alguns casos, ao falecer por complicações da covid-19, um funcionário terceirizado era substituído de imediato. O sentimento de ser mão de obra descartável foi inevitável e sentir falta de humanidade nos recursos humanos foi constante.

Por fim, na campanha de vacinação, os servidores docentes e técnicos puderam receber a imunização na Escola de Enfermagem, quando o calendário permitiu: a ação foi uma iniciativa da Administração Central, Prefeitura Municipal de Porto Alegre e a Escola de Enfermagem, através de projeto de extensão coordenado por docente e com alunos da escola. Os profissionais do DAS não se envolveram na ação, seja aplicando o imunizante ou fornecendo apoio aos servidores, ao contrário do Sindicato dos Técnico-administrativos da UFRGS, da UFCSPA e do IFRS (ASSUFRGS), que esteve presente nos 4 dias.

4 Atuação e gestão além da biblioteca

Na descrição sumária do cargo de bibliotecário-documentalista no site da Universidade (UFRGS, 2021a), estão descritas atividades como o gerenciamento de bibliotecas, centros de documentação, informação e correlatos, tratamento técnico e desenvolvimento de recursos informacionais, disseminação da informação, desenvolvimento de pesquisa, promoção de difusão cultural e ações educativas, além de assessoramento

nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Embora o cargo seja oficialmente de bibliotecário-documentalista, na Universidade existe possibilidade de atuar na pesquisa. É comum os técnicos possuírem mais qualificação além daquela exigida para assumir o cargo, como ocorre na BSE: todos os técnicos em exercício são qualificados além do solicitado em concurso público. Além de ser positivo para a carreira e realização pessoal do servidor, qualifica a equipe, a Universidade e o serviço público. O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) em conjunto com iniciativas como a Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS), estimulam a educação continuada.

Entre as descrições típicas do cargo consta também a realização de estudos cientométricos, bibliométricos e infométricos, além da coleta e análise de dados estatísticos. Vanz; Santin; Pavão (2021) apresentam os novos papéis que as bibliotecas universitárias podem adotar e o uso da bibliometria como estratégia para o seu desenvolvimento, que pode ser direcionado à avaliação da instituição, apoio ao pesquisador e formação de competências.

A bibliometria, através da análise de citações, também pode servir de apoio para tomada de decisão no desenvolvimento das coleções nas bibliotecas universitárias como apontado por Mattos e Dias (2009), sendo um espaço para o bibliotecário atuar. Ao envolver planejamento, também é uma forma de gestão, seja para pensar na coleção até criar setor ou divisão para disponibilizar os produtos dos recursos de uso das técnicas bibliométricas.

A capacitação em estudos métricos não é frequente nos currículos obrigatórios dos cursos de biblioteconomia no Brasil, como indicado por Vanz, Santin e Pavão (2021),

também não sendo comum o oferecimento de serviços das bibliotecas universitárias: porém em outros países, ao integrar os serviços, a imagem do profissional alterou perante a instituição. É um pensamento que podemos e devemos ter em nossas instituições: bibliometria não é uma simples estatística, são análises importantes para tomadas de decisão e planejamento.

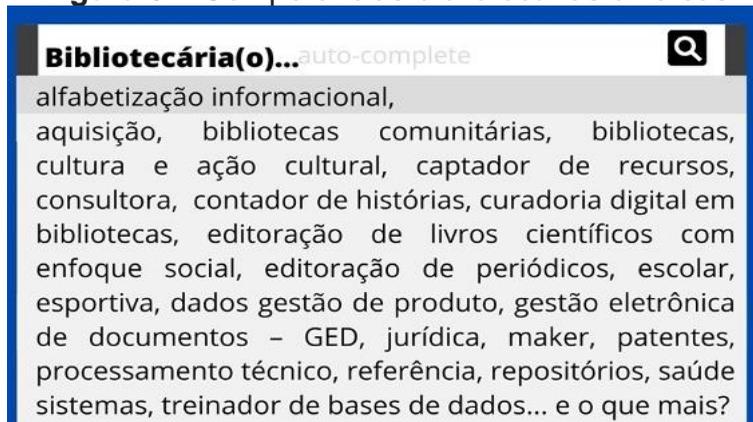
O contato com as técnicas bibliométricas ocorreu em 2009, no primeiro ano de mestrado acadêmico: até então, desconhecia a teoria, as técnicas e a aplicação em bibliotecas e periódicos, por exemplo. É comum que cursos de graduação forneçam os principais fazeres da profissão, formando a base. Todavia, renovar o currículo procurando contemplar práticas que encontraremos na vida profissional seria bastante proveitoso.

Ainda sobre os diversos campos de atuação do profissional, na obra organizada por Silva (2020), diversos autores apresentam possibilidades de atuação dos bibliotecários. Novamente pode-se perguntar: mas a gestão está enquadrada onde aqui? Além de gestão eletrônica de documentos, que é um dos capítulos da obra, as diversas áreas são possíveis de atuar como gestor, corroborado pelas Resoluções do CFB (CFB, 2021ab) e a descrição de cargos do bibliotecário-documentalista na UFRGS (UFRGS, 2021a), onde há atuação em periódicos, editoração de livros e periódicos, entre outros.

Conhecer essas possibilidades tão diversas faz do gestor de uma biblioteca universitária um profissional com visão ampla dos serviços que a unidade pode oferecer. Repetindo a reflexão sobre as preferências dos profissionais, tendo uma dimensão de tantas possibilidades auxilia o gestor a adequar atividades para um profissional da equipe, respeitando a sua individualidade, capacitação e cargo. Sim, é complexo, nem sempre depende só do fator chefia e servidor. São tantas as possibilidades,

porém não é possível abordar todas neste relato. Por isso, a Figura 5 sistematizou as atividades abordadas pelos autores na obra:

Figura 5 – Competências bibliotecárias diversas



Fonte: compilação e adaptação das competências apresentadas em Silva (2020)

Na UFRGS, desde a graduação, tive interesse em periódicos científicos. No momento que foi apresentado numa disciplina o Portal de Periódicos da CAPES, despertou o início de um processo de compreensão e conhecimento da diversidade dos campos de atuação da profissão. Posteriormente, outras disciplinas e estágios não curriculares realizados durante o curso auxiliaram esse entendimento. Atuar na editoração de uma revista científica, em uma bolsa desenvolvida em um Programa de Pós-Graduação ampliou os horizontes, bem como em uma plataforma de editoração. Em 2006, Open Journal Systems (OJS) ou Sistema de Editoração de Revistas Eletrônicas (SEER), na versão traduzida em português, era relativamente novo e foi tema do meu trabalho de conclusão de curso, ampliando a visão sobre a área de atuação profissional. Desde a versão 3, lançada em meados

de 2016, o software tem sido mais utilizado com a sigla original, OJS.

Foi um processo quase natural o envolvimento com periódicos logo após o ingresso na Universidade como servidora técnica. Mas não na Biblioteca de minha unidade, com catalogação de seriados. Ocorreu através da indicação de docente responsável pelo curso do SEER, para compor a Comissão Assessora de Edição a Periódicos da Pró-reitoria de Pesquisa (Propesq). Logo, estava em meio a editores de periódicos científicos de diferentes áreas do conhecimento, participando de atividades como Fórum de editores e análise de pedidos de fomento. Na comissão já havia uma bibliotecária. Em alguns meses, comecei a atuar ministrando cursos do SEER. Em 2017, assumi a coordenação, após aposentadoria do docente que coordenava.

As atividades dentro da comissão possibilitam oportunidades como dialogar e conhecer diversas pessoas na Universidade, atuar com servidores docentes, técnicos e discentes de diferentes áreas do conhecimento, participar da construção de sites, testes de versão de software, planejar atividades de interesse dos editores. Pode não ser o suficiente para atender aos desejos informacionais de todos os editores e revistas, bem como não atingir a todos do público-alvo da ação, mas é um trabalho persistente, renovado através de planejamento, participação em eventos, estudos formais na literatura científica e a troca entre os pares.

Figura 6 – Portal de Periódicos Científicos da UFRGS



Fonte: captura de tela do site: <http://www.ufrgs.br/periodicos>

Embora a estrutura da UFRGS em relação ao Portal de Periódicos (Figura 6) seja um pouco diferente da maioria das Instituições de Ensino Superior (IES), atuar na gestão desses recursos da informação envolve equipes multidisciplinares e novamente o bibliotecário está presente. Não é uma atividade de dedicação exclusiva nem executada pela minha unidade, onde atuo como bibliotecária-documentalista. Os demais membros da comissão também são docentes e técnicos lotados em departamentos diversos da Universidade, mas que dedicam voluntariamente seu tempo, conhecimentos e experiências com o objetivo de qualificar e valorizar os periódicos da UFRGS.

Dutra; Gulka; Silveira (2020) afirmam que a atuação de bibliotecários em editoração está se fortalecendo ao longo dos anos, com serviços especializados para a editoração. Também percebo esse aumento, discreto ainda, com os Portais de Periódicos popularizados nas Instituições, sendo um dos fatores o OJS possibilitar a partir da versão 2.x o formato de Portal. A atuação do bibliotecário pode ocorrer desde atividades de apoio, como a formatação de normas, intermediar contatos com autores

e avaliadores, integrar a equipe editorial/comitê científico e até atuar como editor, se possuir formação para executar a atividade.

A presença de bibliotecários atuando nas revistas da UFRGS é ainda restrita a poucas unidades. Por vezes, o profissional não se enxerga neste campo. A participação em atividades gerenciais ou dedicadas exclusivamente à revista são mais restritas ainda. Novamente são os empecilhos de atuar numa instituição pública, como a limitação de recursos humanos e materiais.

5 Considerações finais

Certamente é um desafio ser gestor de uma unidade de informação, seja no formato mais “tradicional” da biblioteca como em outras atuações profissionais que podemos exercer. Além da formação convencional, perfil pessoal e as relações humanas, algumas situações não são previstas e é preciso traçar estratégias além do planejamento. Ser ou estar gestor é uma atividade em equipe e multidisciplinar, envolvendo outros setores além da própria unidade. Assim, estar envolvido na gestão poderia e deveria ser uma atividade de interesse da equipe, um servidor crítico e participativo no cotidiano do local de trabalho.

Não só durante a pandemia da Covid-19, mas em outras oportunidades foi possível ilustrar algo que faz todo o sentido: é possível ser bibliotecária sem nenhum livro nas minhas mãos. Como? Trabalhamos com a informação e o livro, seja impresso ou e-book, é apenas um meio de transmitir e organizar o conhecimento. A discussão do fim do papel é antiga e há muitas afirmações sem fundamento que a biblioteca vai acabar com o final dos livros impressos, que precisamos nos reinventar para não ficarmos obsoletos. Nosso campo de atuação seguirá amplo e o espaço físico da biblioteca não pode ser limitado

a um conjunto de estantes cheias de material impresso: são pessoas gerenciando, tratando, organizando e disseminando a informação, independente do meio e formato que será transmitido.

O período de atividades administrativas e acadêmicas remotas vigorou até março de 2022. A partir de então, devido ao abrandamento da pandemia e à vacinação massiva da população, o retorno ocorreu gradualmente até atingir a presencialidade de 100%, em junho de 2022. Foram diversas e em constantes mudanças, adaptações e atualizações durante o período e acredito que muitas ainda ocorrerão. Não há como afirmar que uma pandemia mundial trouxe algo bom ou positivo quando milhares de vidas foram afetadas no país e no mundo, mas algumas práticas poderão ser adotadas e aperfeiçoadas para manter a qualidade dos serviços prestados. O que se pode listar:

- a) o estímulo ao uso de bibliografia eletrônica, observando as peculiaridades das áreas do conhecimento, uma vez que algumas são mais bem contempladas de diversidade e quantidade de títulos em relação a outras. Além disso, o uso de documentos eletrônicos proporciona economia na aquisição de itens impressos, maior possibilidade de atualização do plano de ensino, maior número de pessoas com acesso à mesma obra ao mesmo tempo e gestão do espaço das bibliotecas, muitas saturadas com a questão de espaço físico;
- b) a inovação constante dos serviços oferecidos;
- c) a manutenção de encontros, reuniões e eventos virtuais para diminuir barreiras geográficas, tempo, custo de deslocamento sempre que necessário e em coexistência com as atividades presenciais;

- d) a busca por atualização profissional de forma permanente; e
- e) a preservação e cuidado da saúde mental e física da comunidade acadêmica.

Os constantes cortes no orçamento da educação que ocorrem nos últimos anos geram sucateamento e precarização dos serviços públicos e não foi diferente entre 2020 e 2022. A Ciência, a Universidade Pública e os seus atores foram ainda mais hostilizados durante o período pandêmico. O retorno presencial pleno será um novo período de adaptação e reinvenção que ocorrerá para todos, servidores docentes, técnicos, discentes e terceirizados: como seguir oferecendo à comunidade um ensino público, gratuito e de qualidade? Aqui, o papel das bibliotecas e dos bibliotecários é um importante aliado nesta luta ao oferecer acesso à informação, combater notícias falsas e apoiar nossa comunidade acadêmica com os serviços informacionais. Para tanto, o apoio de instâncias da Universidade em fornecer subsídios suficientes, seja em recursos humanos ou materiais, e com verbas limitadas deverá ser o maior desafio.

Atuar em editoras, em periódicos, repositórios entre outros tantos espaços possíveis que a área da biblioteconomia pode estar presente; possuir conselho profissional, ter a profissão regulada através de Leis e Decretos nacionais e ainda duas resoluções do CFB, ambas de 2021. Tudo corrobora para que nossa atuação e gestão em diferentes espaços, em campos até então não imaginados seja possível.

A profissão não é estática ou entediante: atuo há mais de uma década na mesma biblioteca e se analisar um ano, dois anos atrás, sempre terão mudanças, novidades, adaptações. Então, para nós, bibliotecários e bibliotecárias, cabe imaginar e ocupar esses espaços,

dominar novas práticas, valorizar nosso conhecimento e ser um elemento importante à sociedade ao organizar e disseminar a informação. Temos tantas áreas para atuar, tantos campos a descobrir e se inserir. De maneira alguma o tema se esgota aqui, ainda há muito para avançar. Como sugestão final é essencial que o profissional se valorize e procure o reconhecimento na sua instituição, ser visto além das estantes de livros e de um amontoado de regras.

Referências

BARRADAS, Mírian; SÓRIA, Thiago. Iniciativas espalhadas pela UFRGS buscam suprir ausência de política institucional de preservação. **Jornal da Universidade**. Porto Alegre, 25 nov. 2021. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/jornal/iniciativas-espalhadas-pela-ufrgs-buscam-suprir-ausencia-de-politica-institucional-de-preservacao/>. Acesso em: 08 dez. 2021.

CFB. CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA. **Sistema CFB/CRB**. Disponível em: <http://cfb.org.br.urlpreview.net/institucional/historico/>. Acesso em: 06 dez. 2021.

CFB. CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA. **Resolução n. 240**, de 30 de junho de 2021. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 08 jul. 2021. Edição 127, Seção 1, p. 195. Disponível em: <http://repositorio.cfb.org.br/handle/123456789/1372>. Acesso em 08 dez. 2021a.

CFB. CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA. **Resolução n. 246**, de 02 de dezembro de 2021. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 02 dez. 2021. Edição 226, Seção 1, p. 195. Disponível em: <http://repositorio.cfb.org.br/handle/123456789/1378>. Acesso em 08 dez. 2021b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COMUNELLO, Patrícia. Inundação danifica acervo de biblioteca da UFRGS. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 07 abr. 2014. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=150915>. Acesso em: 02 dez. 2021.

CORADI, Joana Paula; STEINDEL, Gisela Eggert. Técnicas básicas de conservação e preservação de acervos bibliográficos. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 347-363, nov. 2008. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/588/693>. Acesso em: 18 dez. 2021.

CUNHA, Janaína Dias. **A Reforma Universitária de 1968 e o Processo de Reestruturação da UFRGS (1964-1972):** uma análise da política educacional para o ensino superior durante a ditadura civil-militar brasileira. 2009. 213f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Ciências Humanas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/1976>. Acesso em: 10 dez. 2021.

CUNHA, Murilo Bastos da. A biblioteca universitária na encruzilhada. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 6, dez. 2010. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/14869>. Acesso em: 01 dez. 2021.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia R. de Oliveira. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2008.

DI DOMENICO, Lenise. Bibliotecária de aquisição. In: SILVA, Fabiano Couto Corrêa da (Org.). **O perfil das novas competências na atuação bibliotecária**. Florianópolis: Rocha Gráfica e Editora Ltda, 2020, p. 519-549. Disponível em: <http://biblio.eci.ufmg.br/ebooks/2021010003.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2021.

DUTRA, Anna Khris Furtado; GULKA, Juliana Aparecida; SILVEIRA, Lúcia da. Bibliotecário de editoração de periódicos. **O perfil das novas competências na atuação bibliotecária**. Florianópolis: Rocha Gráfica e Editora Ltda, 2020, p. 109-132. Disponível em: <http://biblio.eci.ufmg.br/ebooks/2021010003.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2021.

LANCASTER, Frederick Wilfrid. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos / Livros, 1996.

MATTOS, Ana Maria; DIAS, Eduardo José Wense. Desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias: uma abordagem quantitativa. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3 p. 38-60, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000300004>. Acesso em: 18 dez. 2021.

PINHEIRO, Liliane Vieira. O modelo participativo no desenvolvimento de coleções: o caso do Sistema de Bibliotecas da UFSC. In: AMBONI, Narcisa de Fátima (Org.). **Gestão de Bibliotecas Universitárias: experiências e projetos da UFSC**. Florianópolis: Biblioteca Universitária UFSC, 2013. p. 35-45.

RODRIGUES, Maria Solange P. Preservação e conservação de acervos Bibliográficos. In: IX ENCONTRO NACIONAL DE USUÁRIOS DA REDE PERGAMUM. [Anais...]. PUCPR: Paraná, 2007. Disponível em: <https://bibliotextos.files.wordpress.com/2012/12/curso-preservac3a7c3a30-e-conservac3a7c3a30-de-acervos-bibliogrc3a1ficos.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2021.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa da (Org.). **O perfil das novas competências na atuação bibliotecária**. Florianópolis: Rocha Gráfica e Editora Ltda, 2020. Disponível em: <http://biblio.eci.ufmg.br/ebooks/2021010003.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2021.

SANTA ANNA, Jorge. A biblioteca universitária e sua intervenção no contexto social: fomentando práticas multifuncionais. **RICI: Revista Ibero-americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 449-469, maio/agosto 2018. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/63933>. Acesso em: 03 dez. 2021.

STREHL, Letícia; SCHARNBERG, June Magda Rosa; HOROWITZ, Zaida; CASTANHO, Viviane Carrion. O método BiblioGrad para avaliação de acervos de livros de graduação: instrumento para gestão de recursos para aquisição em um sistema de bibliotecas universitárias. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 3, 2011. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1270>. Acesso em: 18 dez. 2021.

VANZ, Samile Andréa de Souza; SANTIN, Dirce Maria; PAVÃO, Caterina Marte Groposo. A bibliometria e as novas atribuições profissionais nas bibliotecas universitárias. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 4-24, 2018. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v9i1p4-24. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/137741>. Acesso em: 06 dez. 2021.

VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. **Desenvolvimento de coleções**. São Paulo: Polis, 1989.

UFRGS. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO. **Resolução CEPE nº 25**, de 27 de julho de 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/212518>. Acesso em: 20 nov. 2021.

UFRGS. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. CONSELHO UNIVERSITÁRIO. **Decisão n.º 331/2017**, de 22 de dezembro de 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/212518>. Acesso em: 20 nov. 2021.

UFRGS. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. CONSELHO UNIVERSITÁRIO. **Decisão 138/2016**, de 15 de abril de 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/faced/wp-content/uploads/2016/08/RegimentoInternoFACED.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2021.

UFRGS. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Cargos de Nível E**. 2021a. Disponível em: https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=6456. Acesso em: 20 nov. 2021.

UFRGS. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Políticas e procedimentos de baixa para livros permanentes**. Document@. 2021b. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/documenta/manuais-sabi/politicas-e-procedimentos/politica-de-indexacao/politica-de-indexacao-do-sistema-de-bibliotecas-da-universidade-federal-do-rio-grande-do-sul-sbufrgs/referencias>. Acesso em: 29 nov. 2021.

Capítulo 3

Crowdsourcing de ideias em uma universidade pública brasileira: soluções inovadoras para uma biblioteca universitária

Nivaldo Calixto Ribeiro*
Teresa Cristina Monteiro Martins**
Eduardo César Borges***

1 Introdução

As universidades públicas brasileiras têm buscado, cada vez mais, a participação da sua comunidade em diversos processos. Essa participação fomenta, desde a melhoria em rotinas administrativas, até a proposição de novos projetos de pesquisa, ensino ou extensão. A Escola de Pensamento Pragmática da Ciência Aberta, citada pelos autores Fecher e Friesike (2013, 2014), se aproxima do conceito de “inovação aberta”, ao vislumbrar que o processo científico pode ser otimizado pela incorporação do conhecimento externo e da colaboração

* Doutor em Gestão e Organização do Conhecimento. Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, Brasil. nivaldo@ufla.br. <https://orcid.org/0000-0003-0650-0121>

** Doutora em Administração. Universidade Federal de Lavras. Minas Gerais, Brasil. teresacristina@ufla.br. <https://orcid.org/0000-0002-3739-7772>

*** Especialização em Biblioteconomia. Bibliotecário-documentalista da Universidade Federal de Lavras. Minas Gerais, Brasil. eduardoborges@ufla.br. <https://orcid.org/0000-0002-1788-5015>

por meio de ferramentas on-line e da aplicação de metodologias de Ciência Cidadã.

O modelo de inovação aberta, conforme criado por Chesbrough (2003), propõe que organizações utilizem ideias internas e externas para inovar, bem como caminhos internos e externos para difundir essas inovações. Esse modelo tem impulsionado estratégias como o *crowdsourcing*, definido por Estellés-Arolas e González-Ladrón-de-Guevara (2012) como a terceirização, pela internet, de tarefas para uma multidão claramente definida, que recebe uma recompensa em troca de sua colaboração. Estratégia que também se alinha à tese defendida por Surowiecki (2004), de que, nas circunstâncias certas, a multidão eclética toma decisões mais inteligentes do que grupos de especialistas.

Essa é a principal linha condutora deste artigo, pois se entende que as instituições veem a inovação como um forte recurso para o sucesso de suas ações e sua eficiência. Ahmat *et al.* (2016) argumentam que também no setor público, a inovação é um diferencial estratégico e as bibliotecas universitárias, como parte desse cenário, devem revisar a qualidade de seus serviços e explorar serviços adicionais, de acordo com a perspectiva e as expectativas de seus usuários. Nesse sentido, aspectos relacionados aos processos de gestão de conhecimento, aprendizagem e inovação têm ganhado destaque no contexto dos serviços de bibliotecas universitárias.

No Brasil, instituições de ensino públicas são constantemente desafiadas pela necessidade de gerenciamento de recursos para garantir a manutenção de seus insumos, bem como pela necessidade de justificar sua relevância e seu financiamento pelo governo. Assim, destaca-se que a inovação é fator crítico para a manutenção de qualquer organização e que o ambiente

universitário é arena rica em diversidade cultural. Portanto, é um local propício à geração de novas ideias de inovação.

Na busca por soluções inovadoras, foi promovido pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), instituição localizada no Sul de Minas Gerais, o “Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras”. Ele teve o propósito incentivar a participação social e identificar proposições inovadoras que possibilitem melhorias acadêmicas e administrativas na Universidade. A iniciativa ocorreu em uma plataforma de *crowdsourcing* e permitiu divulgar e captar as ideias de inovação e, ao final, premiar aquelas mais votadas pela própria comunidade acadêmica participante do desafio.

Conectar e encontrar pessoas com potencial de solucionar um problema têm se tornado mais comum devido aos novos recursos tecnológicos, os quais nos permitem, despretensiosamente, deparar com alguma informação inédita que pode ser adotada no desempenho de nossas atividades. (JOHNSON, 2001). No intuito de colaborar socialmente para o aprimoramento dos serviços ofertados pela biblioteca universitária da UFLA e criar valor para seus usuários, neste capítulo, teve-se por objetivo analisar as ideias relacionadas a melhorias na biblioteca e nos serviços de informação da universidade, que foram propostas no “Desafio Ufla+”. Como contribuição teórica, também se discute a aplicação dessa ferramenta para a geração de inovação aberta no contexto das bibliotecas.

São questões que delineiam este estudo: Como extrair informações para a melhoria dos serviços de uma organização, por meio de desafios de ideias? Como identificar e aproximar os usuários dos serviços da universidade, por meio de colaboração social, para melhoria dos produtos e serviços? Quais os princípios e soluções inovadoras que envolvem as atividades da biblioteca e áreas de informação identificadas no “Desafio UFLA+”?

Encontra-se na seção 2, deste estudo, o Referencial Teórico, o qual explicita a teoria necessária para o entendimento desta pesquisa, compreendendo os conceitos, descrições e explicações sobre *Crowdsourcing* e suas origens, seguida pela seção de evidências empíricas, na qual são apresentadas pesquisas similares, porém, aplicadas em outro contexto. Na Seção 3, é descrito o percurso metodológico adotado para delinear a trajetória metodológica da pesquisa. Na seção 4, são apresentados os resultados qualitativos/quantitativos e a discussão. Por fim, tem-se a seção de considerações dos autores, limitações, sugestões de novas pesquisas e, encerrando o texto, são incluídas as referências citadas como aporte para o desenvolvimento do estudo.

2 *Crowdsourcing* e a Sabedoria das Multidões

O termo *Crowdsourcing* foi utilizado pela primeira vez por Jeff Howe (2006) e pode ser entendido como um processo compartilhado em que as tarefas de produção e resolução de problemas são distribuídas para uma multidão anônima de pessoas, envolvendo uma comunidade que concorda em ajudar com o processo. (HARRIS, 2013).

Para Martins *et al.* (2015), o *crowdsourcing* assume diferentes nomenclaturas e abordagens, conforme os objetivos da sua utilização, como, por exemplo: o *Crowdstorming* (geração de ideias), o *Crowdlearning* (aprendizado coletivo) e o *Crowdfunding* (investimento coletivo). Estellés-Arolas e González-Ladrón-de-Guevara (2012), após ampla revisão de literatura, levantaram as características que definem o *crowdsourcing*. Para os autores, o *crowdsourcing* é a terceirização para uma multidão claramente definida, de uma tarefa com um objetivo claro, desempenhada em troca de uma recompensa. Nesta iniciativa, a instituição ou pessoa proponente pode ser identificada pelos participantes,

bem como as vantagens que esse interessado deseja receber, por meio do *crowdsourcing*, que deve ocorrer *on-line*, pela internet, ser participativo e utilizar uma chamada aberta de extensão variável.

Por essa característica colaborativa, o *crowdsourcing* tem sido considerado uma metodologia que impulsiona a inovação aberta, definida por Chesbrough (2003), como a utilização de ideias internas e externas para inovar produtos e serviços de uma organização. Segundo Alonso (2011), existem quatro vantagens principais do *crowdsourcing*:

1. Velocidade – as tarefas podem ser tratadas de forma rápida e fácil;
2. Baixo custo – a realização de tarefas geralmente é barata, mesmo com possíveis redundâncias;
3. Qualidade – desde que as tarefas sejam projetadas com mecanismos de controle apropriado, os resultados são geralmente de boa qualidade e;
4. Diversidade de participantes – a diversidade de colaboradores disponíveis na força de trabalho é boa. Isso pode ser benéfico para tarefas criativas ou quando uma tarefa exige um talento que você não encontra facilmente, por meio de canais formais.

Terranova (2004) destaca fatores relevantes acerca das tecnologias *web*, mencionando a sua capacidade de facilitar a troca de ideia, em tempo real e permitir que algum tipo de pensamento estimule a inovação.

Pode-se considerar que as plataformas de *crowdsourcing* são uma excelente forma de organização, pois combinam a dinâmica da comunidade com as relações de mercado, isto é, recompensas financeiras ou objetivos sociais, além da participação de peritos e leigos. (MELO, 2014). A proposta de *crowdsourcing*

representa a força do conjunto social e está associada à inteligência coletiva.

Essas plataformas se fundamentam no conceito de inteligência coletiva, que pode ser considerada como a capacidade de adicionar ações e opiniões individuais em um julgamento ou decisão coletiva. Pode ocorrer em colaboração, em que o participante, conscientemente, interage com outro para conseguir o resultado ou por meio de algoritmos que permitem captar o colaborador externo para o comportamento coletivo. Em síntese, inteligência coletiva faz referência a grupos de indivíduos desenvolvendo atividades coletivamente que parecem inteligentes. (MALONE *et al.*, 2015). A inteligência coletiva é tema interdisciplinar e tem sido explorada pelas mais diversas áreas do conhecimento. Discussões sobre a representação e organização da inteligência coletiva em ambientes digitais são recorrentes na atualidade, abrindo, assim, novos campos de aproximação entre a Ciência da Informação e a investigação conceitual e prática em inteligência coletiva. (BEMBEM; SANTOS, 2013).

Defensor do uso da inteligência coletiva, Surowiecki (2005), em seu livro “A Sabedoria das Multidões”, exemplifica, convincentemente, como as melhores soluções podem ser propostas, ao se escutar a multidão. De acordo com esse autor, em 1906, o primo de Charles Darwin, Francis Galton, um grande estudioso, foi o primeiro a notar a sabedoria das multidões, em uma feira de gado. Nessa feira, os visitantes tiveram a oportunidade de adivinhar o peso de um boi. O participante com o palpite mais próximo do peso real ganharia um prêmio. Galton apostou na média de todas as inscrições na competição “Adivinhe o peso do boi” e foi incrivelmente precisa – superando não apenas a maioria das suposições individuais, mas também as de supostos especialistas em gado. Segundo Kadikar (2019), essa é a essência

da sabedoria das multidões – seu julgamento comum converge para a solução certa. Em contextos diferentes, Laé (2016) explica que investidores, *designers*, profissionais de *marketing* e o público em geral podem ser convidados a colaborar, trazendo ideias para determinado projeto, com o objetivo de se ter perspectivas externas para auxiliar na criação e no desenvolvimento de um negócio ou de qualquer outra solução.

3 Trabalhos correlatos: evidências empíricas

Crowdsourcing é um dos esforços para obter contribuições da comunidade *on-line* na obtenção de opiniões, ideias e conteúdo para solucionar problemas. Diversos trabalhos foram publicados a respeito do tema, muitos apresentando as possibilidades e outros com estudos de casos. A seguir, passaremos a discorrer sobre alguns desses estudos.

O estudo de Martins e Bermejo (2016) teve como objetivo identificar os resultados de uma plataforma de envio de ideias para a geração de inovações e do fortalecimento da colaboração, em uma perspectiva de governo aberto, por meio da aplicação da plataforma Prêmio Ideia, no 8º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais. (8º BPMMG). Os autores concluíram que a plataforma contribuiu para a abertura da instituição para a colaboração, além de ganhos voltados para a inovação na modalidade de interação que se estabeleceu entre agentes públicos e cidadãos.

No contexto das bibliotecas, Zakaria e Abdullah (2018) discutem como o formato de *crowdsourcing* pode ser implementado para melhorar o desempenho das bibliotecas na era digital, apresentando conceitos e como isso pode ser relacionado com o seu desempenho. Na mesma linha, Hasan (2014), em sua pesquisa, discutiu

a história e seu conceito. Ele afirma que o uso de *crowdsourcing* na promoção de bibliotecas e na geração de recursos tem sido aplicado para o aprimoramento do serviço de diferentes atividades promocionais e de gestão de recursos da biblioteca.

O pesquisador solitário, tentando resolver um problema em seu escritório, ainda desempenha um papel importante na pesquisa fundamental. No entanto, um vasto intercâmbio, muitas vezes com participantes de diferentes áreas, está ocorrendo em atividades e projetos de pesquisa modernos. As interações entre pesquisadores e outros indivíduos, intencionais ou não, dentro ou fora de suas respectivas instituições, podem ser consideradas ocorrências de Inteligência Coletiva. Nessa esteira, o *crowdsourcing* é um caso especial de tal Inteligência Coletiva. Aproveita a sabedoria das multidões e tem mudado a forma como grupos de pessoas produzem conhecimento, geram ideias e as tornam acessíveis. Um exemplo muito famoso de um resultado do *crowdsourcing* é a Wikipedia. Agendas de pesquisa publicadas estão perguntando como técnicas que abordam “a multidão” podem ser aplicadas a instituições sem fins lucrativos ambientes, nomeadamente universidades, e investigação fundamental em geral. (BUECHELER, 2010).

Por fim, a investigação de Dunlap e Lowenthal (2018) descreve o uso de *crowdsourcing* para selecionar uma lista de recomendações sobre ensino a distância. Foram convidados educadores de cursos *on-line* de várias disciplinas e com uma variedade de experiências para compartilhar recomendações, sabendo que, independentemente da disciplina e do nível de experiência, poderiam contribuir com informações relevantes. Da mesma forma, foram convidados educadores de cursos presenciais. Embora existam fatores situacionais – como diferenças de disciplina, tamanho do curso, duração, preparação

e disposição de alunos e professores – que tornam cada curso a distância único, acreditou-se que muitas recomendações transcendem esses fatores.

A pesquisa foi delineada pela crença de que há valor em explorar a prática e a experiência diárias que acumularam para fazerem recomendações do ensino a distância. O trabalho oferece dados adicionais para uma busca acadêmica mais ampla de orientação prescritiva para educadores de curso a distância sobre a melhor forma de projetar e facilitar os cursos, reconhecendo a expertise dos diversos educadores.

4 Opções metodológicas

Esta pesquisa é um estudo de caso, complementada por meio de revisão de literatura e documental. A metodologia apresenta uma abordagem de métodos mistos, pois são analisados dados quantitativos e qualitativos. Segundo Paranhos *et al.* (2016), tanto as técnicas quantitativas quanto as qualitativas têm potencialidades e limitações, podendo ser utilizadas com propósitos distintos. Neste estudo, essas técnicas são adotadas como complementares.

Os dados da análise foram extraídos dos resultados do concurso “*Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras*”, oficialmente iniciado por meio da Chamada Pública nº 01/2015, da Reitoria da UFLA, publicada em 2 de junho de 2015, a qual divulgou o regulamento do projeto, na modalidade concurso, com o objetivo de incentivar a participação social, identificar propostas inovadoras e possibilitar melhorias acadêmicas e administrativas na Universidade. Por meio do projeto, permitia-se divulgar e captar as ideias e, ao final, premiar as mais votadas pelos membros da comunidade acadêmica que participaram do desafio. Depois de enviadas as ideias, havia recursos

que permitiam que elas fossem curtidas, comentadas e compartilhadas. A cada interação, o autor da ideia acumulava pontos na disputa pelos prêmios.

O concurso iniciou-se em 27 de maio de 2015 e encerrou-se em 31 de julho do mesmo ano e contou com 11 (onze) temas, conforme Quadro 1, sobre os quais qualquer pessoa da comunidade acadêmica – ou da comunidade externa – poderia propor ideias, comentar e avaliar as propostas de outros participantes, bastando apenas efetuar o cadastro na plataforma do concurso, sendo permitido apenas 1 (um) cadastro por participante.

Quadro 1 – Questões em discussão na Chamada Pública nº 01/2015, da Reitoria da UFLA

TEMA	QUESTIONAMENTO
1. Comunicação Interna	Qual a sua ideia para aprimorar a comunicação entre setores, departamentos e pessoas na UFLA?
2. Estrutura organizacional	Qual a sua ideia para aprimorar a estrutura organizacional da UFLA?
3. Inovação e empreendedorismo	Qual a sua ideia para impulsionar o desenvolvimento de inovações e empreendedorismo na UFLA?
4. Evasão nos cursos de graduação	Qual a sua ideia para reduzir a evasão nos cursos de graduação da UFLA?
5. Internacionalização	Qual a sua ideia para criar novas oportunidades de internacionalização para a UFLA e aprimorar as existentes?

TEMA	QUESTIONAMENTO
6. Publicações científicas	Qual a sua ideia para impulsionar as ações e resultados da editora da UFLA?
7. Qualidade dos serviços prestados	Qual a sua ideia para aprimorar a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos e docentes, a fim de garantir o trabalho de qualidade?
8. Qualidade do ensino de graduação	Qual a sua ideia para aprimorar o ensino de graduação da UFLA?
9. Sustentabilidade	Qual a sua ideia para avançar com a promoção da sustentabilidade na UFLA, reduzindo custos, sem comprometer a qualidade e o crescimento?
10. Transparência e Auditoria	Qual a sua ideia para aprimorar os processos de controle interno da UFLA?
11. UFLA e Sociedade	Qual a sua ideia para aprimorar e intensificar a interação entre a UFLA e a sociedade?

Fonte: Universidade Federal de Lavras (2015)

Ao se inscreverem na plataforma do desafio, os participantes declararam a qual setor da universidade estavam vinculados ou para qual gostariam que suas pontuações fossem contabilizadas. Esse cadastro permitiu que também as pró-reitorias, departamentos, setores da UFLA e organizações estudantis fossem premiados, com base na atuação dos participantes vinculados a elas.

O prêmio recebido pelo setor vencedor seria revertido em créditos para empenho, conforme legislação vigente e normas operacionais previstas no Edital. Com relação à premiação individual, segundo Aguiar (2015), os três participantes que até a data final do concurso conseguissem mobilizar um apoio maior às suas ideias, obtendo maior número de curtidas e comentários, seriam declarados os vencedores e receberiam os prêmios. Ao final do desafio, foram premiados: a) pró-reitoria, departamento ou setor, apenas o 1º colocado; b) organização estudantil, apenas o 1º colocado; c) participantes: 1º, 2º e 3º colocados. É importante registrar que, segundo a chamada pública, a premiação teve como intuito incentivar a participação da comunidade.

Segundo Aguiar e Caetano (2015), o “*Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras*” mobilizou a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. A consulta pública promovida pela UFLA registrou o envolvimento de 2.546 pessoas, com 4.409 ideias postadas, 344.674 curtidas e 152.809 comentários. Devido ao sucesso do concurso, havia sido prevista uma nova edição, com mais 11 categorias além das iniciais.

Com relação aos resultados do concurso, para este estudo foi efetuado um recorte e foram analisadas as soluções inovadoras relacionadas à biblioteca universitária e aos serviços de informação. Nesse viés, entendem-se como serviços de informação uma atividade destinada à identificação, aquisição, processamento e transmissão de informação ou dados e ao seu fornecimento em um produto de informação (AZEVEDO, 2014), aplicados nas atividades de bibliotecas. Foram expostas as ideias mais curtidas, aprovadas e a mais comentada, considerando apenas o ranqueamento geral das ideias.

No intuito de efetuar as análises qualitativas das soluções inovadoras, foi criado um arquivo com todas

as soluções inovadoras e suas descrições, importado para o *software* NVivo 11, para gerar uma consulta por frequência de palavras, possibilitando a visualização dos resultados em uma nuvem de palavras. Como descrito pela QSR International Pty (2017), o NVivo é um software que disponibiliza um conjunto de funcionalidades concebidas para projetos de pesquisa com fontes baseadas em texto. É uma ferramenta focada em torno do núcleo de análise qualitativa.

Para a estruturação da nuvem de palavras, foram desconsideradas conjunções, verbos de ligação, numerais, palavras evasivas e termos com menos de 3 letras, exceto siglas. Além disso, foram agrupadas palavras com o mesmo radical, singular/plural e sinônimas. Com a pretensão de se preservar a identidade dos participantes do concurso, optou-se por substituir suas identificações de acesso pelo termo genérico: **usuário**, quando for mencionada, neste texto, alguma frase de suas autorias na descrição ou nos comentários das soluções.

5 Resultados e discussão

Nesta seção, são apresentados os resultados e a análise das ideias propostas no “*Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras*”. A Tabela 1 contém a síntese geral do resultado do concurso, abordando todas as ideias propostas e, em seguida, as soluções voltadas para a biblioteca universitária e os serviços de informação.

**Tabela 1 – Síntese do resultado do concurso
“Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras”**

<i>TEMA</i>	<i>Nº de ideias</i>	<i>Nº de curtidas</i>	<i>Nº de comentários</i>
<i>1. Comunicação interna</i>	326	23.925	10.861
<i>2. Estrutura organizacional</i>	220	16.955	8.323
<i>3. Inovação e empreendedorismo</i>	394	27.853	12.155
<i>4. Evasão nos cursos de graduação</i>	449	32.576	13.659
<i>5. Internacionalização</i>	508	49.547	23.090
<i>6. Publicações científicas</i>	412	35.348	15.343
<i>7. Qualidade do ensino de graduação</i>	570		
<i>8. Qualidade de serviços prestados</i>	235	39.762	17.317
<i>9. Sustentabilidade</i>	584	17.493	7.603
<i>10. Transparência e auditoria</i>	219	49.222	21.049
<i>11. UFLA e sociedade</i>	492	16.528	7.139
TOTAL	4.409	16.955	8.323

Fonte: Resende Júnior (2019)¹

Observa-se que o Tema 5, *Internacionalização*, foi o que obteve maior número de comentários, do que se infere ao que houve maior discussão acerca das ideias sugeridas sobre esse tema. Apesar de ter recebido o maior número de curtidas nas soluções propostas para esse tema, foi superado em número de ideias propostas pelo tema 9, *Sustentabilidade*. Quanto aos comentários, o tema 2, *Estrutura organizacional*, recebeu 26,08%, seguido pelo 5, *Internacionalização*, com 18,11% e pelo 9, *Sustentabilidade*, com 15,21%.

Uma das possibilidades do registro da popularidade do tema 9 pode ter ocorrido pelo reconhecimento da universidade, como exemplo de sustentabilidade concedida pela *World University Ranking*, ocupando a 26ª posição do *GreenMetric*, divulgado no início do ano, por meio do site

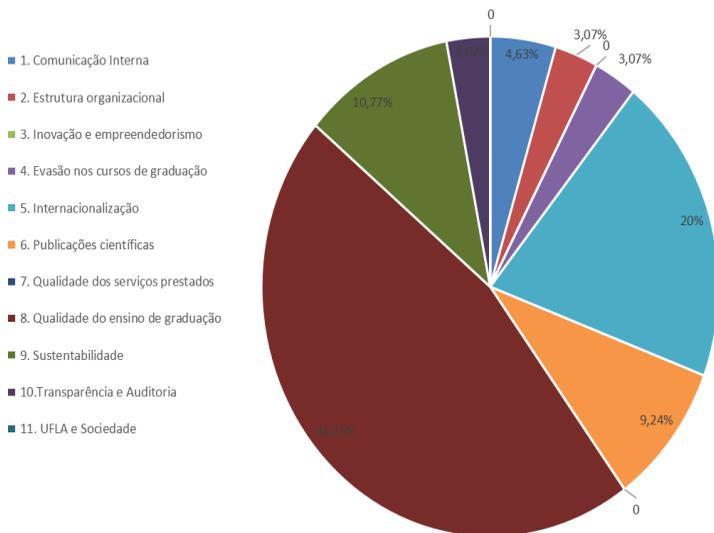
¹ Assessor do Reitor da UFLA para desenvolvimento acadêmico responsável à época pela execução do Projeto “Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras”.

da organização responsável pelo *ranking* e a veiculação posterior, por meio de reportagem de uma emissora de TV, de grande audiência, próximo à data de execução do desafio.

É importante expor que o número de ideias expostas na Tabela 1 é um número bruto e que essas não foram avaliadas, o que ocorreu em seguida por uma comissão de especialistas em cada tema. Essa comissão foi responsável por atribuir às ideias um valor de 0 a 5 e, quanto mais próximo do 5, maior seria a possibilidade de aplicação da solução na instituição.

Para extrair as soluções voltadas para a Biblioteca Universitária e para os serviços de informação, foi realizada uma consulta para levantar as ideias com essas palavras. A partir desse resultado, foi gerado o Gráfico 1, que mostra em quais dos temas do Desafio UFLA+ as ideias sobre a Biblioteca Universitária estão relacionadas.

Gráfico 1 – Ideias relacionadas à Biblioteca Universitária



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa no Gráfico 1, foi identificado que o tema com mais contribuições relacionadas à biblioteca foi o 7, *Qualidade do Ensino de Graduação*, com 46,15%, seguido pelo 5, *Internacionalização*, com 20% e pelo 6, *Publicações Científicas*, divergindo dos temas com mais indicações de soluções para a instituição no geral.

Continuando a análise, ao observar as ideias mais curtidas endereçadas à Biblioteca Universitária, notou-se a preocupação com a ampliação do espaço físico. Foram registradas 216 curtidas para essa proposta. Na descrição, o usuário responsável pela proposição descreveu que “biblioteca é espaço essencial para estudos; dessa forma, o aumento de sua área é essencial para o desenvolvimento do intelecto”. (USUÁRIO). Ainda, em outras soluções, foi mencionada a possibilidade de descentralização da Biblioteca Universitária, ampliação do horário de atendimento para 24 horas, entre outras relacionadas à estrutura e ao formato de funcionamento da unidade organizacional.

Em contribuição voltada para o tema 5, com 188 curtidas, a ideia sugeriu a criação de um acervo bibliográfico especializado em Direito Internacional. O Usuário autor dessa ideia justificou, informando que:

Com um acervo bibliográfico especializado em Direito Internacional, a universidade teria condições de se apresentar como um centro de confluência, não apenas de pesquisadores brasileiros, mas, especialmente, de pesquisadores latino-americanos, interessados nos temas e problemas do direito internacional e das relações internacionais.

Nota-se que, na época, o curso de Direito estava em implantação na instituição, já com semestres avançados. Essa solução gerou certo debate durante o “*Desafio UFLA+*”,

pois aparece entre as soluções com mais curtidas, 106 no total, com número razoável de comentários, e 12 reprovações.

Ainda sobre o tema 5, foi sugerida a divulgação de chamadas de publicações para revistas internacionais. Segundo a descrição dessa solução,

várias revistas internacionais possuem maior impacto para suas publicações. É preciso difundir as chamadas de artigos dessas revistas. (USUÁRIO).

No contraponto das ideias mais curtidas, a solução proposta no tema 8, *Qualidade do ensino de graduação*, sugeriu a terceirização dos funcionários da Biblioteca, para que, em caso de greve dos Técnicos Administrativos em Administração (TAE), ela permanecesse funcionando. Nessa proposta, houve o maior número de rejeições, com 14 reprovações. O Usuário autor da ideia descreveu a solução, informando que

não entrando na questão de mérito da greve dos TAE, mas é evidente que o estudante, quando não pode frequentar a biblioteca no final de período, é muito prejudicado, acarretando inclusive que tenham um mau aprendizado da disciplina.

É importante esclarecer que os movimentos grevistas são garantidos constitucionalmente. Observou-se, ainda, que ideias relacionadas a questões formais, como exigência de declaração de “Nada consta”, de trâmites pós-defesa, cumprimento com regulamentos dos serviços também apresentaram registros de reprovações.

Sobre a solução mais comentada, com 108 registros, consta a proposição do uso de mais artigos científicos em inglês nos núcleos de estudos, para trazer mais motivação

Ao analisar as palavras que aparecem com mais frequência, juntamente com outras menos citadas como: empréstimo, pesquisas, alunos, acervo, acesso, disponibilizar, virtuais, inglês, línguas, estudos, internacional, *ebooks* entre outros, pode-se confirmar que os produtos e serviços da biblioteca estão fortemente associados pelos participantes do concurso aos temas 8. *Qualidade do ensino de graduação* e 5. *Internacionalização*.

6 Considerações finais

Esta pesquisa buscou avaliar o resultado de um levantamento de ideias realizado por meio de uma plataforma de *crowdsourcing* para soluções inovadoras e colaborativas voltadas para a biblioteca e os serviços de informação em uma universidade pública. Embora o “*Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras*” não tenha sido criado especificamente para tratar da questão, por meio desta investigação identificou-se que diversas foram as proposições direcionadas para a Biblioteca Universitária.

Com relação à contribuição dos usuários dos serviços da universidade, por meio de colaboração social, verificou-se o engajamento para propor soluções de melhoria dos produtos e serviços, em especial para o setor em análise, a Biblioteca Universitária, foram identificadas possíveis soluções inovadoras a serem implantadas para aprimoramento de suas atividades.

A análise das ideias que obtiveram maior repercussão e dos documentos de planejamento estratégico da universidade permitiram concluir que apesar de muitas soluções serem consideradas inovadoras pelos usuários, muitas delas já existiam ou eram planejadas pela instituição. Certifica-se que soluções indicadas no “*Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras*” figuraram no Plano de Desenvolvimento da Institucional (PDI) da Biblioteca Universitária, 2016/2020,

o que pressupõe a execução de diversas delas em anos seguintes da execução do concurso. Assim, embora não seja evidente a inovação gerada pelas ideias, fica registrado o papel do Desafio de Ideias para legitimar projetos em fase de planejamento na instituição, demonstrando que algumas ideias estão alinhadas com esses projetos.

No intuito de esclarecer melhor os resultados desta pesquisa, algumas limitações devem ser mencionadas, como o período em que ocorreu a execução do “*Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras*”, pois foi um momento de greve de 139 dias dos professores e TAE das instituições federais de ensino, no ano de 2015. O movimento paredista atingiu cerca de 50 instituições federais de ensino, universidades e institutos em todo o país, dentre elas a UFLA. A ocorrência da greve durante a execução do projeto pode ter reduzido a participação da comunidade na proposição de soluções inovadoras.

Por fim, como proposta de investigações futuras, recomenda-se que sejam realizados estudos de outros casos envolvendo a solução das multidões, por meio de *crowdsourcing*, voltado exclusivamente para uma Biblioteca Universitária específica, utilizando plataformas semelhantes à adotada nesta pesquisa. Acredita-se que os resultados poderão ser mais vastos e ricos.

Referências

AGUIAR, C. Lançado Desafio Ufla+ Soluções Inovadoras. **Ascom Notícias**, Lavras, 27 de maio de 2015. Disponível em: <http://www.ufla.br/dcom/2015/05/27/lancado-desafio-ufla-solucoes-inovadoras-participe-colabore-e-dispute-premios/>. Acesso em: 10 maio 2020.

AGUIAR, C.; CAETANO, C. Desafio UFLA+ Soluções Inovadoras tem noite de premiações. **Ascom Notícias**, Lavras, 2 de setembro de 2015; Disponível em: <http://www.progolden.com.br/?p=662>. Acesso em: 10 maio 2020.

AHMAT, M. A. *et al.* The Transformation of Reference Services in Hamzah Send ut Library, Universiti Sains Malaysia. *In: VOON, B. H. et al (Ed.). Irssm-6: The 6th International Research Symposium in Service Management – Service Imperatives in the New Economy: Service Excellence for Sustainability.* Amsterdam: Elsevier Science Bv, v. 224, 2016. p. 6-13. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.392>. Acesso em: 10 maio 2020.

ALONSO, O. Perspectives on infrastructure for crowdsourcing. **Computer Science**, Mountain View, 2011. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Perspectives-on-Infrastructure-for-Crowdsourcing-Alonso/9104e231ef09dbb460f11163914c82f4a05a6c4b>. Acesso em: 20 maio 2020.

AZEVEDO, A. **Serviço de informação**. Porto, 22 de janeiro de 2014. Disponível em: https://paginas.fe.up.pt/~fsilva/mgi/files/Servicos_de_informacao.ppt. Acesso em: 10 maio de 2020.

BEMBEM, A. H. C.; SANTOS, P. L. V. A. C. Inteligência coletiva: um olhar sobre a produção de Pierre Lévy. **Perspectiva Ciência da Informação**, Brasília, v. 18, n. 4, p. 139-151, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362013000400010>. Acesso em: 20 maio 2020.

BÜCHELER, T. *et al.* Crowdsourcing, open innovation and collective intelligence in the scientific method: a research agenda and operational framework. *In: ARTIFICIAL LIFE XII – INTERNATIONAL CONFERENCE ON THE SYNTHESIS AND SIMULATION OF LIVING SYSTEMS, 12., 2010. Proceeding...* Zurich: University of Zurich, 2010. p. 679-686. Disponível em: <https://mitpress-request.mit.edu/sites/default/files/titles/alife/0262290758chap123.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School, 2003.

DUNLAP, J. C.; LOWENTHAL, P. R. Online educators' recommendations for teaching online: crowdsourcing in action. **International Council for Open and Distance Education**, Oslo, v. 10, n. 1, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5944/openpraxis.10.1.721>. Acesso em: 20 maio 2020.

ESTELLÉS-AROLAS, E.; GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA, F. Towards an integrate crowdsourcing definition. **Journal of Information Science**, [S. l.], v. 38, n. 2, p. 189-200, 2012.

FECHER, B.; FRIESIKE, S. Open science: one term, five schools of thought. In: BARTLING, Sönke; FRIESIKE, Sascha. **Opening science: the evolving guide on how the internet is changing research, collaboration and scholarly publishing**. New York: Springer, 2014. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-00026-8_2. Acesso em: 20 maio 2020.

FECHER, B.; FRIESIKE, S. Open science: one term, five schools of thought. *The RatSWD Working Papers*, 30 maio 2013. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2272036> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2272036>. Acesso em: 20 jan. 2020.

HARRIS, C. G. **Applying human computation methods to information science**. 2013. 209p. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of Iowa, Iowa, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.17077/etd.6kebet6l>. Acesso em: 20 maio 2020.

HASAN, N. Library promotion and resource generation through crowdsourcing. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF LIBRARIES, ARCHIVES AND MUSEUMS, 2014. v. 2. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276270899_Library_promotion_and_resource_generation_through_crowdsourcing. Acesso em: 20 maio 2020.

HOWE, J. The Rise of Crowdsourcing. **Wired Magazine**, [S.l.], v. 14, n. 6, p. 1-4, 2006. Disponível em: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>. Acesso em: 20 jan. 2020.

JOHNSON, S. **Cultura da interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

KADIKAR, V. The Wisdom of the crowd: how to democratize derivatives. **Block telegraph**, mar. 2019. Disponível em: <https://blocktelegraph.io/the-wisdom-of-the-crowd-how-to-democratize-derivatives/>. Acesso em: 20 maio 2020.

LAÉ, R. Crowdsourcing: o conceito de inteligência coletiva. Cidade do México, 17 de maio de 2016. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/crowdsourcing-o-conceito-de-intelig%C3%Aancia-coletiva-raquel-la%C3%A9/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 20 maio 2020.

MALONE, T. W. *et al.* **Harnes sing crowds**: mapping the genome of collective intelligence. Cambridge: MIT Sloan School of Management, 2009. (MIT Sloan Research Paper, 4732-09). Disponível em: https://www.google.com/url?q=https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id%3D1381502&sa=D&ust=1580240119258000&usg=AFQjCNGO66Wel9qUj4S3sWmnFY-8sKtnJQ. Acesso em: 20 maio 2020.

MARTINS, T. C. M.; BERMEJO, P. H. de S. Desafio de ideias para o governo aberto: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais – Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 70, set./dez. 2016. Disponível em: <http://biblioteca.digital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/59470>. Acesso em: 20 maio 2020.

MARTINS, T. C. M. *et al.* Open innovation for citizen coproduction. *In: International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective*. Springer, Cham, 2015. p. 177-188.

MELO, C. B. B. *Crowdsourcing* como uma ferramenta à inovação estratégica empresarial. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 13-24, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/606>. Acesso em: 20 maio 2020.

PARANHOS, R. *et al.* Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 18, n. 42, p. 384-411, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/v18n42/1517-4522-soc-18-42-00384.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.

QSR INTERNATIONAL PTY. **NVivo 11 Plus para Windows**. 2017. Disponível em: <https://download.qsrinternational.com/Document/NVivo11/11.4.0/pt-BR/NVivo11-Getting-Started-Guide-Plus-edition-Portuguese.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.

RESENDE JÚNIOR, J. C. **[UFLA+ Soluções inovadoras]**. Nivaldo Calixto Ribeiro. Lavras, 2019. 1 e-mail.

SUROWIECKI, J. **The wisdom of crowds**. New York: Anchor Book, 2004. Disponível em: <http://www.asecib.ase.ro/mps/TheWisdomOfCrowds-JamesSurowiecki.pdf>. Acesso em: 4 maio 2020.

TERRANOVA, T. **Cultura da rede**: política para a era da informação. London: Pluto, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Chamada pública Reitoria nº 01/2015, **Desafio UFLA+ soluções inovadoras**. Lavras – MG, 27 de maio de 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – Biblioteca Universitária – Planejamento 2016-2020**. Lavras, 2017. Disponível em: https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PACX-1vQ3qjCiP PR11T-mppZvp6ifNkWYn45_M6HOG-ytj4rqDKpgFXhYE9jVe Dx_buWqggzC7o5u9uMI_pmb/pub.html. Acesso em: 20 maio 2020.

ZAKARIA, N. A.; ABDULLAH, C. Z. H. Crowdsourcing and library performance in digital age. **International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development**, [s. l.], v. 7, n. 3, July 2018. Disponível em: http://hrmars.com/hrmars_papers/Crowdsourcing_and_Library_Performance_in_Digital_Age.pdf. Acesso em: 30 maio 2020.

Capítulo 4

Bibliotecas Universitárias: (re)configurações da gestão e do planejamento diante da pandemia de Covid-19

Fabiano Domingues Malheiro*
Giovanna Pova Milione**
Aline Herbrith Batista***

1 Introdução

As bibliotecas universitárias são órgãos vinculados a uma instituição de nível superior e possuem a finalidade de dar suporte aos processos educativos dos seus usuários. Atendem discentes, servidores das instituições às quais estão vinculadas, e ainda a comunidade externa. Na concepção de Silveira (2014), elas são fundamentais para o apoio à pesquisa, ao ensino e à extensão. Além disso, de acordo com Santa Anna (2018), também realizam inúmeras funções no contexto social, tendo um lugar de destaque pelo importante papel cultural que possuem.

* Mestre em Gestão de Organizações Públicas. Universidade Federal de Pelotas. Rio Grande do Sul, Brasil. fabianomallheiro22@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3330-7151>

** Especialista em Supervisão e Orientação Educacional. Universidade Federal de Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brasil. giovannamilione@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-7010-8733>

*** Mestre em Memória Social e Patrimônio Cultural. Universidade Federal de Pelotas. Rio Grande do Sul, Brasil. alinehb.ufpel@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-2471-4601>

Tradicionalmente, as bibliotecas universitárias são vistas como locais de guarda de materiais, mas oferecem mais do que isso. Por serem constituídas de muitos materiais impressos, há a necessidade de grandes espaços físicos e, em sua maioria, os serviços disponibilizados acontecem dentro desses locais.

No entanto, em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada anteriormente em seres humanos. Em decorrência desse fato, as bibliotecas universitárias foram um dos primeiros espaços a serem fechados, ocasionando inúmeros desafios frente às (re)configurações de funcionamento.

Diante desse novo cenário proporcionado pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, as atividades presenciais foram suspensas. De acordo com Paula; Silva; Woida (2020, p. 3), no Brasil, das “69 universidades federais, 60 suspenderam encontros presenciais” devido ao COVID-19 e, a partir de então, as bibliotecas dessas instituições confrontaram-se com novos obstáculos para conduzir a gestão das equipes e as demandas informacionais dos seus usuários.

Em vista desse panorama, tornou-se essencial conhecer e implementar protocolos, estabelecer ações, diretrizes e planos para uma retomada segura das atividades presenciais, e sobretudo dar continuidade à oferta dos produtos e serviços de maneira remota e/ou presencial. E, dessa forma, minimizar-se-iam os riscos tanto para os usuários quanto para a equipe de trabalho. Para tal, foi primordial repensar a gestão e o planejamento nas bibliotecas universitárias.

2 (Re)configurações diante do novo cenário de pandemia de covid-19

O planejamento é algo inerente ao ser humano, embora nem sempre seja sistematizado. Planejar é antecipar ações para atingir objetivos que surgem de necessidades baseadas em uma determinada realidade. É, sobretudo, nortear a ação, de acordo com ideias, estratégias e intenções.

Planejar vai à contramão do improviso, pois requer uma intervenção ciente e crítica. (VASCONCELLOS, 2002). Contudo, há uma forte intencionalidade, na medida em que envolve posicionamento, tomada de decisões e resgate de princípios que embasam a práxis. O primeiro passo para planejar consiste em verificar a necessidade, é perceber o sentido do planejamento. Como nos mostra Vasconcellos (2002, p. 41):

Há, então, esta questão mais elementar hoje colocada, que é a **valorização** do planejamento, o estar mobilizado para fazê-lo, entendê-lo realmente como uma **necessidade**. Trata-se de um problema filosófico-axiológico, de posicionamento valorativo, de ver sentido, acreditar. [grifos do autor].

Para Almeida (2005, p. 2), o planejamento em bibliotecas não deve ser algo esporádico e, sim, um processo contínuo, permanente e dinâmico. Adotando essa prática, é possível reduzir o grau de incertezas dentro da instituição e ter uma previsibilidade maior dos objetivos a serem atingidos. Para isso, o bibliotecário ou responsável pela unidade de informação deve, primeiramente, conhecer a missão institucional a qual pertence, para, então, alinhar o plano de ação à sua realidade.

Todo esse processo é cíclico e deve partir de um diagnóstico da realidade, seguido de um projeto/plano de ação e da avaliação dos resultados obtidos. Com a chegada da pandemia e o fechamento das universidades, não foi diferente, as bibliotecas de diversos segmentos precisaram rever o seu contexto, a sua organização, priorizando e adaptando alguns serviços, com tempo muito reduzido para o planejamento.

Possivelmente, muitas bibliotecas estavam despreparadas e não possuíam um plano de contingência para essas situações. E, apesar de ser um contexto totalmente novo que não possibilitou uma previsibilidade, é de suma importância ter esse documento para nortear essas circunstâncias e, posteriormente, fazer adaptações conforme as alterações do cenário.

Mostrando uma adaptabilidade muito rápida diante dessa nova situação, algumas organizações desenvolveram recomendações e protocolos para subsidiar a reabertura das unidades de informação com o intuito de reduzir riscos de contaminação dos profissionais e usuários pelo COVID-19.

A *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA), a Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação e Instituições (FEBAB), o Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP) e a Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) foram alguns dos órgãos que nortearam os gestores com relação às medidas a serem adotadas pela maioria das bibliotecas das instituições de ensino de nível superior. Dentre as principais, podem ser citadas:

- priorizar o atendimento remoto, através de e-mail, telefone, *WhatsApp* e redes sociais;
- incentivar o uso das fontes de informação em meio eletrônico (periódicos, *e-books* etc.);
- orientar os usuários com informativos, postagens nas redes sociais, portais das instituições;

- ministrar capacitações online sobre os produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas;
- atendimento presencial por agendamento (dependendo das condições no período);
- readequação do espaço interno, adotando as políticas de distanciamento social;
- criação de grupos de trabalho no *WhatsApp*, com o objetivo de agilizar a comunicação do pessoal;
- elaboração de manuais de procedimentos a serem adotados durante a pandemia;
- priorizar a aquisição, divulgação e disseminação de conteúdos eletrônicos em formato acessível;
- buscar sensibilizar os docentes para que priorizem a bibliografia em formato digital, já disponível nas bibliotecas.

Essas e outras medidas possibilitaram a construção dos planos de contingência, envolvendo ações para o trabalho e atendimento remoto/híbrido, bem como, ações de retomada. Nesse panorama, é importante ressaltar que a gestão democrática é fundamental no processo, pois envolve a equipe e a comunidade acadêmica na tomada de decisões.

Todas essas ações foram instituídas no sentido de diminuir o número de contágios por COVID-19 e permitiram que as bibliotecas universitárias continuassem a cumprir com o seu papel e dispor seus produtos e serviços, bem como, disponibilizar informações confiáveis em meio a tanta desinformação disseminada principalmente em redes sociais nesse período. Mas, para isso, também foi primordial planejar a gestão da equipe.

2.1 Gestão remota das equipes das bibliotecas universitárias

Uma preocupação recorrente no trabalho em bibliotecas universitárias é a forma de gerir a equipe. Comprovadamente, são as pessoas que movem as inovações

em quaisquer ambientes organizacionais. Por isso, a importância de qualquer gestor se atentar para a gestão da equipe. Contudo, conforme Vergueiro e Castro Filho (2007), a gestão de pessoas vai variar de acordo com a cultura, estrutura, ambiente, tecnologia utilizada e outros fatores que possam causar alguma influência nessa questão.

Uma das vantagens de se planejar as ações da equipe da biblioteca, onde os envolvidos devem conhecer bem o fluxo do processo de trabalho, é reunir os esforços em torno de um objetivo comum, reduzindo com isso, desperdício de custos e de tempo. Uma boa gestão de equipe substitui ainda um fluxo desigual de trabalho por outro mais igualitário.

Diante do novo cenário de COVID-19, a organização dos servidores, funcionários e estagiários, também precisou ser ressignificada. Com isso, se estabeleceu o teletrabalho com o intuito de dar prosseguimento às atividades laborais. A convivência e as reuniões presenciais de equipe foram substituídas por videoconferências.

Acredita-se que essa nova forma de planejamento, em que a equipe se reúne de maneira virtual para discutir temas inerentes ao trabalho, seja uma alternativa que poderá permanecer até mesmo pós-pandemia, uma vez que, economiza-se tempo dos participantes (tempo de deslocamento até o local da reunião), bem como se alcança economia em orçamento para as instituições (aquelas que têm custo de transporte para os seus servidores).

Foi imprescindível organizar encontros periódicos com as equipes com o intuito de discutir as etapas e ações referentes à elaboração do planejamento de modo a promover processos mais democráticos.

A partir desse momento, o *staff* das bibliotecas precisou adequar-se às novas rotinas de reuniões, muitas vezes se desdobrando entre tarefas domésticas, família e outros compromissos. Para que os funcionários conseguissem

continuar dando suporte aos seus usuários, muitas instituições optaram por realizar capacitações online com o objetivo de treinar o seu pessoal para as novas práticas de trabalho.

Para a fase de retorno gradual às atividades presenciais, a preocupação dos gestores das bibliotecas universitárias se deu em relação à segurança dos trabalhadores e dos seus usuários. Para essa finalidade, a CBBU (2020) emitiu algumas orientações para serem respeitadas e seguidas. Dentre as mais importantes podem ser citadas:

- todos devem utilizar os EPIs recomendados pelas organizações de saúde;
- redistribuir mobiliário e estações de trabalho de forma que haja distanciamento físico recomendado;
- restringir o acesso do público dentro das bibliotecas;
- evitar reuniões presenciais e distribuição de documentos impressos;
- aumentar a frequência diária da limpeza dos espaços;
- fornecer material de proteção individual aos usuários, como álcool em gel a 70%, máscaras descartáveis e luvas para aqueles que entrem no espaço da biblioteca;
- não permitir o uso de espaços coletivos como salas de estudo em grupo, laboratórios de informática, auditórios etc.

Por fim, uma importante medida que está em fase de implantação em algumas instituições ou já implantada em outras, é a apresentação do passaporte vacinal de COVID-19 na entrada dos prédios. Esse documento tem como intuito impedir a circulação de pessoas não vacinadas e, conseqüentemente, reduzir a possibilidade de transmissão do novo coronavírus nesses espaços.

3 Produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias durante a pandemia de covid-19

Conforme Paula; Silva; Woida (2020), as bibliotecas universitárias são desafiadas a inovar para oferecer serviços e produtos informacionais de forma *online* aos seus usuários e à sociedade em geral. O recurso do teletrabalho permitiu que os servidores/funcionários, que realizam seus serviços em bibliotecas universitárias, continuassem prestando assistência aos usuários de qualquer lugar, principalmente de suas residências.

Diante desse novo cenário, é urgente repensar a mobilidade da biblioteca, utilizando estratégias de serviços que possam ser realizados de maneira remota. Segundo Fonseca (2021), é imprescindível os estudos sobre a evolução das bibliotecas e o contexto de inovação em serviços de informação. Observar como é a prática no oferecimento de produtos e serviços informacionais e como houve modificações ao longo das décadas, tanto no aspecto da materialidade, no uso dos suportes de informação, quanto nos meios de comunicação e transmissão para atender ao usuário é de fato uma necessidade.

De acordo com Lessa (2021, p. 338);

Com o distanciamento físico para tentar frear a pandemia da COVID-19, potencializou-se a necessidade contínua do uso de recursos multimídia para manter a conexão entre as pessoas e, sobretudo, manter o fluxo das atividades em vários setores da economia mundial.

Seguindo essa tendência mundial, as bibliotecas universitárias brasileiras precisaram continuar disponibilizando seus produtos e serviços de maneira virtual. Na literatura, principalmente da área da administração, são encontradas

diversas definições acerca do serviço. Para fins desse estudo, utilizou-se o conceito de serviço atribuído por Lovelock e Wirtz (2001), que afirmam que o mesmo consiste no ato de oferecer e executar algo para alguém, proporcionando a geração de valor, algum benefício e ainda alguma vantagem ao seu consumidor.

Alguns dos serviços mais comumente encontrados em bibliotecas universitárias brasileiras durante a pandemia de COVID-19 de acordo com pesquisas em seus *websites* foram:

- agendamentos de empréstimos de materiais;
- caixas coletoras para devoluções de livros;
- solicitações de fichas catalográficas por meio de formulário eletrônico;
- comutação bibliográfica;
- treinamentos de usuários utilizando recursos virtuais;
- normalização e pesquisas bibliográficas de maneira remota;
- serviço de referência de maneira remota;
- orientação quanto ao uso de bases de dados;
- websites como forma de divulgação de serviços;
- visita guiada em forma de vídeo.

Diante dessa nova forma de trabalhar, também foi necessário rever a comunicação da equipe de trabalho com os usuários. E, com isso, se intensificaram as ações para dar um suporte de maneira remota.

Portanto, as interações passaram a se dar quase que exclusivamente por *e-mail*, *WhatsApp*, treinamentos remotos, catálogo do sistema de gerenciamento de bibliotecas, mídias digitais (site, *Facebook*, *YouTube*, *Twitter*, *Instagram*), ou seja, toda a comunicação passou a acontecer de maneira remota. Para isso, foi necessário também repensar as estratégias para utilização das mídias sociais.

4 A importância das mídias sociais e da sua gestão estratégica em tempos de pandemia

A sociedade em rede é uma estrutura social para além das relações humanas. É baseada em redes operadas por tecnologias de informação e comunicação que se conectam entre si. Essas redes apresentam características marcantes no que tange à comunicação em massa, aglomerado de mídias e ambientes digitais interativos, além de compreender audiências segmentadas por diferentes preferências, necessidades e objetivos. (PRADO; CORREA, 2016).

Para Calil Junior (2013), a sociedade em rede está intimamente ligada à utilização da internet como uma plataforma de conexão entre vários dispositivos. Nesse contexto, as mídias sociais se referem aos aplicativos originados no âmbito da Internet e se fundamentam em tecnologias e ideologias da *Web 2.0* (segunda geração da *World Wide Web* existente na atualidade) e pode ser compreendida como um canal de relacionamento presente na Internet, nos quais ocorrem diversas possibilidades de interações.

Esse panorama é propício “[...] para a construção de comunidades virtuais, com indivíduos que criam, se relacionam, informam, disseminam, trabalham, estudam, sem a limitação de espaço e de tempo”. (PRADO; CORREA, 2016, p. 167-168). É nesse contexto, que as mídias sociais têm sua origem.

Conforme o relatório digital emitido pela We Are Social e a *Hootsuite*, (CABRAL, 2021), o *Facebook*, *Youtube*, *Whatsapp*, *Facebook Messenger* e *Instagram*, são respectivamente, as plataformas mais utilizadas no ano de 2020. Peltier-Davis (In CALIL JUNIOR, 2013) ressalta que as plataformas como o *Youtube*, *Delicious*, *MySpace*, *Facebook*, *Second Life*, *LibraryThing*, *Ning*,

Flickr, Twitter, Meebo, WorldCat.org, blogs, wikis, RSS, folksonomias, podcasts, sites de redes sociais, streaming de áudio e vídeo estariam entre as principais ferramentas que servem de base para a conformação da web 2.0 e, conseqüentemente, da Biblioteca 2.0.

Portanto, pode-se afirmar que a *Web 2.0* é uma via de mão dupla pelo fato de permitir a criação e troca de conteúdo. Em vista disso, a presença digital é criada e engajada principalmente pelas mídias sociais. No entanto, só a presença no digital não garante a visibilidade das bibliotecas nesses ambientes. Ela só é efetiva quando se alia ferramentas e estratégias.

Por isso, o planejamento para as mídias sociais exige não só objetivos pré-definidos, diretrizes, critérios e clareza do que se pretende, mas também requer a criação de vínculos e de conteúdo de valor para o usuário. Para que isso aconteça, é essencial conhecer o potencial da equipe que fará a gestão das mídias sociais, bem como, o público em que a biblioteca atua. (PRADO; CORREA, 2016).

Em tempos de pandemia, as mídias sociais foram os meios de comunicação de maior relevância com os usuários. (PRADO; CORREA, 2016). As bibliotecas que se limitavam ao offline tiveram que se adaptar e considerar uma presença relevante no ciberespaço, já que agora a relação com a informação inclui não só o acesso, mas também a interação e ampliação do estudo presencial ao virtual.

O fato interessante a respeito da sociedade pós-moderna é: em outros tempos o potencial usuário não sabe se a informação que ele procura existe, ou se sabe, não tem ideia de como acessá-la exatamente; hoje, porém, a informação está amplamente

difundida na rede e tudo compete com a biblioteca, em relação ao tempo e a atenção do usuário. Neste sentido, a biblioteca não deve esperar que o usuário abandone as redes sociais como WhatsApp, Facebook, Instagram (para citar as mais utilizadas no momento) e vá ao encontro da biblioteca, seja física ou virtualmente. A biblioteca deve estar presente e ir ao encontro do usuário na rede. (KERN, 2020, p. 16/17).

Nesse cenário, as mídias sociais proporcionam inúmeras possibilidades, indo além da disseminação da informação, como o entretenimento, o combate às *fake news*, a divulgação do funcionamento das bibliotecas, dos produtos e serviços oferecidos remotamente, de serviços criados para atender demandas específicas durante o isolamento, de ações culturais, de medidas preventivas quanto ao COVID-19 e até da promoção da saúde mental durante esse período.

Dentro desse contexto, as bibliotecas passaram a oportunizar ações através das plataformas de *streaming*. Dentre as mais populares estão *StreamYard*, o *Youtube*, o *Google Meet* (desenvolvido pelo Google), o *Zoom Meeting* e *Microsoft Teams*. O uso dessas ferramentas possibilita a divulgação dos produtos e serviços associados ao cenário pandêmico, no entanto, pela facilidade dos encontros virtuais, é possível que vá além do “novo normal”. (FONSECA, 2021).

Em suma, a gestão das mídias sociais não deve ser feita sem diretrizes, de forma aleatória, baseada em *posts* e *reposts* esporádicos. Muito menos deve ser fundamentada em um único conteúdo. Deve-se levar em consideração a importância das mídias sociais, o conhecimento com relação às ferramentas e mecanismos tecnológicos, o planejamento de ações, a criação de conteúdo e interação de forma

estratégica, com o intuito de suprir as demandas e preferências do público em questão.

Por fim, cabe destacar que, alguns usuários das bibliotecas têm o acesso à *web 2.0* somente no espaço físico das universidades, e que em decorrência do isolamento social, esse acesso ainda pode encontrar-se restrito. Diante disso, é relevante um diálogo com outros setores da universidade com intuito de planejar a inclusão digital de maneira efetiva. (ARAÚJO; FERNANDES JR.; NUNES, 2020).

5 Acessibilidade em bibliotecas universitárias diante do contexto da pandemia de covid 19

A Lei Brasileira de Inclusão – LBI definiu Acessibilidade conforme a NBR 9050, que traz como conceito:

Possibilidade e condição de alcance, percepção e entendimento para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privado, de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida. (ABNT, 2020).

De acordo com Sasaki (2006), a sociedade é um lugar de todos, então a acessibilidade é definida como o direito de ir e vir de cada pessoa, além de tornar acessível todo e qualquer produto, conteúdo, lugar etc. Esse autor também elencou vários tipos de acessibilidade, que são:

- acessibilidade atitudinal: relacionada ao comportamento das pessoas diante de uma pessoa com deficiência. Parte do princípio de que não deve haver preconceitos, estereótipos etc. Os demais tipos de acessibilidade estão relacionados diretamente a esse, pois são as atitudes que estimulam a remoção de barreiras.
- Acessibilidade arquitetônica: trata-se da eliminação de barreiras físicas nos espaços e prédios, por exemplo, banheiros adaptados, piso tátil, instalação de rampas etc.
- acessibilidade metodológica: relacionada aos métodos e técnicas de ensino, a forma como o conteúdo é apresentado ao aluno. São exemplos desse tipo os textos com letras ampliadas, pranchas de comunicação alternativa, leitores de tela etc.
- acessibilidade programática: é a adequação das barreiras presentes nas políticas públicas, por exemplo, a Lei Brasileira de Inclusão.
- Acessibilidade instrumental: eliminação de barreiras nos utensílios, materiais de estudo e trabalho.
- acessibilidade comunicacional: define-se pela eliminação de barreiras na comunicação oral e escrita, incluindo textos em Braille e a acessibilidade digital, que se refere a quanto a instituição tem em seus acervos formatos acessíveis e utilizam diferentes recursos e técnicas para facilitar o acesso.

Com a ampla diversidade de pessoas com deficiências, é necessário se pensar na garantia de seus direitos, pois de nada adianta somente as universidades ofertarem cotas para o ingresso desse público e os setores dessas instituições não estarem preparados para atender e auxiliar na permanência desses alunos na universidade.

Quando se trata de planejamento, o que se verifica na prática são gestores das universidades preocupados mais com a acessibilidade arquitetônica, pois acreditam estar sanando/resolvendo o quesito de acessibilidade. Todavia, muitas deficiências não precisam de acessibilidade arquitetônica, ou somente dela. Cada deficiência possui suas peculiaridades e é essencial estar atento a esses detalhes, para cada deficiência sua respectiva acessibilidade.

Em relação às bibliotecas universitárias em um contexto mais geral, elas vêm cada vez mais tomando medidas ao encontro das necessidades de seus usuários, procurando atender cada indivíduo de acordo com a sua especificidade, tornando os ambientes tanto físicos como virtuais cada vez mais acessíveis.

De acordo com Pérez Ferrés (2008, p. 36);

Uma biblioteca acessível é um espaço que permite a presença e proveito de todos, e está preparada para acolher a maior variedade de público possível para as suas atividades, com instalações adequadas às diferentes necessidades e em conformidade com as diferenças físicas, antropométricas e sensoriais da população. Assim, junto com a acessibilidade digital, tecnologias assistivas e uma correta organização e sensibilização dos funcionários, a acessibilidade física – urbana, arquitetônica e de produtos – representa um dos pilares centrais no planejamento de uma biblioteca acessível, e o conceito de Design Universal é determinante para a concepção deste espaço.

Para Baptista (2008, p. 25), não basta tornar as bibliotecas acessíveis (espaços físicos adequados, acervos específicos, tecnologias assistivas), é preciso também

que cada indivíduo tenha atitudes inclusivas e acessíveis, repensar atitudes e mudá-las, ter empatia, saber se colocar no lugar do outro e pensar que se fosse consigo, como cada um gostaria de ser atendido ou tratado.

Exemplo de recurso acessível em bibliotecas pode ser percebido no uso de plataformas de *e-books* que permitem ampliar o tamanho da fonte para leitura possibilitam a “Exibição noturna”, onde é possível configurar a intensidade da luz para uma leitura mais confortável. Esse recurso de acessibilidade foi desenvolvido e direcionado para pessoas com baixa visão e tem sido muito útil para esse público específico, principalmente neste momento em que as plataformas de *e-books* têm sido cada vez mais imprescindíveis.

Outro exemplo de acessibilidade metodológica bem empregada é o recurso de “Leitura em voz alta”, que, como o próprio nome diz, permite a leitura do conteúdo em voz alta. Ao usar esse recurso, o usuário seleciona a voz no idioma do livro e consegue ajustar a velocidade, o tom e o volume da voz.

Existem ainda, muitos sites de produção de conteúdos em imagens para as redes sociais, mas é preciso pensar se esses conteúdos ficam acessíveis aos usuários deficientes visuais. Os leitores de tela não fazem a leitura do texto inserido nas imagens. Para solucionar esse problema é importante utilizar a #Pratodosverem ou #Pracegover, elas trazem a tradução de uma imagem em palavras, e não devem expressar opiniões pessoais na descrição, devem ser fiéis ao que a imagem está informando. Devem contemplar alguns requisitos básicos, no caso das publicações das redes sociais é importante considerar o objetivo principal da publicação e exatamente o que ela está informando. A acessibilidade na *Web* está relacionada à facilidade de acesso.

Essas diversas alternativas para os usuários dessas ferramentas já são usadas por muitas instituições federais e particulares assinantes de plataformas pagas e tem sido muito importante, principalmente, no momento em que as bibliotecas limitaram o acesso dos seus usuários em decorrência da pandemia de COVID-19. Outras bibliotecas ainda se utilizam de vídeos em LIBRAS, com perguntas frequentes referentes às suas bibliotecas.

6 Considerações finais

A pandemia de COVID-19 trouxe a necessidade de repensar e (re)configurar os processos, produtos e serviços de forma intencional. Dito isso, diante de um cenário atípico, as bibliotecas universitárias precisaram rever o seu planejamento, mediante a impossibilidade de um funcionamento normal.

Neste período, os profissionais da informação se depararam com um desmonte de estereótipos e com a reinvenção de serviços ofertados pela biblioteca, sobretudo quando se referem ao livro físico e ao espaço de estudo. Isso porque, agora estes serviços precisam ter um novo olhar perante a realidade do isolamento e o distanciamento social.

Diante disso, a pandemia acelerou tanto as relações da equipe de trabalho como também as interações entre bibliotecas e usuários. O contato com o usuário se restringiu em um primeiro momento basicamente aos meios digitais através de ferramentas de interação e socialização. Com isso, o intuito do planejamento no contexto pandêmico tem sido aproximar as pessoas que utilizam os produtos e serviços de modo a proporcionar respostas mais rápidas às suas necessidades e demandas.

Nessa conjuntura, o planejamento nas bibliotecas universitárias se tornou ainda mais indispensável para a oferta dos produtos e serviços aos usuários. Essa importante ferramenta de gestão acabou se tornando algo indissociável à prática bibliotecária e, mais do que nunca, se viu atrelada à satisfação das necessidades e demandas informacionais da comunidade acadêmica.

Observar a satisfação dos usuários como um indicador de qualidade nas bibliotecas e como uma importante ferramenta de diagnóstico para nortear o planejamento é vital. É preciso lembrar que as bibliotecas universitárias, assim como o mundo todo, têm sofrido diversas transformações de toda a ordem, sejam políticas, ambientais, tecnológicas ou quaisquer que sejam.

Acompanhar esse processo de mudança é uma obrigação das bibliotecas. Conforme Andrade e Santos (2021), os avanços tecnológicos conduziram o desenvolvimento da área de comunicação e gerenciamento de dados e informações gerando um volume de conhecimento sem precedentes na história. Com as leituras e levantamento acerca do tema, percebeu-se que diversas instituições buscaram continuar oportunizando seus produtos e serviços aos seus usuários. Muitas dificuldades estão sendo superadas, porém algumas permanecem. Em relação às pessoas (tanto usuários quanto servidores), percebe-se que é latente que elas têm procurado superar esses desafios.

A velocidade com que surgiram novas ferramentas de comunicação e possibilidades de interações entre usuários e biblioteca é, sem dúvida, avassaladora. Diante dessa afirmação, é negável que qualquer planejamento voltado às mídias sociais de bibliotecas universitárias precisa partir dessa premissa.

Vale ressaltar que a pós-pandemia ainda é um mistério, porém a maioria das pessoas têm sido “forçadas”

a aprender um pouco mais sobre tecnologias, e a experimentar recursos que eram pouco utilizados ou, até mesmo, desconhecidos há pouco tempo. Para se manterem conectadas não só ao trabalho como também à escola, à família, ao comércio e, até mesmo, ao lazer, muitos recursos tecnológicos durante este período ganharam maior importância com o *home office*.

Diante de tantas dúvidas e questionamentos sobre o futuro, a única certeza concreta é de que a pandemia está ressignificando processos, agregando novas ferramentas e modificando hábitos. Portanto, realizar um planejamento estratégico de forma assertiva e eficiente no cenário atual é uma obrigação para manter as organizações vivas e úteis.

Referências

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev. ampl. Brasília: Bricquet de Lemos, 2005. 144 p.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. Aplicação da gestão estratégica no contexto das bibliotecas universitárias: primeiras aproximações. In: SILVESTRE, Luciana Pavowski Franco (org.). Ciências sociais aplicadas: desafios metodológicos e resultados empíricos. Ponta Grossa (PR): Atena, 2021. Disponível em: <https://www.finersistemas.com/atenaeditora/index.php/admin/api/artigoPDF/52700>
DOI: 10.22533/at.ed.5622114065. Acesso em: 12 dez. 2021.

ARAÚJO, Rafaela Lima de; FERNANDES JÚNIOR, Paulo Roberto; NUNES, Martha Suzana Cabral. Mediação da informação em tempos de pandemia e isolamento social: uma análise da atuação dos sistemas de bibliotecas universitárias nas redes sociais online. **REBECIN**, São Paulo, v. 7, número especial, p. 72-89, 2020. DOI:10.24208/rebecin.v7iespecial.194
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 9050**: acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 9050**: acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. 4. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

BAPTISTA, Maria Isabel S. Dias. Convivendo com as diferenças. In: PUPO, Deise Tallarico; MELO, Amanda Meincke; PÉREZ FERRÉS, Sofia (org.). **Acessibilidade**: discurso e prática no cotidiano das bibliotecas. Campinas: UNICAMP, 2008. p. 24-27.

CABRAL, Mayara. Relatório digital 2020: insights sobre o panorama global do mundo digital. Disponível em: <https://bibliomkt.com.br/relatorio-digital-2020-insights-sobre-o-panorama-global-do-mundo-digital/> Acesso em 17 dez.2021.

CALIL JUNIOR, Alberto. Mídias sociais nas bibliotecas universitárias brasileiras. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 1053-1077, jul./dez., 2013. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/899/pdf>. Acesso em: 18 dez. 2021.

COMISSÃO BRASILEIRA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. **Recomendações da Comissão Brasileira de Bibliotecas – CBBU para elaboração de planejamento de reabertura das bibliotecas**. Disponível em: <http://www.febab.org.br/cbbu/wp-content/uploads/2020/05/Recomenda%C3%A7%C3%B5es-14-de-maio-1.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2021.

FONSECA, Diego Leonardo de Souza. O *streaming* e a virtualização dos serviços de informação: uma análise sobre a adaptação das bibliotecas frente à pandemia de Covid-19. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 26, n. 1, p. 4, 2021.

HISTÓRICO da pandemia de COVID-19. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 11 dez. 2021.

KERN, Lucas Martins. Mediação da informação em tempos de pandemia e isolamento social: uma análise da atuação dos sistemas de bibliotecas universitárias nas redes sociais *online*. **RevIU – Revista Informação & Universidade**. v. 2, n. esp. Dossiê COVID-19, jul./dez.2020. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/194/200> Acesso em: 13. dez.2021.

LESSA, Bruna. Acesso aos serviços e produtos da biblioteca em tempos de pandemia da COVID-19: possibilidades de uso do Facebook. **Informação & Informação**, v. 26, n. 2, p. 333-353, 2021.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

PAULA, Rejane Sales de Lima; SILVA, Elaine da; WOIDA, Luana Maia. A inovação nas bibliotecas universitárias em tempo de pandemia da Região Norte do Brasil. **RDBCi: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, p. e020032-e020032, 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8661184> Acesso em: 17 dez. 2021.

PÉREZ FERRÉS, Sofia. Acessibilidade física. In: PUPO, Deise Talarico; MELO, Amanda Meincke; PÉREZ FERRÉS, Sofia (org.). **Acessibilidade**: discurso e prática no cotidiano das bibliotecas. Campinas: UNICAMP, 2008. p. 36-49.

PRADO, Jorge Moisés Kroll do; CORREA, Elisa Cristina Delfini. Bibliotecas universitárias e presença digital: estabelecimento de diretrizes para o uso de mídias sociais. **Perspectivas em Ciência da Informação** v. 21, n. 3, p. 165-181, jul./set. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/mKS4hjmm99Tt5p4vKwbmWhK/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 13 dez. 2021.

SANTA ANNA, Jorge. A biblioteca universitária e sua intervenção no contexto social: fomentando práticas multifuncionais. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 11, n. 2, 449-469, 2018.

SASSAKI, Romeu K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. 7ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SILVA, Hernandes Andrade; LEITE, Francisca das Chagas Dias. Avaliação dos serviços em biblioteca universitária: o caso da biblioteca setorial prof. Candido Athayde da UFPI. **Ponto de Acesso**, v. 9, n. 2: 84-97, 2015.

SILVEIRA, Nalin Ferreira. Evolução das bibliotecas universitárias: information commons. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 19, n. 1, p. 69-76, 2014.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico. Libertad. 2002.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

VERGUEIRO, Waldomiro (org.); MIRANDA, Angélica C. D. (org.). Administração de unidades de informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; CASTRO FILHO, Claudio Marcondes de. **Gestão de pessoas em unidades de informação**. Rio Grande: Editora da FURG, 2007. p. 81-92

Capítulo 5

Panorama do planejamento e gestão de Bibliotecas Universitárias (BU) em tempos de pandemia

Gildenir Carolino Santos*
Danielle Thiago Ferreira**

1 Introdução

O atual protagonismo do planejamento da biblioteca universitária, no ambiente do ensino, pesquisa e extensão que caracteriza a definição tradicional da universidade, demonstra a evolução e reconhecimento conquistado de sua importância. Destaca o enfrentamento e superação dos desafios de sua reinvenção, não só como provedora de informação, mas diante da crescente oferta de recursos eletrônicos e serviços *online*, se posiciona como curadora do patrimônio cultural e científico da universidade.

O novo cenário que estamos vivenciando tem nos chamado a repensar o papel da biblioteca universitária e do bibliotecário, no contexto das universidades brasileiras, pois, em uma sociedade organizada em torno das tecnologias digitais, informacionais e comunicacionais, a biblioteca universitária e o bibliotecário nunca estiveram tão presentes neste momento de pandemia, para que fossem aprimorados

* Pós-doutor em Divulgação Científica, UNICAMP, Campinas-SP. gilldenir@gmail.com. Orcid 0000-00002-4375-6815

** Doutora em Ciência da Informação pela USP/ECA, UNICAMP, Campinas-SP. danfi@unicamp.br Orcid 0000-0002-0957-4022

e desenvolvidos recursos informacionais *online* dos serviços. Objetiva-se atender as necessidades educacionais e culturais da comunidade usuária interna e externa, visto que as bibliotecas universitárias estão cumprindo esse papel na sociedade conectada, pois são fundamentais para a produção do conhecimento científico.

Desse novo panorama, damos início a este capítulo, relatando o que a biblioteca universitária, vinculada, na grande maioria das vezes, aos Sistemas de Bibliotecas de instituições públicas ou privadas, se destacam com inovações. É com este impacto que destacamos que as bibliotecas universitárias, como sempre fizeram, continuam colaborando e participando ativamente da construção de uma nova realidade e auxiliando para o crescimento dos serviços educacionais, além da participação nos serviços de editoração científica e de serviços culturais *online*.

A biblioteca universitária está associada às atividades acadêmicas, auxiliando na formação profissional e no progresso da sociedade e sofre influência das transformações ocorridas na sociedade, muitas relacionadas ao uso de novas tecnologias, que interferem nos serviços informacionais oferecidos. (SANTA ANNA, 2015; SILVEIRA, 2014).

Embora tradicionalmente ligadas a dar suporte ao ensino e extensão por intermédio de seus acervos, as bibliotecas universitárias estão modificando este estereótipo, buscando agregar valor ao conjunto de produtos e serviços por elas ofertado à comunidade acadêmica.

As bibliotecas universitárias,

como fornecedoras de insumos de valor estratégico no processo de crescimento e modernidade de uma universidade, bem como do seu planejamento, devem aprender a atuar neste ambiente mutável, adequando seus serviços às novas exigências de seus usuários, sejam eles

presenciais, e agora cada vez mais, os usuários virtuais. (ROCHA; GOMES, 1993, p. 142, grifo nosso).

Destacamos isto, justamente em relação a estes quase dois anos pandêmicos e atípicos que vivenciamos a partir de março de 2020, que provocou diversas mudanças no campo do trabalho biblioteconômico e do bibliotecário, que teve que se planejar e gerenciar as bibliotecas, desde o fechamento até o retorno ao trabalho de forma presencial.

As mudanças de paradigmas e rotinas afetaram, em muito, o mundo da comunidade científica, que teve que produzir muito mais do que nos anos anteriores, produzindo artigos originais e, ao mesmo tempo, elaborar estudos clínicos sobre a temática comentando anteriormente. Tudo isso mostrou-nos a capacidade da comunidade científica em produzir estudos e artigos atualizadíssimos, mesmo vivendo isolados, ou trabalhando em *home office*, resultando em pesquisas de teor e qualidade com a mesma intensidade que eram produzidos os artigos estrangeiros. (SANTOS, 2020).

Em recente publicação dos autores Franklin e Duran (2021), os mesmos relacionam uma nova terminologia para biblioteca universitária, sendo também bibliotecas emergenciais. São bibliotecas consonantes com o esforço de enfrentamento da pandemia, no sentido de viabilizar o acesso a um acervo em tempos de exceção, adotando da materialidade digital e sua reprodutibilidade técnica, como padrão de implementação; do uso de licenças abertas e obras em domínio público como prioridade na constituição dos acervos; do cuidado com a dependência às plataformas digitais hegemônicas e da busca por um mecanismo jurídico objetivo, que permita a digitalização,

armazenamento e distribuição de conteúdo legado sob direitos autorais restritivos.

Consideramos, então, que neste capítulo, reportaremos sobre o novo contexto das bibliotecas universitárias, o seu gerenciamento por parte dos profissionais e como se dá a participação ativa do profissional nesse novo contexto informacional e virtual do atendimento ao público-alvo das bibliotecas de forma geral.

2 A Biblioteca Universitária, seu conceito e sua importância

Dando continuidade a esse panorama introdutório sobre a condição das bibliotecas universitárias neste momento pandêmico, vale a pena ressaltar a sua definição e importância, evidenciando o contexto vivido. Definindo a biblioteca universitária, mesmo sendo uma conceituação trazida da década de 1980, e que ainda se mantém fiel, Ferreira (1980, p. xxiii) define a BU como “aquela que serve aos estabelecimentos de ensino superior, destinada aos professores e aos alunos, embora possa ser acessível ao público em geral”. Ainda assim, pela autora, a biblioteca universitária se classifica em duas tipologias:

- biblioteca seccional ou setorial, sendo um tipo de biblioteca universitária que serve a centros, institutos, faculdades, escolas ou cursos da universidade;
- biblioteca central universitária, sendo aquela biblioteca ou órgão que centraliza ou coordena, de direito ou de fato, as atividades biblioteconômicas e documentárias da universidade. (FERREIRA, 1980, p. xxiii).

A biblioteca universitária é um dos instrumentos essenciais e importantes ao processo de ensino/aprendizagem,

favorecendo o desenvolvimento e a capacitação de pessoas para o campo da docência e da pesquisa, além de propiciar às pessoas a formarem suas próprias ideias e a tomarem suas próprias decisões.

Assim, entendemos que, se a biblioteca é importante para o ensino em geral, no ensino superior seu papel é preeminente em virtude do valor da própria universidade. Isso porque, nenhuma outra instituição ultrapassa, em magnitude, a contribuição universitária, a qual torna possível o formidável avanço tecnológico e científico que se registra atualmente em todos os campos do conhecimento.

Nesse sentido, a biblioteca universitária é um verdadeiro centro planejador para tomada de decisões, no âmbito da gestão informacional de uma universidade, evoluindo-se com o aparato científico e tecnológico para o desenvolvimento dos seus ecossistemas que atende a comunidade universitária e o público em geral.

3 O cenário da BU na pandemia: uma breve revisão de literatura

Com a impossibilidade de funcionamento normal, no momento que foi decretado o isolamento social, as bibliotecas universitárias precisaram repensar serviços e produtos. E, neste momento, muitos grupos, associações de classe, e comissões começaram a discussão sobre os assuntos relacionados à segurança das pessoas e dos acervos de suas bibliotecas que precisavam ser administradas por seus gestores e suas equipes.

Durante todo o ano, tais situações geradas pelas discussões e resoluções trouxeram estudos, relato de experiências e referências publicadas nos mais diversos veículos e levadas aos mais diversos seminários, simpósios e eventos da área da Biblioteconomia. Vale destacar, aqui, trabalhos mundiais relacionados à própria gestão

da biblioteca, às ações para a retomada das atividades e sobre a hibridéz dos serviços e atividades, principalmente quando o assunto é o acesso da informação para a sociedade.

Dentre as referências pesquisadas, destacamos um dos primeiros estudos referentes ao impacto da pandemia da COVID-19, junto ao serviço de referência da *Ohio State University Libraries*, que tratou sobre a adaptação de serviços focados na aprendizagem do aluno e dos desafios que as bibliotecas acadêmicas enfrentarão em um ambiente pós-COVID.

A IFLA publicou, em 2019, uma breve reflexão sobre o COVID-19 e a situação das bibliotecas em um contexto mundial. Foram 180 estados no mundo que fecharam suas bibliotecas. Neste documento são elencadas e atualizadas as ações relacionadas ao manuseio de materiais, distanciamento social e recursos disponíveis na situação de fechamento, além dos projetos e parcerias estabelecidas para o desenvolvimento de tecnologias de acesso às fontes de informação.

Ainda assim, fizemos um breve levantamento de trabalhos publicados entre os períodos de 2020 a 2021, buscando pelas temáticas “bibliotecas universitárias e COVID-19”, e o resultado realizado no Portal de Periódicos da Capes, na coleção principal da Web of Science e na Scopus, está sendo apresentado no quadro 1 a seguir, com a quantificação de documentos recuperados, tanto de documentos de acesso fechado quanto documentos de acesso aberto:

Quadro 1 – Levantamento sobre termos pesquisados nos indexadores sobre a temática: Biblioteca Universitária e COVID-19

Indexador de busca	Termos procurados	Documentos recuperados
Portal de Periódico da Capes	COVID-19 e bibliotecas universitárias	157
Web of Science	academic libraries AND covid-19	164
Scopus	covid AND academic AND libraries	245

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Com relação às iniciativas nacionais, temos muitos documentos, pesquisas e artigos lançados neste tema e que continuam sendo pesquisados. Podemos destacar o dossiê “*Bibliotecas Universitárias e COVID-19: a resignificação das práticas e funções de nossas bibliotecas*”, lançado em dezembro de 2020 pela RevIU – Revista Informação & Universidade da Comissão brasileira de bibliotecas universitárias (CBBU), que trouxe 10 relatos de experiências das mais diversas bibliotecas brasileiras sobre as práticas e protocolos de segurança, 3 artigos científicos relacionados ao tema, e a publicação da própria CBBU sobre a elaboração do planejamento de reabertura de bibliotecas, baseado em protocolos internacionais, como o da American Library Association, publicado em 2020 no portal da Comissão. Temas lançados sob a óptica do impacto provocado com o fechamento das unidades de informação foram discutidos por Cunha (2021), e a necessidade do acesso imediato ao livro eletrônico, bem como estudo sobre os serviços híbridos discutidos no trabalho de Caldas e Silva (2020).

Wellichan e Rocha (2020) trazem a necessidade da criação de protocolos institucionais para o retorno das atividades, com segurança e o acesso aos produtos e serviços de informação. Também se destacam ações voltadas ao acesso à cultura, que também são proporcionadas pelos espaços da biblioteca, muitas delas publicadas e divulgadas.

O estudo de Kern (2020) traz reflexões que nos permitem entender as oportunidades e espaços que as bibliotecas podem ocupar no período da pós-pandemia, suscitando o poder de transformação que a profissão e a estrutura da biblioteca permeiam, para além do atendimento presencial e do ambiente físico.

Rios *et al.* (2020) enfatizam que essa situação atípica para maioria das unidades de informação brasileiras, como as bibliotecas universitárias, precisou se adaptar para conseguir atender as demandas dos seus usuários, mesmo que de forma remota.

A partir das experiências no espaço virtual, as comunidades universitárias, em especial os discentes, puderam perceber a necessidade desse processo de adaptação aos novos desafios vivenciados, o que será abordado nos próximos itens desse capítulo.

3.1 Serviços e produtos híbridos das Bibliotecas Universitárias

Antes mesmo do momento de pandemia, no entendimento apresentado por Santa Anna (2018), revestir a biblioteca de recursos tecnológicos corresponde à estratégia utilizada pelos gestores, com o intuito de se adequarem às transformações do mercado e fidelizar seus usuários, de modo que eles se sintam realizados quanto à informação solicitada. Com essa prática pode-se comprovar, mesmo com todos esses acontecimentos pandêmicos, que a hibridez dos produtos e serviço

foi possível e adaptável para que o trabalho bibliotecário pudesse ser desenvolvido naturalmente no contexto informacional.

No que se refere à redefinição dos serviços e produtos biblioteconômicos, sobretudo daqueles de aspecto técnico, é preciso considerar, outrossim, algumas diretrizes de cunho institucional, orientando a escolha não só de determinadas soluções de *software* e de equipamentos, mas também do conjunto de tecnologias de gestão, em especial da gestão de serviços bibliográficos virtuais, porque esta influencia a outra. (PARANHOS, 2004, p. 27).

Dessa forma, foi realizada uma breve pesquisa na literatura dos serviços e produtos planejados pelas bibliotecas universitárias neste momento de pandemia, e obtivemos um levantamento dos serviços e produtos mais usados pelos usuários, e praticados pelas bibliotecas. Além dos serviços que já existiam no ambiente destas bibliotecas antes da pandemia, verificamos que, agora, os mesmos poderão ser considerados como “híbridos”, e antes mesmo da predominância no ambiente físico, esse processo no espaço virtual foi muito utilizado e adotado por grande parte da comunidade usuária das bibliotecas universitárias.

Baseando-se na proposta apresentada por Santa Anna (2020) sobre a inserção das bibliotecas universitárias na sociedade contemporânea, o autor destaca três tipos de dimensões (educativa, social e recreativa). Estes serviços foram elencados por tipo de dimensão, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Serviços e produtos ofertados na pandemia pelas bibliotecas universitárias

Ordem de oferta	Título do serviço ou produto	Categoria	Tipo de dimensão
4.1	Organização de eventos virtuais	Produto	Social
4.2	Acesso à produção científica dos repositórios institucionais	Produto	Social
4.3	Acesso às bases de dados	Produto	Social
4.4	Serviços de referência virtual	Serviço	Social
4.5	Treinamentos virtuais	Serviço	Educativa
4.6	Divulgação científica	Serviço	Social
4.7	Editoração científica eletrônica	Serviço	Educativa
4.8	Ações culturais virtuais	Serviço	Recreativa
4.9	Normalização técnica e científica virtual	Serviço	Educativa

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A partir do quadro 2, serão discutidas as ações tomadas e planejadas pelas bibliotecas universitárias de algumas das instituições pesquisadas, no levantamento bibliográfico.

3.2 Organização de eventos virtuais

A organização de eventos científicos virtuais, realizada no período de pandemia, e que ainda vem sendo realizada é importante para o contato do público com a biblioteca, pois, efetivamente, além da atualização profissional por parte dos bibliotecários e usuários deste ambiente, foram produzidos e utilizados materiais de instrumentação didática para uso nas aulas.

As bibliotecas universitárias, na maioria das vezes, fizeram parcerias com outras instituições, e se organizaram para elaborar um roteiro e programação compatível com o ambiente universitário, oferecendo *webinars*, oficinas e workshops, que ficaram registrados e disponibilizados em canais criados no *YouTube* ou no site das bibliotecas universitárias.

3.3 Acesso à produção científica dos repositórios institucionais

Antes mesmo do acontecimento catastrófico da pandemia no mundo, as bibliotecas universitárias já se organizavam, construindo seus repositórios institucionais (RIs) com a inclusão da produção científica das suas instituições.

Os RIs são uma importante ferramenta de gestão e disseminação da produção científica, que, apoiadas no ensino, pesquisa e extensão, reconfiguram o meio de disponibilização das informações e dados de pesquisa.

Com isso, ao entrarmos no período de isolamento social, mas trabalhando remotamente em *home office*, ou teletrabalho, as bibliotecas universitárias intensificaram as atualizações e inclusões dos materiais bibliográficos, realizados pela catalogação e indexação bibliográfica nos seus sistemas de informação. Com relação a este processo, podemos citar a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), que se dedicou com o propósito

de povoar com maior número de materiais bibliográficos acessíveis ao público na forma de um projeto institucional, com a contratação de profissionais bibliotecários que realizaram remotamente todo o processo de catalogação e organização no repositório da instituição.

Esse mapeamento pode ser constatado também em outras instituições que procederam com a possibilidade de acesso à produção científica dos repositórios institucionais das instituições públicas brasileiras e, até mesmo, nas instituições privadas.

3.4 Acesso às bases de dados

Outro produto essencial para a realização das pesquisas para os docentes e pesquisadores das instituições, e para o público externo foi a concentração na renovação das bases de dados. Isso ocorreu por meio de contratos e através de parcerias em que os fornecedores abriram seus produtos de forma gratuita, no início da pandemia, deixando *trials* acessíveis, por um período de três meses.

Também por iniciativa das instituições, foram organizados *sites* com listas de bases de dados de acesso abertos, bem como indicações de sistemas em que davam acesso ao texto completo de documentos gratuitos. Além disso, foram providenciadas novas assinaturas de bases de dados de livros eletrônicos, como foi o caso da UNICAMP.

Além da disponibilização das bases de dados, as bibliotecas universitárias possibilitam o acesso remoto cada vez maior das suas coleções, visto que a tendência mundial é o acesso aberto. Como relatado anteriormente, as empresas fornecedoras entenderam a condição pandêmica e a preocupação de prover seus usuários às bases de dados comerciais e transformá-las em acesso aberto para consultas. Quem sabe seja esse o caminho do futuro, ou seja, da possibilidade de deixar livres mais conteúdos científicos, por meio do Portal da Capes, por exemplo.

Segundo Franklin e Duran (2021), os autores destacaram na pesquisa realizada recentemente a importância das bibliotecas emergenciais, na iminência da formação de um acervo acessível nos tempos de pandemia. Os autores explanam nessa pesquisa realizada na Universidade Estadual de Londrina (UEL) que a adoção da materialidade digital e sua reprodutibilidade técnica como padrão de implementação no uso de licenças abertas e obras em domínio público é prioridade na constituição dos acervos. Além disso, enfatizam que o cuidado com a dependência às plataformas digitais hegemônicas e a busca por um mecanismo jurídico objetivo, que permita a digitalização, armazenamento e distribuição de conteúdo legado sob direitos autorais restritivos pode constituir uma grande base de dados para acesso às obras abertas.

3.5 Serviços de referência virtual

Os serviços de referência (SR) emergem no final do século XIX, nas bibliotecas públicas norte-americanas, com o nome de *reference services*. O termo *reference* qualifica as obras colocadas à disposição do público pelos bibliotecários para a busca de uma informação, e isto justifica a qualificação permitida ao bibliotecário na forma presencial literalmente. (ACCART, 2012).

Nesse sentido, Green (1876), citado por Accart (2012), define as quatro missões do profissional de referência, mapeando também da forma presencial:

- ajudar os usuários a compreender a função dos serviços da biblioteca;
- responder às perguntas dos usuários;
- ajudar os usuários a selecionar as obras boas;
- promover e personalizar os serviços da biblioteca.

Ainda assim, o profissional de referência, além das missões apresentadas, domina um conjunto de técnicas

de habilidades que o garante exercer a atividade de atendimento ao usuário tanto no formato presencial quanto no formato virtual, como aconteceu nesse período de pandemia.

Vimos a inovação destes serviços, ampliando essas habilidades do profissional bibliotecário, fazendo uso da robótica e, até mesmo, da inteligência artificial para a adaptação dos serviços de referência. Mesmo antes da pandemia, os serviços de referência virtual (SRV) já eram introduzidos nas bibliotecas, muitos deles ocorridos nas bibliotecas universitárias e nacionais da Europa. Os SRV são tidos como um prolongamento do SR presencial, embora possa ser tratado como um serviço à parte. (ACCART, 2012).

O acesso aos SRV, por meio da internet, tem garantido muito o impacto dos serviços nas bibliotecas universitárias. Esta prática faz com que ao mesmo tempo elas promovam seus serviços e garantam a visibilidade de sua instituição, facilitando a atividade de marketing que as bibliotecas indiretamente realizam nos seus espaços, agora virtuais.

Diante disso, é relevante destacar as leis de Ranganathan, muito próximas aos objetivos do SR, que estão intrinsecamente correlacionadas, nos dias de hoje, e mais precisamente no período da pandemia. Na primeira lei “*os livros são para usar*” – podemos destacar o uso do acervo, tanto presencial quanto virtual, considerando a biblioteca o local para este livre acesso aos acervos.

A segunda lei “*os livros são para todos*” – garante a proximidade da humanidade com o seu objeto, seja no presencial quanto no virtual, fazendo surgir outras formas de bibliotecas, virtualizando o objeto para o acesso, no caso, o livro.

Em relação à terceira lei, “*para cada livro seu leitor*” – nesta lei não importa em que forma física pode ser oferecido o livro para seu leitor. O usuário virtual hoje

em dia tem acesso ao livro eletrônico, seja ele comercial ou de acesso aberto, e isso define muito bem a lei apresentada por Ranganathan.

A quarta “*poupe o tempo do leitor*” – traz uma abordagem mais direcionada para o SR, sobre o tempo na realização das pesquisas por parte do bibliotecário para oferecer a informação de forma rápida ao usuário.

Na última lei da biblioteconomia de Ranganathan, “*a biblioteca é um organismo em crescimento*” podemos analisar que, fisicamente o acervo de uma biblioteca aumenta a cada ano. A comparação no mundo virtual se dá no mesmo, mas de forma mais avassaladora, pois, no universo cibernético, o acervo cresce a cada momento, tanto no meio comercial quanto à disponibilização de documentos de acesso aberto. (RANGANATHAN, 2009).

Feita essa análise das leis de Ranganathan com os SRV, mesmo passados 80 anos da sua criação, podemos considerá-las muito próximas ao nosso tempo, mostrando que as bibliotecas universitárias podem estar preparadas e atualizadas para a convivência do presencial com o virtual, sem problemas com esse processo híbrido de aprendizado.

Citamos, aqui, que um dos serviços que foi muito utilizado pelas bibliotecas é o serviço de *chat*, instalado nas páginas de acesso aos *sites* das bibliotecas. Foram identificados, durante o nosso levantamento, inclusive assistentes virtuais nesses locais.

Como modelo de atendimento *online*, e servindo como um SRV, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) do Rio de Janeiro disponibilizou no seu Portal, desde novembro de 2021, o assistente virtual do Portal Fiocruz, denominado “*Wal*” – que presta, também, expediente no Repositório Institucional Arca – Repositório Institucional da Fundação Oswaldo Cruz. Sua função é facilitar o acesso de pesquisadores, alunos e da população em geral,

fornecendo ao usuário atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, aos cerca de 44 mil registros, entre teses, dissertações, áudios, vídeos e tantos outros documentos produzidos na Fiocruz. (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2022).

3.6 Treinamentos virtuais

Os cursos de formação de utilizadores vão adquirir uma dimensão considerável nas universidades. O crescente número de informações requer usuários treinados para pesquisar, selecionar e normalizar documentos. Os professores têm no bibliotecário um colaborador nas tarefas de ensino e aprendizagem de competências, principalmente, nas técnicas de pesquisa. A sala de aula e a biblioteca alicerçam-se no mesmo objetivo, com a formação de usuários capacitados. (PASSOS; SANTOS, 2006).

A participação do bibliotecário, em cursos de formação de usuários como instrutor, tem contribuído para refletir sobre esta atuação, que envolve postura dos bibliotecários diante dos alunos, pois isso irá favorecer o uso das ferramentas de pesquisa e, conseqüentemente, contribuirá no processo de aquisição de conhecimento dos usuários.

Geralmente esse tipo de capacitação, anteriormente aplicada na forma presencial, passou a ser adotada virtualmente, e abriu mais possibilidades de muitos outros cursos a serem oferecidos, bem como uma grande quantidade de usuários participando. Assim, podemos citar o exemplo da UNICAMP, que implantou nos anos 2000 o “Curso de Capacitação do SBU”, que, a partir de 2015, foi denominado como “Programa de Competência em Informação”, que era oferecido apenas no modelo presencial, e a partir da pandemia, foi transformado em sua totalidade na modalidade virtual, tanto para os profissionais bibliotecários quanto para os usuários.

3.7 Divulgação científica

Compreender a divulgação científica é compartilhar e/ou disseminar informações científicas e tecnológicas, em linguagem compreensível, para o público em geral, permitindo seu amplo acesso, principalmente por meio da veiculação de informações científicas nos mais diversos meios de comunicação, com a finalidade de proporcionar a democratização do acesso ao conhecimento científico e tecnológico. (FARIAS, 2021).

A divulgação científica tem como principal objetivo democratizar o acesso ao conhecimento científico e estabelecer condições para a chamada alfabetização científica. (BUENO, 2010).

Em uma pesquisa realizada e apresentada por Farias (2021), a autora questiona “por que a biblioteca universitária deveria fazer divulgação científica”, e a resposta sobre essa indagação se obtém da seguinte forma:

- por fazer parte das instituições que mais produzem estudos, pesquisas, investigações no nosso país;
- por atuarem em prol do desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social da sociedade.

Segundo Nascimento (2016), na pesquisa realizada sobre a biblioteca universitária, a autora comenta que o Facebook é a mídia mais utilizada pelas bibliotecas, mas apenas um quarto ($\frac{1}{4}$) delas utiliza essa rede social para divulgar ciência e tecnologia.

Com base nisso, Nascimento (2016, p. 29) elaborou e definiu quatro funções das informações veiculadas nos canais de comunicação que ela pesquisou em relação à divulgação científica:

- função informacional: corresponde ao ato de informar os usuários sobre novas aquisições, mudanças nos horários de funcionamento, eventos que acontecem

na área de atuação da biblioteca, sem, contudo, detalhar os conteúdos ou reescrevê-los;

- função instrucional ou de aprendizagem: corresponde aos tutoriais, vídeoaulas de treinamento de acesso e uso dos bancos e bases de dados, entre outros;
- função referencial: corresponde à postagem de *links* para acesso aos artigos e outros materiais científicos;
- função divulgação científica e tecnológica: corresponde às matérias, *press release*, notícias elaboradas a partir dos documentos científicos, em linguagem acessível ao grande público, ou postagem de *links* para matérias de divulgação científica publicadas em outros meios de comunicação.

Assim, para a divulgação científica realizada por bibliotecas universitárias, a maioria das bibliotecas utilizou, no período da pandemia, além do *Facebook*, outras redes sociais para realizarem a divulgação dos seus serviços e produtos, tais como *Twitter*, *Instagram*, *WhatsApp*, boletins, *sites* próprios, e até mesmo elaboração de *posts* para *blogs*.

Estes serviços de divulgação científica, mesmo sendo praticados por apenas algumas bibliotecas universitárias, têm o princípio de popularização da ciência, com o objetivo de atingir o maior público para atraí-los no uso dos serviços da biblioteca de forma remota e virtual, como tem acontecido justamente neste período da pandemia.

3.8 Editoração científica eletrônica

A editoração científica nada mais é do que uma ferramenta para auxiliar na produção de publicações, sejam elas *e-books*, manuais e periódicos e revistas especializadas por meio de *softwares* e plataformas digitais.

Segundo Risk (2010, p. 151), a editoração científica:

Trata-se de um processo complexo que não envolve apenas a relação direta entre autor/editor/revisor, haja vista que estes estão lotados em instituições de ensino/pesquisa, que, por sua vez, estão sob o satélite de agências de fomento à pesquisa e da política de ciência e tecnologia do país. Desta maneira, editar um periódico científico implica a gestão de relações entre o corpo acadêmico e político-científico que norteia as diretrizes de determinada área, sendo indexados e publicados em portais de periódicos [grifo nosso].

A função educativa dos portais de periódicos é disponibilizar produtos e serviços que viabilizem os editores e suas equipes a desenvolver a competência informacional voltada para a editoração científica e disponibilizada para a comunidade, sendo sua gestão a cargo dos profissionais bibliotecários.

As publicações científicas se ampliaram e trouxeram novo conceito para a editoração científica que é vista como os padrões internacionais para controle de qualidade. Ainda nesse contexto, a editoração científica representa o conjunto de atividades funcionais de um editor, indo desde a seleção de originais, até a publicação final em si, em que profissionais de diferentes áreas estão envolvidos, entre eles, o bibliotecário. (CONTREIRA; MIRANDA, 2019).

Nesse sentido, as bibliotecas universitárias estão à frente desse processo, quando se fala sobre a editoração e gerenciamento de Portais de periódicos especializados e Portais de *e-books*. Muitos materiais foram editorados e publicados nas plataformas digitais das bibliotecas que utilizam o software *Open Journal System* (OJS), até antes

mesmo da pandemia, e continuam sendo editorados, publicados e indexados em seus ecossistemas.

Em uma pesquisa realizada por Santos (2019) sobre portais de periódicos, o autor comenta sobre a proliferação eminente do crescimento de Portais de periódicos no Brasil, classificados em públicos e privados. Acentua-se, cada vez mais, a abertura para disponibilizar publicações de acesso aberto para a comunidade, com o objetivo de orientar para as boas práticas de integridade da pesquisa.

Além da plataforma do OJS, instituições de ensino superior, planejadas pelos seus sistemas de bibliotecas ou mesmo pelas editoras universitárias, adotaram a plataforma *Open Monograph Press* – OMP, para gerenciar e publicar os seus e-books. Quando as bibliotecas universitárias não adotam o OMP, elas fazem essa disponibilização em seus próprios sites ou em plataformas de gerenciamento e indexação de publicações, como o DOAB.

O OMP, assim como o OJS, são produtos desenvolvidos pela *Public Knowledge Project*¹ (PKP). É uma entidade que se engaja com o acesso aberto, e desenvolve ferramentas para a finalidade de disponibilizar produções científicas de acesso aberto.

O OMP é uma plataforma de *software* de código aberto para gerenciamento e publicação de livros acadêmicos, preferencialmente de Acesso Aberto. O OMP pode ser usado para gerenciar o fluxo de trabalho editorial necessário para ver monografias, volumes editados e, edições acadêmicas através de revisão interna e externa, edição, catalogação, produção e publicação. Da mesma forma, pode operar

¹ O PKP nasceu na Faculdade de Educação, da Universidade de Colúmbia Britânica, Canadá, voltado a criar ferramentas que atendessem às necessidades da publicação acadêmica, apoiado por modelos de comunicação científica.

como um *site* de imprensa com capacidades de catálogo, distribuição e vendas. (PKP, 2021).

Citamos, como exemplos nacionais que adotam o OMP para o gerenciamento das publicações em suas instituições de forma gratuita, conforme nosso levantamento, a UNICAMP, USP, UNESP, UnB, UERR, UFOP e a PUC-Paraná.

3.9 Ações culturais virtuais

As bibliotecas ganham destaque no processo de democratização da informação e do conhecimento por meio da leitura e da escrita proporcionada pelo seu ambiente. Visando a uma educação inclusiva socialmente, não só como depositária de informação, a biblioteca também traz novos formatos de disseminação de ações educacionais e culturais para a comunidade universitária e para os mais diversos públicos e idades. (FERREIRA *et al.*, 2021).

A expressão “ação cultural” consiste no desejo de fazer da arte e da cultura, instrumentos deliberados de mudança do homem e do mundo, além de propiciar um rico campo de atuação para os bibliotecários. (BRITO FILHO, 2011).

Para Milanesi (1983), “a biblioteca, como núcleo de informação, é o serviço que dispõe as informações para o público”. E aqui podemos considerar que a Biblioteca Universitária Pública tem o dever de aprimorar a vida cultural do seu entorno criando serviços que sejam reflexões para a sociedade.

Com essas premissas, podemos destacar alguns exemplos de serviços de bibliotecas com foco para a ação cultural, e um deles advém do Sistema de Bibliotecas da UNICAMP (SBU), que, desde os anos 2000, tem, em sua missão e objetivo, levar a comunidade interna e externa da Universidade o contato com a informação, a leitura

e a cultura. Visto projetos reconhecidos e divulgados como a Biblioteca Itinerante do cidadão (Vicentini *et al.* 2004), Programas de Contação de história. (Ferreira *et al.*, 2021). Outras ações importantes que podemos destacar são que as bibliotecas, como espaços de cultura, possuem agenda intensa, que vão de exposições a saraus, intervenções e apresentações artísticas, Semana do Livro e da Biblioteca, calouradas, universidade de portas abertas.

Como um exemplo de atendimento ao público nacional, a Biblioteca Central Cesar Lattes, assim como todas as Bibliotecas do SBU são conhecidas por atender além de seus públicos (alunos de graduação, pós-graduação e pesquisadores da universidade), diversos pesquisadores de outras instituições, de outros estados e países, e as comunidades externas de Campinas e região. Circulam, em média, cerca de 1000 visitantes por dia e abarcam grandes e importantes acervos. E como biblioteca pública universitária, tem o dever de cumprir este papel de extensão a toda sua comunidade atendida.

Vale destacar que todas essas atividades realizadas nos espaços das bibliotecas foram canceladas por tempo indeterminado. Assim, salientamos que algumas dessas iniciativas, para que fossem continuadas, tiveram que ser adaptadas e transformadas num modelo virtual e que fosse acessível, de certa forma, à maioria do público que já desfrutava das ações ocorridas durante toda a programação anual do SBU.

Uma delas foi a criação das visitas virtuais e vídeos que demonstram os ambientes, acervos e serviços das bibliotecas da universidade, reafirmando sua função pública e social e transcendendo o espaço físico, com o intuito de levar conhecimentos e cultura aos mais diversos públicos.

Todas essas ações são possíveis de serem acompanhadas no Canal do Youtube do SBU.²

3.10 Normalização técnica e científica virtual

As normas técnicas são adotadas para muitos fins. Permitem, de um modo geral, garantir a padronização de bens e serviços e tornam-se, cada vez mais, um recurso essencial na atual sociedade globalizada. Sendo assim, a normalização técnica e científica virtual inserida na comunicação científica, explicitamente no contexto acadêmico, confirma a garantia da confiabilidade e veracidade das informações registradas pelas normas técnicas de documentação com o auxílio do bibliotecário.

Nesse sentido, este serviço ficou em evidência durante a pandemia para o atendimento aos usuários de prontidão, que reforça a extrema necessidade de procurar sempre por ajuda, quando não se tem a certeza e clareza da origem da fonte a ser citada. O serviço de normalização técnica e científica virtual, apesar da sua existência antiga nos serviços da biblioteca universitária, mantém-se como um serviço essencial atendido pelo bibliotecário, em que, atualmente, se adotou a forma virtual como aliada do presencial em tempos de pandemia.

Na nossa visão, é possível detectar que, mesmo tendo sistemas eletrônicos geradores de normalização bibliográfica, este serviço permanecerá no planejamento da biblioteca ininterruptamente, pois ainda necessita da orientação do bibliotecário. Isso demonstra que, com o rigor da aprendizagem, sendo ele presencial ou a distância, a padronização dos trabalhos acadêmicos é de suma importância e esses serviços são relevantes para a disseminação da produção científica da Universidade com qualidade.

² <https://www.youtube.com/channel/UCGUCpARkamiyDOfXhi2K3yw>

4 Atuação do bibliotecário: do planejamento à retomada das atividades

Podemos determinar que a situação da pandemia trouxe grandes mudanças nas rotinas da biblioteca e do profissional bibliotecário. Mas, podemos dizer que a transformação já acompanha esse profissional, que já vinha atuando em meio às mudanças tecnológicas.

Trazendo para o ambiente universitário, podemos concordar com Kern (2020) que este espaço é muito mais do que um espaço de formação técnica, é um ambiente para repensar as estruturas fundantes e mantenedoras da sociedade, com que preza pela discussão de ideias e construção do pensamento crítico, analítico e científico.

E, neste contexto, trazendo à luz a definição do perfil profissional, Assis (2018) retrata muito bem sua função, pois identifica o bibliotecário como mediador da informação física e digital. Segundo o autor, para isso, ele se desenvolve e trabalha com as técnicas de armazenagem, tratamento e disseminação, independentemente do tipo de biblioteca, contribuindo para a democratização da informação e para a sociedade.

Kern (2020) identifica que o bibliotecário possui olhar em duas vias: a informação e o usuário, e que o profissional que atua na universidade encontra nessas duas vertentes um desafio maior, por estar atuando na mediação da informação qualificada para a análise crítica e construção do conhecimento científico.

Baseado nesta análise, podemos identificar em estudos que o serviço de referência (SR) passou a ser um serviço essencial para este período pandêmico, pois é ele que compreende e analisa a necessidade de informação do pesquisador, que é nato da função do bibliotecário.

O SR ampliou-se, e tal serviço, conforme Oliveira (2021), passou a ser muito mais que um atendimento

e oferecimento de recursos informacionais e, sim, uma atividade humana com foco na demanda específica de informação. Mas, não deixamos de lado todo o serviço de tratamento informacional que teve que ser muito mais ágil no quesito acesso, quando foram tratados e disponibilizados, em período de isolamento, coleções de *e-books* e trabalhos em repositórios, por conta da impossibilidade do acesso ao material físico.

Desafios postos, verificaremos um item muito discutido também como desafio profissional – as inovações, no que diz respeito às tecnologias de informação, determinadas pelas circunstâncias vividas e pela retomada das atividades presenciais.

4.1 Espaço virtual: Inovações e transformações

Reafirma-se que os trabalhos realizados pelos profissionais bibliotecários e seus parceiros, bem como fornecedores e editores de conteúdos informacionais, de forma conjunta, pensaram em alternativas para atender de modo eficiente e rápido as demandas de informação, e a disponibilização de conteúdos digitais para o ambiente universitário. De certa forma, mesmo com a retomada das atividades e abertura das bibliotecas, permanece e enaltece os serviços prestados à comunidade.

Uma das situações muito discutidas no planejamento e gestão das bibliotecas nestes tempos foram as medidas necessárias para a reabertura. Para isso, as bibliotecas do mundo inteiro criaram protocolos de orientação aos seus usuários e colaboradores sobre os cuidados necessários no ambiente físico, como higienização de espaços e distanciamento.

As empresas que atuam com soluções para o gerenciamento de serviços de informação tiveram que ser acionadas para repensarem junto aos gestores dos serviços das bibliotecas as mudanças de seus módulos

de gestão, principalmente para os serviços de circulação, por exemplo. Novas funcionalidades foram desenvolvidas e lançadas no mercado para agilizar situações que, na rotina bibliotecária, não era possível de se identificar e que agora mesmo, com a retomada dos serviços, esses foram e serão ainda importantes de se permanecerem, ou pelo menos as que forem descontinuadas, neste momento serão importantes para futuros planos de contingência.

Como já discutido, e trazendo a reflexão de Serra (2020), podemos dizer que outro aspecto que amadureceu bastante foi a disponibilização mais intensa de conteúdos digitais aos usuários. Assim, livros eletrônicos com modalidades novas de assinaturas, a disponibilização de conteúdo de domínio público e recursos de busca inteligentes, vieram como aporte essencial aos acervos e ao SR das bibliotecas.

Como aspecto positivo, a classe bibliotecária permaneceu unida e compartilhou suas experiências e protocolos para as melhores práticas aplicadas para os dois momentos; tanto de isolamento quanto da retomada. Essas interações são importantes fontes e trocas de experiências, pois combatem a proliferação do vírus e, de certa forma, as informações errôneas e desnecessárias que não contribuem em nada para a segurança das comunidades atendidas, bem como a sociedade como um todo.

E como bem disse Serra (2020),

[...] a pandemia nos transformou e ninguém ficou indiferente a tudo isso e sair da zona de conforto é obrigatório, obrigando-nos a repensar rotinas que estavam consolidadas, ou seja, foi e será um momento a ser sempre lembrado

na nossa história onde a união e colaboração entre as pessoas e seus parceiros prevaleceram para a construção do novo normal juntos³.

No relatório apresentado pelas bibliotecas do MIT, já se traçava uma visão para o futuro de como as bibliotecas desta instituição poderiam estar ativas e implementando o espaço virtual com ações condizentes aos dias de hoje. As bibliotecas do MIT vislumbram com o momento pós-COVID, novas expectativas, com base na humanidade digital, bem como no acesso equitativo e aberto ao conhecimento, pois será um dos desafios globais sem precedentes.

Dessa forma, a preocupação das bibliotecas do MIT é alinhar, em suas prioridades, uma gestão responsável pelos recursos existentes na instituição, considerando criticamente as implicações de escolhas sobre as comunidades atuais e futuras, com investimentos estratégicos para avançar a missão em um futuro incerto.

O relatório foi um catalisador da visão das Bibliotecas do MIT para “um mundo onde o acesso duradouro, abundante, equitativo e significativo à informação serve para empoderar e inspirar a humanidade”. (MIT, 2016)

Para finalizar, destacamos a visão das bibliotecas do MIT, conjuminando com as expectativas que teremos nesse contexto de pós-pandemia, sendo referência para todas as bibliotecas universitárias que desejam inovar e transformar suas atividades:

- [...] comprometimento em ser uma biblioteca digital; e agilizar os esforços para maximizar o acesso digital a conteúdo e serviços.
- [...] priorizar uma agenda de bolsas abertas que acelere o progresso da ciência, promova a equidade

³ Disponível em: <https://bit.ly/3zDb4eP>. Acesso em: 28 dez. 2021.

e inclusão em disciplinas e reduza a marginalização de bolsistas de comunidades desfavorecidas.

- investir em pessoal, serviços e ferramentas para apoiar pesquisas e aprendizados intensivos em dados e computacionais.
- [...] concentrar as coleções físicas, serviços e espaços em um núcleo essencial – um portfólio de qualidade excepcional e relevância singular para a pesquisa e ensino do MIT, cujo valor não pode ser significativamente replicado em um contexto digital ou *online*.
- criar um ambiente para avançar, apoiar e sustentar iniciativas de equidade, diversidade, inclusão, acessibilidade e justiça social por meio do nosso trabalho e dentro de nossa organização.
- exercer uma liderança ousada na definição de um modelo para bibliotecas de pesquisa em um futuro imprevisível. (MIT LIBRARIES, 2020⁴; tradução nossa)

5 Considerações finais

Essas análises revelam a importância das bibliotecas, pois podemos, aqui, considerá-las como “organismos vivos”, dito até mesmo por uma das leis de Ranganathan, já mencionadas no item “3.5 sobre *Serviços de referência virtual*”. Além disso, elas são uma organização não somente depositária, pois dentre suas funções sociais, também são considerados espaços que oferecem atividades voltadas para as questões culturais, sociais e artísticas. Segundo Brito Filho (2011), rompem com seus paradigmas tradicionais dentro das escolas e universidades, deixando de ser apenas

⁴ Disponível em: <https://libraries.mit.edu/about/vision/new-urgency/>. Acesso em: 28 dez. 2021.

um suporte ou uma extensão da sala de aula ou caracterizadas pelo excesso de burocracia, tecnicismo e pelo zelo por seu acervo ou por seu espaço físico.

A biblioteca como instituição tem como função social oferecer o acesso à informação indistintamente, aos que a frequentam ou dela necessitam, bem como a preocupar-se com as condições dessa promoção e acesso. Deve procurar entender tanto as necessidades específicas educacionais dos indivíduos quanto pensar novas formas e formatos de oportunizá-las, estimulando o desenvolvimento da cultura, da leitura e da aprendizagem.

Adaptar atividades e propor novos modelos diante de necessidades específicas, como o da necessidade de isolamento social, diante da pandemia que vivemos em 2020, é também uma maneira de contribuir com a sociedade, mantendo a missão de proporcionar e disseminar a cultura, mesmo que adaptada a diferentes meios e formatos, como o virtual.

A biblioteca universitária, assim como outras instituições educacionais, deve promover esse processo de aprendizagem e inclusão, por meio de projetos sociais, e aqui citamos o exemplo da contação de histórias, que, por si só, leva a situações de reflexões, diante das leituras e das escutas.

Assim, mesmo diante do isolamento social, se deu a promoção de oportunizar acesso à informação e cultura pelas bibliotecas universitárias, nos fazendo refletir o quão importante é toda essa mediação dos serviços e dos espaços oferecidos fisicamente e virtualmente à sociedade da informação.

Sendo assim, afirmamos que a trajetória das bibliotecas universitárias e dos Sistemas de Bibliotecas nas Universidades tem sido pautada pela melhoria contínua dos serviços e produtos oferecidos a sua comunidade, fazendo uso permanente das tecnologias de informação

e comunicação. Sua finalidade é possibilitar a integração das rotinas de trabalho, a qualificação dos produtos e serviços de informação prestados por seus profissionais e, principalmente, assegurar o acesso e uso de seus acervos e das informações científicas geradas pela Universidade. Toda essa qualidade ainda se manteve constante, mesmo nesses tempos difíceis pelos quais o país e o mundo têm passado e ainda passa.

Referências

ACCART, J. P. **Serviço de referência**: do presencial ao virtual. Trad. de Antonio Agenor Briquet de Lemos. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2012. ISBN 978-85-85637-47-7.

A COVID-19 e o Setor de Bibliotecas em Termos Mundiais. Trad. por L. A. Salomão. Rev. por M. A. de Matos. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3tDAzJc>. Acesso em: 22 dez. 2021.

ASSIS, T. B. de. Perfil profissional do bibliotecário: atual e desejado. In: RIBEIRO, A. C. M. L.; FERREIRA, P. C. G. (org.). **Bibliotecários do século XXI**: pensando o seu papel na contemporaneidade. Brasília: Ipea, 2018. p. 13-31. Disponível em: <https://bit.ly/3mPo2ia>. Acesso em 28 dez. 2021.

BRITO FILHO, E. M. de. **Ação cultural em bibliotecas universitárias**: (in) visibilidade na web. 2011. Monografia (Conclusão de curso). Faculdade de Biblioteconomia, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://bit.ly/3JbxMgy>. Acesso em: 22 dez. 2021.

BUENO, W. C. Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. esp, p. 1-12, 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/6585/6761>.

CALDAS, R. F.; SILVA, R. C. da. Híbridez em tempos de pandemia: como as tecnologias aproximam as bibliotecas da sociedade. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. e5352, 2020. DOI: 10.18617/liinc.v16i2.5352. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/5352>. Acesso em: 22 dez. 2021.

CONTREIRA, I. M.; MIRANDA, A. C. D. Publicação e editoração científica na construção do conhecimento. *In*: SANTOS, G. C.; MARTINS, V. S. G. (org.). **Ciência aberta, sistemas e ambientes de informação**: do acesso às boas práticas de pesquisa. Campinas, SP: Ed.NE-SBU, 2019. p. 115-128. Cap. 7. (Coleção SBU). ISBN: 978-85-85783-98-3. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/omp/index.php/ebooks/catalog/view/118/109/362-2>. Acesso em: 22 dez. 2021.

CUNHA, M. B. da. O fechamento das bibliotecas e a urgência do acesso livre aos livros eletrônicos. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 14, n. 1, p. 1-7, 2021. DOI: 10.26512/rici.v14.n1.2021.35969. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/35969>. Acesso em: 5 dez. 2021.

CUNHA, M. B. da. Os impactos da Covid-19 nas áreas da Ciência da Informação. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 13, n. 3, p. 756-759, 2020. DOI: 10.26512/rici.v13.n3.2020.33373. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/33373>. Acesso em: 5 dez. 2021.

FARIAS, M. G. G. **Divulgação científica em bibliotecas universitárias**: reflexões e provocações. Palestra proferida no Canal do Pluris-Saberes da UFC, dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.17197838.v1>. Acesso em: 22 dez. 2021.

FERREIRA, D. T. *et al.* Visitas virtuais e exposições nas bibliotecas: construindo e viabilizando os espaços públicos de cultura e de aprendizagem em tempos de isolamento social. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 21., 2021, Goiânia. **Anais do [...]**. Goiânia: Universidade Federal de Goiânia, 2021.

FERREIRA, L. S. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira, 1980. 118 p.

FLIERL, M. Opportunities for reference services after Covid-19. **Internet Reference Services Quarterly**, [s. l.], v. 24, n. 3/4, p. 59-63, 2019. DOI 10.1080/10875301.2021.1910891. Disponível em: <https://bit.ly/3ereCoB>. Acesso em: 22 dez. 2021.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ). Assessoria de Comunicação. Repositório Institucional Arca ganha assistente virtual para atendimento on-line. **IBICT. Central de Conteúdos, Notícias**, jan. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3HyHLe4>. Acesso em: 04 jan. 2022.

FRANKLIN, B. L.; DURAN, M. R. da C. Bibliotecas emergenciais: por um acervo acessível nos tempos de pandemia. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 19, n. 00, p. e021026, 2021. DOI: 10.20396/rdbci.v19i00.8666475. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8666475>. Acesso em: 6 dez. 2021.

KERN, L. M. A biblioteca universitária e a pandemia do novo coronavírus: reflexões e perspectivas. **ReviU: Revista Informação & Universidade**, São Paulo, v. 2, 2020. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/30>. Acesso em: 22 dez. 2021.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. **Institute-wide task force on the future of libraries**: preliminary report. October 24, 2016. Disponível em: <https://future-of-libraries.mit.edu/sites/default/files/FutureLibraries-PrelimReport-Final.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2021.

MIT LIBRARIES. MIT libraries vision: a new urgency. *In*: ABOUT US. May 6, 2020. Disponível em: <https://libraries.mit.edu/about/vision/new-urgency/>. Acesso em: 28 dez. 2021.

NASCIMENTO, M. M. **Bibliotecas universitárias: cenários de divulgação científica?** 2016. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem, Campinas, SP, 2016. DOI: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1629249>. Acesso em: 22 dez. 2021.

OLIVEIRA, T. R. de. Serviços e produtos informacionais: um estudo de caso no SISTEBIB/UFAM durante a pandemia da Covid-19. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2021. Disponível em: https://www.riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/6046/8/TCC_TaiwanyOliveira.pdf. Acesso em: 28 dez. 2021.

PARANHOS, W. M. M. da R. Fragmentos metodológicos para projetos e execução de gestão informatizada de coleções de documentos e serviços em bibliotecas. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 9, n. esp., 1º sem. 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp2p14>. Acesso em: 28 ago. 2015.

PASSOS, R.; SANTOS, G. C. Formação da identidade profissional do bibliotecário: o desenvolvimento de competências e habilidades na área educacional. *In*: _____; _____. (org.). **Competência em informação na sociedade da aprendizagem**. 2. ed. Bauru: Kayros, 2006.

PUBLIC KNOWLEDGE PROJECT (PKP). **OMP**. Disponível em: <https://docs.pkp.sfu.ca/learning-omp/en/> <https://docs.pkp.sfu.ca/learning-omp/en/>. Acesso em: 06 dez. 2021.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da Biblioteconomia**. Trad. de Tarcisio Zandonade. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009. ISBN 978-8585637-38-5.

RIOS, F. R. *et al.* A realização do estágio supervisionado em Biblioteconomia no contexto do trabalho remoto em tempos de pandemia relato de experiência na Biblioteca da Escola de Veterinária da UFMG. **Reviu** – Revista Informação & Universidade, São Paulo, v.2, 2020. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/31>. Acesso em: 22 dez. 2021.

RISK, E. N. A editoração científica em questão: dimensões da Psicologia. **Rev. bras. orientac. prof.** São Paulo, v. 11, n. 1, p. 151-153, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3mwNQj7>. Acesso em: 22 dez. 2021.

ROCHA, E. da C.; GOMES, S. H. de A. Gestão da qualidade em unidades de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 142-152, maio/ago. 1993. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/501/501>. Acesso em: 27 dez. 2021.

SANTA ANNA, J. A biblioteca universitária no presente: de labirinto à encruzilhada em busca da biblioteca híbrida. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis*, v. 20, n. 1, p. 6-18, jan./abr. 2015. Disponível em: https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/982/pdf_117. Acesso em: 20 abr. 2020.

SANTA ANNA, J. Referenciais teóricos sobre a temática “gestão de bibliotecas”: uma investigação na literatura em face da base de periódicos em ciência da informação (BRAPCI). **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação** Universidade Estadual de Campinas, v. 16, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/issue/view/1534> Acesso em: 22 dez. 2021.

SANTOS, G. C. Portais de periódicos: trajetória, acesso e visibilidade. *In: _____; MARTINS, V. S. G. (org.). **Ciência aberta, sistemas e ambientes de informação**: do acesso às boas práticas de pesquisa.* Campinas, SP: Ed.NE-SBU, 2019. p. 31-52. Cap. 2.(Coleção SBU). ISBN: 978-85-85783-98-3. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/omp/index.php/ebooks/catalog/view/118/109/362-2>. Acesso em: 22 dez. 2021.

SERRA, L. G. O que a COVID-19 nos ensinou até agora. *BLOG SophiA Bilioteca*. 09 jun. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3zDb4eP>. Acesso em: 28 dez. 2021.

SILVEIRA, N. F. Evolução das bibliotecas universitárias: information commons. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v. 19, n. 1, p. 69-76, jan./jun. 2014. Disponível em: https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/923/pdf_88. Acesso em: 21 abr. 2020

VICENTINI, L. A. *et al.* O papel da biblioteca universitária no incentivo à leitura e promoção da cidadania. **Biblios**: Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología, Peru, n. 27, 2007. ISSN-e 1562-4730. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2281822>.

WELLICHAN, D. S. P.; ROCHA, E. S. S. As bibliotecas diante de uma pandemia: atuação e planejamento devido a COVID-19. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 25, n. 3, p. 493-508, dez. 2020. ISSN 1414-0594. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1700>. Acesso em: 22 dez. 2021.

Capítulo 6

Planejamento e gestão: o olhar da comunidade acadêmica sobre o processo de avaliação, estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande – FURG¹

Rosaura Alves da Conceicao*
Angélica C. D. Miranda**

1 Introdução

Os processos de gestão estão relacionados à avaliação e normalmente associados com diagnóstico e controle, fundamentando-se no certo ou no errado, no entanto é primordial a sua forma reflexiva em que se torna de grande importância para o desenvolvimento institucional. A partir do momento que ela se torna uma prática, deve influenciar no comportamento e concepções, tornando-se uma ferramenta de trabalho para o desenvolvimento da instituição.

¹ Este capítulo é um recorte da dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG.

* Mestra em Administração de Empresas. Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande do Sul, Brasil. rosaura.conceicao@furg.br
** Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande do Sul, Brasil. angelicacdm@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-3624-4616>

A avaliação não é um empreendimento isento e justificado por si mesmo, não é uma simples aplicação de um método de conferência da produtividade ou da eficiência de uma instituição. Ao contrário, avaliar é imprimir uma orientação, é conferir o grau de adesão a um ponto de vista, é, portanto, parte de um propósito, de uma política. Deste ponto de vista, para avaliar uma instituição de ensino superior é preciso estar inteirado da sua missão institucional, dos seus objetivos e finalidades, mas é preciso, também, estar inteirado da política de avaliação adotada pelos órgãos governamentais, dos critérios e indicadores adotados para examinar a qualidade da educação superior, bem como das regras estabelecidas para monitorar o sistema de educação superior. (RIBEIRO, 2011, p. 57).

Com certeza a avaliação das Instituições de Ensino Superior está fortemente vinculada à regulação que busca aferir a qualidade das instituições e dos cursos. Todavia, a autoavaliação institucional das universidades pode e deve usufruir de autonomia, possibilitando um olhar para si, onde sejam visualizadas as potencialidades e fragilidades da Instituição e implementadas ações na busca de torná-la mais eficaz no seu fazer, no entanto, afirma-se que ela faz parte dos processos de gestão.

Desde que a necessidade de avaliar o ensino superior ficou latente, os agentes públicos desenvolvem diferentes metodologias para explicitar os critérios e construir indicadores de desempenho das instituições que tenham clareza conceitual, sejam de fácil implementação e globais, contemplando simultaneamente os diversos fatores determinantes do trabalho acadêmico e suas inter-relações; fundamentados no respeito à identidade institucional,

às especificidades de projetos e ambientes e, direcionados para a melhoria contínua da instituição. (BELLONI, 2000).

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), instituído em 2004, com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes estabeleceu a avaliação institucional interna (autoavaliação) e externa. Nunes e Ferraz (2005) dizem que é preciso pensar uma nova universidade que, preservando suas qualidades institucionais, consiga responder, de forma mais efetiva, aos novos e crescentes desafios, tornando-se, assim, mais eficiente e transparente à sociedade e que ela deverá incorporar técnicas de gestão e metodologias pedagógicas capazes de absorver todo o potencial tecnológico disponível.

A autoavaliação, portanto, é imprescindível para atender à exigência governamental e a expectativa da sociedade, e, além de tudo, servir para a instituição olhar para si, manter ou corrigir sua rota para a manutenção do compromisso com a qualidade e a competência. Este estudo é parte da dissertação que focou os resultados da autoavaliação realizada na Universidade Federal do Rio Grande – FURG, localizada no município de Rio Grande no Rio Grande do Sul, no ano de 2014 e como objetivo verificar se a comunidade acadêmica tem o mesmo olhar sobre a Instituição. Dados documentais parciais foram usados de 2014 para elaboração da dissertação defendida no ano de 2018, assim, este capítulo é um recorte da pesquisa desenvolvida.

Produzir conhecimento, pouco vale se não existirem ações transformadoras. Para que a experiência seja efetiva, é necessário que seja objeto de reflexão, permitindo que dela sejam extraídos dados capazes de modificar a realidade.

Esta pesquisa é uma análise documental e estudo de caso por ser uma investigação sobre uma situação

específica, o olhar dos três segmentos da comunidade universitária da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Tendo em vista que o processo de avaliação institucional na FURG ocorreu em 2014 não foi possível realizar observações do processo em si, porém, houve observação não-sistemática já que a pesquisadora vivenciou o processo em outra perspectiva (servidora da instituição pesquisada).

Para a consecução dos objetivos propostos, a pesquisa teve início com aprofundamento sobre os resultados obtidos na aplicação dos questionários da autoavaliação ocorrida no ano de 2014, constantes no relatório anual da CPA. Posteriormente, apuramos os resultados da autoavaliação realizada pela FURG em cada segmento e, finalmente, compilamos os dados para responder à questão de pesquisa.

2 Avaliação e autonomia

As universidades usufruem do princípio constitucional de autonomia estabelecido no artigo 207 da Constituição: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 1988, página 69).

Autonomia é a faculdade de se auto-organizar, de se reger por normas próprias, sem, contudo, pairar acima das leis. A autonomia universitária é relativa, pois se baseia na transferência de algumas faculdades do Estado, que as executa com liberdade para o ensino e a pesquisa, realçando a extensão como relação social da universidade, enquanto compromisso de socialização dos trabalhos e canal de prestação de contas à sociedade.

Apesar de ser condicionada, a autonomia garante às universidades a possibilidade de se organizar com características próprias que melhor se ajustem ao cumprimento de seus objetivos. Nesse sentido, os processos avaliativos integram e são parte dos processos de gestão institucional, visto que são incluídas no seu planejamento anual.

Preocupado em fortalecer o princípio de transparência na prestação de contas à sociedade, e com a qualidade dos cursos de nível superior no Brasil, o MEC vem criando mecanismos de avaliação do ensino superior. Podem ser citados, como exemplos, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), concebido e executado a partir de 1993 pela comunidade acadêmica, com a devida articulação da Secretaria do Ensino Superior (SESU), e o Exame Nacional de Cursos (ENC), que surgiu dois anos após o PAIUB, destinado a avaliar os conhecimentos e competências obtidos pelos alunos nos cursos de graduação.

No ano de 2004, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), tendo como princípios: integração, participação, promoção de valores democráticos, respeito à diversidade, busca da autonomia, afirmação da identidade e dimensão formativa. Tais princípios são encontrados na Lei nº 10.861. (BRASIL, 2004).

Em 14 de abril de 2004, por meio da Lei 10861, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A lei aprovada implica a criação de um Sistema de Avaliação e não de instrumentos isolados. Este sistema é calcado nos princípios fundamentais de responsabilidade social; reconhecimento da diversidade do sistema; respeito à autonomia, identidade, missão e história; a avaliação a partir de um conjunto integrado de indicadores de qualidade; caráter público dos procedimentos e resultados; participação de todos os atores (docentes,

discentes, técnico-administrativos e comunidade externa) e continuidade do processo avaliativo.

O SINAES, tal qual concebido e em processo de execução tem três olhares: um olhar sobre a instituição, um olhar sobre o curso e um olhar sobre o estudante. Ao primeiro destes três olhares foi dado o nome de Avaliação Institucional; ao segundo, o de Avaliação de Cursos de Graduação e ao terceiro, o de Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE); tendo como base a avaliação institucional, que compreende a avaliação externa e a avaliação interna. Assim, é possível afirmar que o processo de avaliação compõe o planejamento institucional.

A Avaliação Institucional divide-se em duas modalidades: 1) Autoavaliação – Coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro de autoavaliação institucional da CONAES e 2) Avaliação externa – Realizada por comissões designadas pelo INEP, tendo como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações.

2.1 Comissão Própria de Avaliação (CPA)

A Lei do SINAES (Lei 10861/2014) instituiu no art. 11, a Comissão Própria de Avaliação – CPA com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I – constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade

universitária e da sociedade civil organizada, e vedada à composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II – atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior. A CPA coordena a avaliação das atividades fins, ensino, pesquisa e extensão, e das atividades meio, processos, infraestrutura e gestão.

O processo de autoavaliação é o primeiro passo na busca do autoconhecimento. Ele favorece a construção de uma cultura na instituição, permitindo a preparação, de uma forma mais aprofundada, para as diversas avaliações externas a que são submetidas frequentemente. Um grande desafio para as instituições de ensino superior, de acordo com Ribeiro (2011), é a capacitação de mão de obra especializada para a realização da avaliação das instituições universitárias que são realizadas por CPAs, compostas por professores, técnicos administrativos e estudantes, normalmente indicados por seus dirigentes que, assumem o trabalho de planejamento e execução da avaliação institucional, em paralelo às suas atividades de rotina. Na maioria das vezes, a aceitação desta tarefa está relacionada a interesses pessoais pelo tema, boa vontade, ou mesmo, vontade de contribuir com o desenvolvimento.

Por um longo período, o número de cursos e Instituições de Ensino Superior ficou estagnado. Em 2007, como uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) foi instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), com objetivo principal de ampliar o acesso e a permanência na educação superior.

As universidades precisaram analisar o seu potencial para investirem onde tivessem maiores possibilidades de sucesso, considerando o potencial de seus recursos humanos e região em que se inserem. Também se tornou necessário saber como seus professores e técnicos interpretavam e compreendiam a instituição, seu contexto e sua integração com a comunidade.

A avaliação deve ser vista como um processo contínuo do fazer da universidade, integrando os grupos, possibilitando melhorias, identificando as fraquezas para não repetir os erros e potencializando as boas práticas. Todos os três níveis da comunidade acadêmica: docentes, discentes e técnico-administrativos em educação devem ser envolvidos no processo avaliativo. Eles são valiosas fontes de informação e serão afetados com as mudanças que se fizerem necessárias.

A sua falta de integração ao processo poderá ocasionar falta de cooperação e resistência. Esta, por sua vez, pode advir do medo do desconhecido ou da falta de confiança em sua capacidade de se adaptar ao novo. Ao invés de ser considerada como algo ruim, a resistência pode ser encarada como uma ferramenta para identificar problemas, possibilitando que sejam corrigidas falhas e até o mau planejamento.

Outro importante aspecto a ser analisado é a adaptação. O embasamento de políticas públicas não pode esquecer que uma proposta de avaliação deve estar relacionada com o objeto ao qual se dirige que, no caso das universidades, é a formação profissional e do cidadão. Tratar a avaliação como medicina preventiva, pode ser algo muito interessante. Tendo um diagnóstico da situação da instituição, o gestor pode buscar sanar as ameaças antes que elas virem problemas ou desencadeiem uma crise, transformando-as em oportunidades de melhoria, aumentando sua possibilidade de crescimento. Ainda que

não seja preventiva, trabalhar em cima das falhas detectadas é a oportunidade de propor melhorias.

A avaliação é um elemento fundamental no processo de gestão, visto que proporciona a autorreflexão e transformação dos projetos político-pedagógicos da instituição. Sua função deve ser diagnóstica e formativa, e proporcionar a criação de uma cultura de avaliação que ofereça à comunidade interna subsídios no processo de reflexão e transformação do projeto acadêmico-institucional e assim, ser efetivamente um instrumento de planejamento e gestão além de um poderoso mecanismo de prestação de contas à sociedade.

Entre os fatores primordiais para a realização da autoavaliação podem ser mencionados a divulgação, o envolvimento dos dirigentes e a continuidade do processo. A divulgação é essencial para que a comunidade acadêmica tenha acesso às informações e possa manifestar suas percepções no processo avaliativo. Esta divulgação deve ter a finalidade de persuadir e convencer sobre a relevância da avaliação, aspecto cultural que é difícil disseminar, sem perder, contudo, o aspecto da imparcialidade.

Outro fator de grande importância para o processo avaliativo é contar com a vontade política por parte do grupo dirigente da instituição, para que seus resultados sejam utilizados no planejamento e na gestão da instituição, uma vez que propicia a constante reorientação de suas ações, que visa a mudanças e transformações nas práticas administrativas e acadêmicas. (SANCHES, 2009). Do planejamento inicial, até a execução e divulgação dos resultados, a construção coletiva e democrática da avaliação deve contar com o envolvimento da gestão superior da IES (reitores, diretores, membros com poder de decisão), para legitimar a comissão e todas as etapas do processo avaliativo. (BELLONI, 2000).

Conforme Almeida *et al* (2007), a autoavaliação permite identificar situações passíveis de mudança a fim de melhorar a qualidade dos diferentes processos relacionados à missão institucional; ela é um processo de autoconhecimento que possibilita uma análise crítica da prática pedagógica e administrativa de uma instituição educacional; um processo dinâmico que exige contínua reflexão sobre o processo avaliativo, pois além de ser afetada pelas especificidades dos estratos investigados ela é afetada pelas mudanças que o objeto de investigação sofre ao longo do tempo. Os objetos e processos de avaliação não são casuais. É necessário transcender o caráter burocrático da avaliação, romper com as resistências e ampliar o seu conceito apenas classificatório.

3 Avaliação institucional na FURG

Em 18 de dezembro de 1989, o Conselho Departamental por meio da Deliberação nº 10/89, deliberou sobre a Política Administrativa da Universidade do Rio Grande tendo por base que, a administração, sendo uma atividade meio, deve de todas as formas concentrar seus esforços para viabilizar o plano de desenvolvimento das atividades fim. Dentre os princípios norteadores, foi instituído um sistema de avaliação periódica do desempenho administrativo. Em 13 de janeiro de 1992 (Resolução 003/92), o Conselho Universitário aprovou a 1ª etapa do Projeto de Avaliação Institucional apresentando como justificativas:

- a necessidade permanente de se avaliar instituições de educação tendo em vista seu caráter público, os recursos que recebem do Estado e o compromisso que estas instituições têm com a formação de profissionais e cidadãos conscientes e capazes técnica, política e socialmente;

- a utilização eficiente e eficaz dos recursos materiais e humanos, face aos seus compromissos sociais e científicos, ser uma exigência, pois somente a boa qualidade e relevância de seus produtos será capaz de lhe conferir legitimidade junto à sociedade;
- o momento caracterizado por uma política de restrição à expansão e ao aperfeiçoamento da educação, também justificar a necessidade de se avaliar a educação superior;
- ser preciso que a Universidade procure redefinir suas funções, principalmente através da reformulação de seu projeto institucional e para que isto se efetive, estabelecer o desenvolvimento de uma avaliação institucional;
- os resultados do processo de avaliação constituir-se-ão em subsídios para a tomada de decisão uma vez que devem resultar de uma análise sistemática e criteriosa, refletindo, a realidade, as aspirações e os valores educacionais, científicos e políticos dos participantes do processo educativo.

(FURG, 1992)

O Projeto de Avaliação Institucional aprovado teve como objetivo geral, planejar e desencadear o processo de avaliação institucional na FURG, com vistas a uma utilização prática dos resultados, e, como objetivos específicos:

- desenvolver um processo de avaliação que se caracterize pela intensa participação dos membros da instituição;

- propor uma sistemática de avaliação que combine estratégias de autoavaliação externa;
- promover o intercâmbio de todos os esforços avaliativos já existentes na instituição, integrando-os ao processo global;
- identificar metas e correção de rumos, oportunizando a tomada de medidas de ajustamentos ao longo do processo de avaliação;
- desencadear um processo de discussão visando clarificar uma série de aspectos institucionais;
- redefinir objetivos e prioridades científicas e sociais, promovendo a reflexão constante e o aperfeiçoamento, através de um processo contínuo e sistemático.

(FURG, 1992).

Para a realização da Avaliação Institucional foram estabelecidos seis instrumentos:

1. questionário para avaliação geral, tendo como público-alvo o corpo docente, o corpo discente e o corpo técnico-administrativo e marítimo;
2. questionário para avaliação dos cursos, tendo como público-alvo os egressos dos cursos da Universidade do Rio grande;
3. questionário de opinião, tendo como público-alvo componentes do Conselho Regional de Desenvolvimento e demais entidades representativas da comunidade;

4. questionário de avaliação docente pelo discente, tendo como público-alvo os discentes matriculados a partir do 3º semestre ou a partir do 2º ano do curso;
5. questionário de autoavaliação do desempenho do professor, tendo como público-alvo os docentes da universidade;
6. questionário de expectativas ao curso iniciado, que tinha como público-alvo os discentes matriculados em disciplinas do 1º semestre ou 1º ano.

Neste estudo restringiremos à análise da utilização dos resultados da autoavaliação, com base na pesquisa de opinião respondida pelos docentes e discentes da graduação presencial e técnicos administrativos em educação em resposta ao questionário aplicado em 2014, no qual foram abordados temas referentes aos estudantes, infraestrutura, práticas docentes e à Instituição e ainda um espaço aberto para sugestões, críticas e questionamentos com relação ao instrumento de avaliação aplicado. Tendo em vista a diversidade da realidade dos Campi de Santa Vitória do Palmar, São Lourenço do Sul e Santo Antônio da Patrulha, que estavam em fase de estruturação, o estudo teve como base o Campus Sede (Rio Grande). No capítulo a seguir serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados.

4 Resultados e discussões

O fato da existência de uma comunidade acadêmica nas Universidades, pressupõe a existência de algo comum entre os segmentos que a compõe: docentes, discentes e técnico-administrativos em educação e, o que os une é a Instituição da qual fazem parte. A autoavaliação

institucional é uma construção coletiva que gera observação, análise e interpretação do que ocorre no ambiente que está sendo avaliado. No problema de pesquisa, buscamos examinar, a partir da autoavaliação realizada no ano de 2014, na FURG, se os resultados apontam para um mesmo olhar, por parte dos três segmentos da comunidade universitária e os resultados obtidos, a partir da visão dos três segmentos (docente, discente e técnico) apresentamos a seguir.

4.1 A autoavaliação da FURG na percepção do segmento docente

Segundo Dias Sobrinho (2002), a comunidade acadêmica constituída pelos docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos, deve ter uma participação institucional. O envolvimento deve ser tanto nas discussões sobre a concepção, as finalidades e o desenho da avaliação quanto também, do levantamento, da organização das informações e dos dados, das pesquisas e das interpretações que dão continuidade ao processo avaliativo.

É importante ficar atento ao que ocorre na instituição, buscando avaliar aspectos que prejudicam ou favorecem os avanços institucionais, principalmente na visão dos docentes que são fundamentais em qualquer processo de mudanças. O questionário da autoavaliação institucional respondido pelos docentes foi constituído por setenta e uma questões fechadas sendo acrescentada ao final do questionário uma questão aberta para comentários.

O processo de participação foi realizado de forma voluntária, por meio digital, através do site de consultas da FURG (www.consultas.furg.br), sendo o período de avaliação definido de 06 a 22 de outubro de 2014 (o prazo final acabou sendo prorrogado por mais quatro dias, com o intuito de aumentar o número de participantes). Participaram

do processo avaliativo, 421 docentes, o que representou um percentual de 53,8% do total de docentes da Instituição.

Na análise dos repostas foram considerados como pontos fortes, os itens que obtiveram média próxima ou acima de 4, regulares os que ficaram entre 3 e 4 e pontos fracos os que obtiveram pontuação próxima ou abaixo de 3. Os resultados obtidos são apresentados nos quadros 1 e 2:

O quadro 1, reúne os aspectos que foram destacados como pontos fortes, regulares, que resume a visão dos docentes.

Quadro 1 – Pontos destacados como fortes, regulares e fracos em cada eixo pelos docentes

EIXO	PONTOS FORTES	PONTOS REGULARES	PONTOS FRACOS
Eixo 1: Planejamento e avaliação Institucional:		Os processos avaliativos, ações e melhorias oriundas destes processos	
Eixo 2: Desenvolv. Institucional	Conhecimento a respeito do(s) Projeto(s) Pedagógico(s) do(s) curso(s) em que atuam e o grau de participação da FURG no tocante ao atendimento das necessidades da sociedade.	Atividades culturais e opções de lazer desenvolvidas, assim como as ações realizadas com relação ao meio ambiente e as atividades voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas de internacionalização	
Eixo 3 - Políticas Acadêmicas	Apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) oferecido pela FURG e as políticas de inclusão social.	Processos de avaliação realizados pela FURG (Docente pelo Docente, SiB, RU, Autoavaliação Institucional, dentre outros) e as ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela Universidade	Condições de acessibilidade à pessoas com deficiência.
Eixo 4 - Políticas de Gestão:	Discussão, na unidade de trabalho, acerca dos assuntos pautados nos Conselhos Superiores da FURG	Apoio para participar de eventos e cursos de capacitação/qualificação e os sistemas informatizados da FURG (sistemas furg, Arge,...)	
Eixo 5 - Infraestrutura Física	Limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do campus; horários de funcionamento da(s) biblioteca(s) e todas as questões relacionadas aos docentes; atuação das chefias; serviços da secretaria geral e discussão no colegiado, dos assuntos pautados nos conselhos superiores da Universidade; articulação entre as ações desenvolvidas na FURG e o PDI, assim como os horários de funcionamento da biblioteca; o orgulho de trabalhar na FURG, o apoio estudantil e a missão da FURG.	Instalações administrativas (quantidade, dimensionamento, iluminação, ventilação e conservação); salas de aula (cadeiras ergonômicas, iluminação, conforto térmico e acústico); auditórios, miniauditórios e anfiteatros (quantidade, dimensão e conservação); salas de permanência; sistemas informatizados da FURG; atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca; número de exemplares do acervo bibliográfico disponível na biblioteca; adequação dos laboratórios (estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança), os recursos de educação a distância disponíveis para apoiar as atividades de ensino.	Transporte público municipal que atende a universidade; qualidade e disponibilidade da Internet no campus; Inicativa dos estudantes para estudo extra-classe; nível de preparo dos alunos; segurança; acessibilidade; Espaços de alimentação e convivência e a utilização por parte dos alunos da bibliografia indicada pelos professores.

Fonte: Dados da pesquisa

As questões relacionadas à atuação dos próprios docentes tiveram médias elevadas (entre 3,96 e 4,50) apontando para uma positiva autoestima mostrando uma valorização do seu fazer. O ambiente de trabalho, assim como a atuação da chefia e a discussão dos assuntos pautados nos conselhos superiores também foram apontados como pontos fortes.

O olhar dos docentes não visualizou nenhum aspecto fraco nos Eixos 1 (Planejamento e Avaliação Institucional),

2 (Desenvolvimento Institucional) e 4 (Políticas de Gestão). O Eixo do Planejamento e Avaliação Institucional obteve pontuação apenas regular com referência aos processos avaliativos desenvolvidos e as ações e melhorias oriundas destes processos, não tendo nenhum ponto forte destacado.

Como pontos negativos foram apontados aspectos associados à Infraestrutura: o transporte público municipal que atende a universidade; a qualidade e a disponibilidade da Internet no campus; as condições de segurança, as condições de acessibilidade e os espaços de alimentação e convivência. Na visão dos docentes, aspectos relativos aos alunos foram identificados como os de pior desempenho, com destaque para a falta de iniciativa para estudo extraclasse o nível de preparo dos alunos e a utilização por parte dos alunos da bibliografia indicada pelos professores.

4.2 A FURG na visão dos discentes

Estruturas acadêmicas e estruturas administrativas são partes de uma mesma ação institucional de natureza formativa e investigadora, porém, muitas vezes é difícil a interação sistêmica pela própria complexidade organizacional. (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

O sucesso do processo tem um elemento essencial que é a participação dos sujeitos no processo avaliativo como atores atuantes e não somente informantes ou meros espectadores. A participação da Comunidade Acadêmica teve o envolvimento de 1.020 discentes do ensino presencial e apenas as respostas de cinco questionários foram excluídas por terem sido preenchidos de forma incorreta. Integraram a amostra alvo deste estudo 720 estudantes dos cursos presenciais que funcionam no Campus Sede. A limitação da amostra ocorreu para evitar interferência nos resultados devido aos demais campi ainda estarem

sendo estruturados. Considerando os aspectos agrupados no questionário, o quadro 2 ilustra os resultados.

Quadro 2 – Pontos fortes, regulares e fracos na visão dos discentes

Eixo	Pontos fortes	Regulares	Pontos Fracos
1. Planejamento e Avaliação Institucional	Os processos de avaliação realizados	Ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos	Não surgiram
2. Desenvolvimento Institucional	Políticas de inclusão social;	Ações realizadas pela FURG com relação ao meio-ambiente	O uso da língua estrangeira nas atividades e disciplinas do curso.
	Atividades culturais e opções de lazer;		
	O grau de participação da FURG no atendimento das necessidades da sociedade e as atividades voltadas para a cooperação;		
	Intercâmbio programas de internacionalização		
3. Políticas Acadêmicas	A contribuição do curso para a formação como cidadão, para a formação profissional e para a aquisição de conhecimento teórico na área;	Atuação dos monitores nas disciplinas do curso;	Opções de atendimento à saúde disponíveis no Campus
		Esclarecimento quanto à utilidade das disciplinas para o exercício da profissão;	

Eixo	Pontos fortes	Regulares	Pontos Fracos
3. Políticas Acadêmicas	O nível de exigência do curso.	Integração das disciplinas oferecidas no curso;	
		Relevância dos conteúdos abordados;	
		Contribuição do curso para aquisição de conhecimento prático na área.	
	A contribuição das atividades de pesquisa e extensão desenvolvidas pela FURG para a sua formação;	Atividades de pesquisa solicitadas pelos professores nas suas disciplinas;	
		A sua participação em projetos (pesquisa, ensino, extensão ou monitoria);	
		O apoio financeiro para participar de eventos (congressos/ seminários) e visitas técnicas;	
	O apoio estudantil oferecido pela FURG	Condições de acessibilidade a pessoas com deficiência;	
		As políticas de inclusão social.	

Eixo	Pontos fortes	Regulares	Pontos Fracos
3. Políticas Acadêmicas		Ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela FURG.	
4. Políticas de Gestão	Sistemas informatizados da FURG	Não surgiram	Não surgiram
5. Infraestrutura	A limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do Campus;	As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência	Não surgiram
	Os auditórios, miniauditórios e anfiteatros da FURG (no que se refere à quantidade, dimensão e conservação),	As salas de aula (no que se refere a cadeiras ergonômicas, iluminação, conforto térmico e acústico);	
	O espaço físico da biblioteca (para estudo e consulta);	As salas de permanência, a atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos), o número de exemplares do acervo disponível na biblioteca;	
	Os horários de funcionamento da(s) biblioteca(s);		
	Sistemas Informatizados da FURG		

Eixo	Pontos fortes	Regulares	Pontos Fracos
5. Infraestrutura		A adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança;	
		Os recursos de educação a distância disponíveis para apoiar as atividades de ensino;	
		As ações de educação a distância da FURG;	
		Os espaços de alimentação e convivência do campus.	

Fonte: Dados da pesquisa

Com vistas aos dados analisados, observamos que o grande destaque na avaliação dos discentes foram os cursos, com ênfase para contribuição para a sua formação profissional e o conhecimento teórico adquirido que obtiveram média 4,26. Salientaram também a contribuição do curso para a sua formação e o elevado nível de exigência aspectos que obtiveram média 4,03.

Já os grupos Biblioteca, Instituição, Professores, Infraestrutura de apoio ao curso e Estudantes obtiveram uma avaliação moderada, variando as suas médias entre 3,60 e 3,78; mesmo assim, alguns aspectos desse grupo

tiveram média elevada. Com referência à biblioteca, os horários de funcionamento (4,19), o seu espaço físico (4,07) e o sistema ARGO (4,01); com referência aos professores destacaram a cordialidade (4,05), a conduta (3,91), o domínio do conteúdo (4,00) e a indicação de livros e artigos para estudo (4,01). No aspecto Infraestrutura de apoio ao curso e aos estudantes foram bem avaliadas o apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) (4,15), as políticas de inclusão social (4,06), as atividades voltadas para a internacionalização (3,97), bem como as atividades de pesquisa e extensão (3,95).

Foram bem avaliados também auditórios/miniauditórios/anfiteatros (3,94), o relacionamento entre os estudantes (3,99) e a limpeza e conservação das salas de aula e demais dependências do campus (4,27). Os estudantes avaliaram positivamente também a cordialidade, a conduta, o domínio do conteúdo de seus professores e a indicação de livros textos e artigos científicos.

Com relação aos pontos negativos, aspectos associados à Infraestrutura do Campus foram os identificados como de pior desempenho, principalmente o transporte público municipal que atende a universidade (2,44), seguidos pela qualidade e a disponibilidade da Internet no campus (2,54), e as condições de segurança (3,08). Os estudantes também disseram serem pontos frágeis a participação da categoria nos conselhos superiores da Universidade (3,06), o uso (3,05) e o domínio de língua estrangeira nos cursos (3,10), e as opções de atendimento à saúde disponíveis no campus (3,13).

4.3 A visão dos técnicos administrativos em educação

O corpo técnico-administrativo vincula-se às atividades meio que atravessam todos os níveis de gestão da IES, com inúmeros momentos de interação com a comunidade

acadêmica, constituída de professores, pesquisadores e estudantes. (BRASIL, 2010)

O autoconhecimento, a participação e o desenvolvimento profissional dos envolvidos, são reforçados devido à ligação dos funcionários às atividades-fim, uns muito próximos da área acadêmica e outros mais distantes, conforme as especificidades dos setores que compõem o quadro institucional. O questionário aplicado aos servidores técnicos administrativos em educação obteve os resultados constantes no quadro 3.

O quadro 03 apresenta a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da FURG, com seus pontos fortes, regulares e fracos.

Quadro 3 – Pontos fortes, regulares e fracos destacados pelos TAEs

Eixo	Pontos fortes	Regulares	Pontos Fracos
1. Planejamento e Avaliação Institucional:	Os processos de avaliação realizados pela FURG	As ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos	Não foram apontados
2. Desenvolvimento Institucional	Todos os itens deste eixo foram considerados pontos fortes, com exceção das ações realizadas com relação ao meio ambiente.	As ações realizadas pela FURG, com relação ao meio-ambiente	Não foram apontados.

Eixo	Pontos fortes	Regulares	Pontos Fracos
3. Políticas Acadêmicas	O apoio estudantil oferecido pela FURG obteve a nota mais alta neste eixo, mas os outros itens, com exceção das condições de acessibilidade a pessoas com deficiência foram considerados pontos fortes.	Condições de acessibilidade a pessoas com deficiência	Não foram apontados.
4. Políticas de Gestão	Com exceção da discussão na Unidade de trabalho dos assuntos pautados nos Conselhos Superiores, todos os demais itens deste eixo foram considerados pontos fortes	Discussão na unidade de trabalho acerca dos assuntos pautados nos Conselhos Superiores da FURG	Não foram apontados.

Eixo	Pontos fortes	Regulares	Pontos Fracos
5. Infraestrutura	Os horários de funcionamento da(s) biblioteca(s)	O ambiente físico em que o servidor executa o trabalho (no que se refere a cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico);	Transporte público que atende à Universidade
	As ações de educação a distância da FURG		
	A atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca.	A qualidade e disponibilidade da internet no Campus	Condições de segurança do Campus
	A adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança.	As condições de segurança do Campus;	
		Os espaços de alimentação e convivência	
A limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do Campus	As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência		

Fonte: Dados da pesquisa

Verificamos que, no olhar dos TAEs, a atuação da categoria (4,34), a atuação da chefia (4,06), a biblioteca (4,05), o ambiente de trabalho (4,04) e a Instituição (3,95)

foram os pontos fortes. Verificamos que as questões relacionadas diretamente com a atuação dos técnicos foram as que tiveram médias mais elevadas, variando de 3,79 a 4,69. Foram ainda bem avaliados o horário de funcionamento da biblioteca, destacaram-se, também, a integração entre os servidores das unidades, as políticas de inclusão social, o apoio dado aos estudantes pela FURG, a missão da instituição, as atividades voltadas para a cooperação, intercâmbio e internacionalização e as ações de educação a distância. Apontaram como aspectos que poderiam melhorar a colaboração de outras unidades e o recebimento de elogios pelo trabalho realizado.

Com relação aos pontos negativos, os aspectos associados à Infraestrutura do Campus (3,39) foram identificados como os de pior desempenho. O transporte público municipal que atende a universidade foi o que obteve a menor média (2,83), as condições de segurança do campus (3,16), as condições de acessibilidade (3,28) e a qualidade e disponibilidade da Internet no campus (3,34) também foram avaliados como pontos críticos.

Na autoavaliação realizada pela FURG, em 2014, a comunidade acadêmica externou sua opinião com referência às potencialidades e fragilidades da Instituição e teve o mesmo olhar com referência a alguns aspectos. Os pontos comuns na avaliação dos três segmentos são os elencados no quadro 4:

Quadro 4 – Pontos comuns na avaliação dos três segmentos

Pontos fortes da FURG	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">• o ambiente de trabalho / ou estudo;• integração dos 3 segmentos;• os cursos;• horários de funcionamento da biblioteca e o seu espaço físico;• o apoio dado aos estudantes;• as políticas de inclusão social;• os auditórios/miniauditórios/anfiteatros;• a limpeza e conservação das salas de aula e demais dependências do campus.	<ul style="list-style-type: none">• infraestrutura• o transporte público municipal que atende a universidade;• a qualidade e a disponibilidade da Internet no campus;• as condições de segurança;• as condições de acessibilidade;• os espaços de alimentação e convivência.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados, observamos que a comunidade universitária percebeu, de forma clara, as fragilidades institucionais: verificamos em todos os eixos a identificação, pelos três segmentos, de fragilidades idênticas. Já com referência às potencialidades, houve divergência, pois os processos avaliativos, por exemplo, foram apontados como ponto forte pelo segmento dos discentes e TAEs e regular pelo segmento docente.

Posteriormente, os resultados dos instrumentos de avaliação aplicados a cada segmento foram discutidos em seminários internos realizados nas Unidades Acadêmicas e Administrativas, com a participação de docentes, discentes e técnico-administrativos em educação. Nesses seminários, foram identificadas as potencialidades e fragilidades de cada Unidade e propostas linhas de ações para os próximos quatro anos com vistas a diminuir ou resolver as fragilidades.

Neste estudo, consideramos como potencialidades os pontos identificados como fortes e fragilidades os que foram apontados como regulares ou fracos. Agregando aspectos mencionados pelos três segmentos nos seminários, as dez maiores fragilidades apontadas na autoavaliação das unidades acadêmicas e administrativas foram:

1. Infraestrutura.
2. Segurança.
3. Relação entre a demanda de serviços, o número de servidores e a qualificação ou capacitação destes servidores.
4. Mobilidade Interna.
5. Espaços para alimentação e convivência.
6. Nível de preparação dos alunos para acompanhar as disciplinas.
7. Utilização do acervo bibliográfico pelos alunos.
8. Domínio da língua estrangeira pelos alunos.
9. Comunicação.
10. Segurança no Trabalho.

Percebemos que, no resultado das discussões dos seminários, em que estavam presentes os três segmentos, foram mantidos como fragilidades os itens relativos à infraestrutura, segurança, espaços de alimentação e convivência, e comunicação. Assim, reconhecer e integrar as diferenças é o ponto de partida para a identificação das perspectivas de cada segmento, mas os aspectos apresentados por todos como críticos devem ser prioridades para o planejamento e gestão,

A pesquisa mostrou a necessidade de estudo sobre o impacto dos procedimentos de avaliação no cotidiano da IES. A autoavaliação fortalecerá e tornar-se-á um processo com credibilidade, se a comunidade universitária perceber como se articulam os procedimentos de planejamento e os resultados do processo avaliativo.

5 Considerações finais

Este capítulo é um recorte da dissertação que versou sobre avaliação institucional. Em nossa análise, constatamos que, conforme mencionado por Dias Sobrinho (2000), a autoavaliação institucional se dá como um processo participativo que, como uma vertente da avaliação institucional, procura produzir uma visão de conjunto da IES; conhecer para compreender suas dificuldades e equívocos e potencializar as condições de desenvolver, com melhor qualidade, os agentes, instituição e os contextos. É, portanto, institucional em sentido triplo: do sujeito, do objeto e do modo como opera. É global, ao intencionar produzir uma visão geral e integrada da IES. É formadora dos envolvidos, por ser processual, o que implica permanência. E pauta-se por uma ideia de qualidade.

A participação da comunidade acadêmica no processo, embora possa ainda resultar em um melhor comprometimento, tem auxiliado muito na construção da identidade da Instituição. A autoavaliação além de possibilitar a comunidade universitária identificar os pontos fortes e fragilidade da IES, oportunizou a conscientização da comunidade acadêmica, em relação ao processo de autoavaliação e a visualização dos problemas e acertos da IES na opinião dos três segmentos da comunidade acadêmica.

Esta pesquisa, por ser um estudo de caso, não pretendeu apresentar resultados definitivos, haja vista as complexidades que permeiam o processo de autoavaliação. Todavia, ao concluir o presente trabalho, verificamos que a autoavaliação realizada pela FURG permeia os processos de gestão, visto que é institucionalizada e a comunidade acadêmica participa ainda com desconfiança, principalmente, com referência às ações decorrentes do processo avaliativo.

Os resultados apontaram para a necessidade de salientar e reforçar a ideia de que a autoavaliação se constitui

em um efetivo instrumento de mudança organizacional. Porém, para sua eficácia, deve ser levada em consideração a importância das ações efetivas dela resultantes.

A elaboração deste estudo, com base na pesquisa decorrida no ano de 2014, possibilitou a reflexão sobre outras pesquisas que podem ser desenvolvidas, como por exemplo, que ações resultam do levantamento das fragilidades apontadas no processo de autoavaliação e a importância de capacitar os servidores que passam a exercer função de gestores, para que possam melhor entender o processo e contribuir na sua implementação e desenvolvimento.

Referências

ALMEIDA, T. L. *et al.* Auto-Avaliação na Fundação Universidade Federal do Rio Grande: Metodologia de Avaliação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 3, p. 515-530, set. 2007.

BELLONI, José Ângelo *et al.* **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. 2000.

BELLONI, Isaura. Avaliação de políticas públicas. **In:** BELLONI, I; MAGALHÃES, H.; SOUZA, L. C. Metodologia da avaliação. São Paulo: Cortez, 2000.

BELLONI, J. A. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

BRASIL. SINAES – **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. – 5. ed., revisada e ampliada – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 328p.2009.

Catálogo Geral da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. 2014. Disponível em: <www.furg.br>. Acesso em 18 de julho de 2016.

CONAES – **Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Diretrizes para autoavaliação das instituições de ensino superior.** Brasília: CONAES, 2004.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da educação superior.** Petrópolis: Vozes, 2000.

DIAS SOBRINHO, José. Educação e avaliação: técnica e ética. **In:** DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo. (Orgs.). Avaliação democrática: para uma universidade cidadã. Florianópolis: Insular, 2002.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da Educação Superior** – Petrópolis, RJ – Editora Vozes: 2000.

FURG. **Relatório de Avaliação institucional 2014.** Disponível em <http://avaliacao.furg.br/index.php/relatorios-de-autoavaliacao-inep/ciclo-avaliativo-2014-2017/2014> Acesso em 23 de abr. 2017

FURG. Deliberação do COEPEA N° 054/2010.**Programa de Avaliação Institucional.** Disponível em <http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=delibera/coepea/05410.htm> Acesso em 23 de abr. 2017

FURG. Resolução CONSUN n° 002/2003. **Plano Institucional 2003/2006.** Disponível em <http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=delibera/consun/00203.html> Acesso em 23 abr 2017

FURG. Deliberação do CODEP n° 10/1989.**Política Administrativa da FURG.** Disponível em <http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=delibera/codep/01089.html> Acesso em 23 abr 2017

FURG. Resoluções – 1992. 26 mar. 2020. **Secretaria Executiva dos Conselhos.** Disponível em: <https://conselhos.furg.br/resolucoes/resolucoes-1992/resolucao-003-1992>. Acesso em: 14 jun. 2017.

LEITE, Denise. **Reformas universitárias: avaliação institucional participativa.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

NUNES, S. C.; FERRAZ, H. M. A reforma do ensino no Brasil e a inserção da noção de competências: um estudo empírico em instituições de educação superior. **In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 29. Anais... Brasília, 2005.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. Avaliação das universidades brasileiras as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 1, p. 57-71, mar. 2011.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. A avaliação como uma política pública Aspectos da implementação do SINAES. **In: LORDÊLO, JAC. and DAZZANI, MV. (Orgs). Avaliação educacional: desatando e reatando nós [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 349p. ISBN 978-85-232-0654-3.**

SANCHES, Raquel Cristina Ferraroni. **Avaliação institucional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Da concepção a Regulamentação. 5º edição Brasília, INEP 20.

VIEIRA, Eurípedes Falcão, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais: Conflito Em Tempos De Mudança, **RAC**, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 181-200.

Capítulo 7

Planejamento de bibliotecas escolares: um mundo de encantos e de possibilidades

Tatiane Priscila Pinto Corrêa*

1 Introdução

A biblioteca é símbolo de resistência do conhecimento produzido. Esta instituição enfrenta inúmeros desafios na atualidade, como a desinformação criada a partir de informações falsas e/ou boatos, a falta de valorização, de investimentos e recursos adequados para seu perfeito funcionamento.

Em um contexto amplo, a biblioteca é um grande ponto de convergência entre diferentes pessoas que possuem interesses e demandas diversificadas. Dessa forma, ela é um organismo vivo, plural, democrático e está em constante expansão e transformação. Por isso, independentemente do tipo de biblioteca, é importante que ela seja reconhecida como uma instituição que visa a armazenar, preservar, tratar e disseminar produtos informacionais e serviços que satisfaçam as necessidades do público a que se destina.

Em relação à biblioteca escolar (BE), não é diferente, pois esta possui um papel importante, desde os primeiros anos da fase escolar de cada criança. Mais do que um “espaço mediador” entre a informação e o usuário, ela atua

* Mestre em Educação em Ciências. Universidade Federal do Rio Grande – FURG (2017). Prefeitura Municipal do Rio Grande, Rio Grande, RS, Brasil. tppcorrea@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0001-7108-1424>.

na formação de jovens leitores críticos, curiosos, atentos e autônomos, através de um mundo de possibilidades no qual cada sujeito é responsável por criar e produzir o conhecimento, seja por meio de práticas, atividades e projetos que incentivem à leitura, seja por meio de empréstimos de obras e materiais diversos, pesquisa, ações culturais etc. Dessa forma, geram-se leitores conscientes – que se reconheçam como seres históricos e sociais, e sobre o meio em que vivem, sua cultura, seu povo e seu mundo. O prazer de ler, o senso crítico e a curiosidade inquieta são algumas das contribuições que a BE pode proporcionar no processo formativo e educativo dos alunos.

Em vista disso, este artigo tem por objetivo apresentar algumas práticas acerca do planejamento de uma biblioteca escolar, segundo a experiência profissional, em uma escola pública de anos iniciais do ensino fundamental, no interior do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Descreve, também, a composição do espaço, o atendimento ao usuário, a organização e preparo para distribuição de livros didáticos; e, por fim, como se dá a elaboração e execução de projetos de incentivo à leitura. A metodologia adotada é o levantamento bibliográfico de obras e artigos científicos que abordam os temas balizadores do trabalho.

2 Conceito e função da Biblioteca Escolar (BE)

A biblioteca escolar é um espaço que deve fazer parte da rotina dos alunos, professores, gestores e trabalhadores da educação em geral, e da comunidade onde está inserida. Sendo considerada, muitas vezes, a alma de uma escola, esse espaço precisa ser um ambiente vivo, circulante, atrativo e íntimo de todos.

Convidamos o leitor e a leitora a pensar em uma biblioteca escolar como um ambiente lúdico, livre e aconchegante. Espera-se, assim, que essa unidade de informação também seja compreendida como um espaço

que tem por objetivo, por meio de suas intervenções diárias e projetos criativos, criar um mundo de possibilidades para produção e/ou construção do conhecimento, do encantamento e da troca de saberes, de conexões interpessoais permeada de afeto.

Como ponto de partida, vamos examinar a missão de biblioteca no contexto escolar, segundo o Manifesto IFLA/UNESCO (1999):

A biblioteca escolar promove serviços de apoio à aprendizagem e livros aos membros da comunidade escolar, oferecendo-lhes a possibilidade de se tornarem pensadores críticos e efetivos usuários da informação, em todos os formatos e meios.

Seguindo esta importante perspectiva, Ribeiro *et. al.* (2014, p. 15) destacam que

o papel da biblioteca escolar é colaborar para uma educação democrática integral, alcançada por meio de atividades que levem o educando à formação do senso de responsabilidade, cidadania e capacidade de autorrealização.

Carvalho (2002, p. 22), por sua vez, convida a repensar sobre o papel da biblioteca, no que diz respeito à promoção do incentivo à leitura, sugerindo, então:

[que] deve ser pensada como um espaço de criação e de compartilhamento de experiências, um espaço de produção cultural em que crianças e jovens sejam criadoras e não apenas consumidoras de cultura.

Assim, a biblioteca escolar desempenha um papel fundamental na formação e desenvolvimento dos alunos. Freire (2016, p. 35) destaca que “educar é substantivamente formar”. A biblioteca escolar, composta pelos seus atores – bibliotecário, educando e toda comunidade escolar – tem como propósito formar jovens leitores, dotados de curiosidade inquieta, crítica, reconhecendo-se como ser “social e histórico, como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos [...]”. (FREIRE, 2016, p. 42).

A biblioteca escolar é o mundo do encanto e das possibilidades. Por encanto, entende-se aquilo que agrada, atrai e aproxima os alunos da leitura crítica e prazerosa. Já o mundo de possibilidades é o processo pelo qual o educar ocorre, em que são oferecidas as bases para que cada indivíduo produza seu próprio conhecimento e entendimento acerca da sua identidade, do outro, do mundo e dos temas refletidos coletivamente.

É muito importante que a biblioteca ofereça um ambiente agradável e atrativo aos usuários, que deve contar com mobiliário e acervo adequado para a faixa etária dos alunos, sinalização intuitiva, mesas destinadas para pesquisa e espaço para leitura prazerosa. Além do espaço físico devidamente preparado, a elaboração e a execução de projetos que promovam a aproximação e o envolvimento da comunidade escolar são substanciais para que a BE consiga cumprir com seus objetivos e missão.

3 Organização do espaço da Biblioteca Escolar e atendimento ao usuário

O espaço da biblioteca em escolas públicas conta com o padrão arquitetônico de uma sala de aula comum. Para efeitos de organização da unidade de informação, deve-se realizar um estudo para identificar as principais

características dos usuários que a utilizarão, tendo como objetivo adaptar a realidade e necessidades dos alunos e comunidade escolar em geral.

Segundo Souza (2009), a “organização do acervo na biblioteca escolar deve pautar pela necessidade do seu usuário”. Cabe ao bibliotecário, portanto, definir a localização, a disposição e a divisão das áreas do conhecimento de acordo com as demandas e faixa etária dos alunos.

Mesmo que o acervo da biblioteca esteja classificado na CDD, cabe à escola reorganizá-lo de modo a facilitar a busca para os alunos menores. E, ao mesmo tempo, eles perceberem que, para encontrar o acervo desejado, existem procedimentos a serem utilizados. (SOUZA, 2009, p. 130).

A partir da observação e da prática profissional, notou-se que os alunos se direcionavam às primeiras estantes que visualizavam assim que entravam na biblioteca, mesmo com as devidas orientações acerca do acervo. Logo, fez-se necessário uma reorganização das estantes e áreas do conhecimento, destinando as primeiras estantes – localizadas ao lado da porta de entrada – para a acomodação da literatura infanto-juvenil.

A sinalização das estantes e prateleiras é um ponto importante a ser examinado. Letreiros grandes com fontes simples, uso de cores e desenhos podem ser recursos interessantes para ajudar os alunos, principalmente os menores, a localizarem aquilo que desejam, garantindo autonomia e fluidez no processo de busca e contato com o acervo.

Outro recurso que pode ser útil é a caixa temática. O bibliotecário pode confeccionar uma ou várias, dependendo

da quantidade de material e tipo de assunto. Essas “caixas temáticas” visam facilitar a separação e localização de algumas literaturas ou assuntos específicos, como, por exemplo: revistas em quadrinhos, clássicos da literatura, poesias, livros sobre animais marinhos, artesanato, piadas, etc. Além das caixas temáticas, há outras possibilidades como caixa para reservas de livros, devolução expressa, materiais para pesquisa entre outras. Os materiais dessas caixas podem ser os mais diversos desde MDF, caixotes de feira, papelão entre outros.

Figura 1 – Caixas temáticas



Fonte: A autora

O uso de fitas coloridas junto à etiqueta dos livros também auxilia os alunos a identificarem as obras por tema ou faixa etária. O bibliotecário pode, por exemplo, etiquetar os títulos por nível de complexidade de leitura, usando uma fita de uma cor para obras com maior densidade textual, enquanto faz uso de outra cor para livros com textos menores e ilustrações.

Figura 2 – Uso de fitas coloridas para identificação do nível de complexidade de leitura



Fonte: autora

É de suma importância destinar estantes ou espaços específicos dentro da coleção para acondicionar materiais multimídia, acervos documentais sobre a cidade, estado ou país, coleções pedagógicas; e livros, materiais para pesquisa sobre educação das relações étnico-raciais, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana (2004).

3.1 Organização e preparo para distribuição de livros didáticos

O Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD) é destinado a disponibilizar livros didáticos, pedagógicos e literários, entre outros materiais de forma regular e gratuita. Esse conjunto de ações contempla:

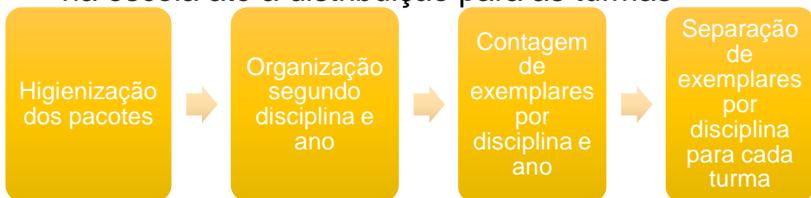
Às escolas públicas de educação básica das redes federal, estaduais, municipais e distrital e às instituições de educação

infantil comunitárias, confessionais ou filantrópicas sem fins lucrativos e conveniadas com o Poder Público. (BRASÍLIA, 2017).

Anualmente, o MEC envia os livros didáticos de acordo com a escolha dos professores. Devido à grande quantidade de exemplares, esse material vem acondicionado em *pallets* de madeira, não obedecendo a nenhum critério de organização.

Assim que os livros chegam à biblioteca da escola, inicia-se um processo que compreende as seguintes etapas: higienização dos pacotes com álcool 70% e separação por disciplina e ano. Em seguida, passa-se para a fase quantitativa desse material, na qual é feita a contagem de exemplares por disciplina e ano, com objetivo de controlar e identificar possíveis faltas ou excessos de livros para cada turma/ano. Por último, é feita a separação dos livros didáticos por disciplina e número de exemplares exatos para cada turma.

Figura 3 – Ciclo do livro didático desde sua chegada na escola até a distribuição para as turmas



Fonte: autora

Para efeitos de organização, cada turma possui seu montante devidamente separado e etiquetado. O processo termina a partir do momento em que os livros são entregues aos professores, que serão responsáveis pela distribuição do material para os alunos. Os livros excedentes são acondicionados em uma estante específica, devidamente

separados por disciplina e ano e etiquetados, a fim de facilitar a identificação.

3.2 Atendimento ao usuário e rotina de empréstimo

Uma das formas mais usuais no incentivo à leitura é o empréstimo de livros, podendo ser realizado através da livre escolha dos alunos na biblioteca escolar ou na modalidade de sacoloteca. O objetivo é de fomentar o contato com os livros desde a infância, reforçando a importância da leitura para toda vida e dos cuidados e responsabilidades necessários com as obras. Assim, o empréstimo domiciliar possibilita a integração entre a família e o educando nesse processo de novas descobertas, conforme aponta Souza (2009, p. 42):

[...] favorece uma intervenção de caráter formador da parte das educadoras, em direção à atitude dos pais e, ainda, o enriquecimento da relação entre crianças e pais. Dessa forma, a contribuição dos pais se integra ao trabalho da escola, pois a leitura não pode ser responsabilidade unicamente da escola. Sabemos o quanto um ambiente familiar e social favorece o desenvolvimento de hábitos sólidos de leitura. Os empréstimos dos livros integram os pais à educação das crianças.

Souza (2009, p. 128) cita que o

funcionamento da biblioteca deve ser cuidadosamente planejado, de modo a atender ao aluno durante o tempo em que estiver na escola e fora dela.

A autora ainda sugere que a biblioteca atenda em duas modalidades: com dias e horários pré-determinados e livres.

Portanto, são necessárias a elaboração e a execução de um cronograma ou agenda com dias e horário fixos para atendimento de cada turma, de forma a garantir uma rotina de leitura e continuidade ao trabalho realizado a partir dos projetos. Essa agenda deve ser definida entre o bibliotecário e a gestão da escola, observando-se o número de alunos e turmas atendidas, os objetivos, a missão e o Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição.

4 Projetos de incentivo à leitura

Em meio ao grande fluxo informacional que se presencia no mundo contemporâneo, é substancial estarmos atentos ao que é compartilhado nos mais variados canais de comunicação. Nota-se, em geral, que, felizmente, a ampliação de acesso aos conteúdos possibilitou atingir uma grande massa populacional, que até então não tinha acesso à informação adequadamente.

Assim como o volume, suporte e dispositivos que facilitam a disseminação da informação cresceram, conseqüentemente, junto também vieram informações de pouca relevância, confiabilidade, além da livre circulação de notícias falsas. Portanto, é necessário estar atento e ter senso crítico ao ler, filtrar e absorver tais informações. Campello (2002, p. 9) comenta sobre o estágio atual da chamada Sociedade da Informação, que é “caracterizada por uma abundância informacional nunca vista antes, essa sociedade vai exigir que os indivíduos desenvolvam habilidades específicas para lidar com as informações”.

Segundo Silva (2011, p. 39), a leitura é:

Um importante elemento do imaginário, pois nos leva a refletir, trocar opiniões, nos posicionar e exercer a cidadania. O livro proporciona um passeio pelo mundo de descobertas. A partir da leitura, podemos viajar pelos mais diferentes caminhos e expandir nossos horizontes para compreender melhor dentre outras coisas a sociedade em que vivemos.

A literatura infantil é caracterizada pelo seu “valor lúdico e pedagógico na formação integral na infância”. Sob viés terapêutico do ato de ouvir histórias, o contato com esse mundo mágico dos contos desperta uma série de emoções permeadas pela imaginação, comunicação, diversão e o lúdico. Maturana e Varela (2004) convidam a refletir quando afirmam que “todo ato de conhecer faz surgir um mundo”. É sob essa égide que a literatura infantil, no contexto da biblioteca escolar, contribui na formação de leitores críticos e conscientes de sua identidade, sua história e cultura, e todo espaço em que vivem. Schneid (2008), por sua vez, aponta outras contribuições desse tipo de literatura no universo infantil:

O texto literário, como obra de arte, exerce grande influência no desenvolvimento da humanidade, pois tratando da universalidade dos conflitos e sentimentos inerentes ao crescimento pessoal e compreensão do mundo, desempenha um papel libertador e transformador. Ouvindo histórias, crianças e adultos podem apresentar reações que manifestam seus interesses revelados ou inconscientes e conseguem vislumbrar nas narrativas, soluções que amenizam tensões e ansiedades. (2008, p. 3)

Souza (2009, *apud* LEONTIEV, 1978) aborda que os momentos do desenvolvimento cultural são impulsionados por atividades que estimulem avanços na formação e o aperfeiçoamento das capacidades psíquicas. Portanto, nesse sentido, reforça-se o papel fundamental que a literatura infantil ocupa na educação e desenvolvimento do ser humano.

O ato de contar uma história, além de atividade lúdica, amplia a imaginação e ajuda a criança a organizar sua fala, através da coerência e da realidade. O ver, sentir e ouvir são as primeiras disposições na memória das pessoas. Contar histórias é uma experiência de interação. Constitui um relacionamento cordial entre a pessoa que conta e os que ouvem. A interação que se estabelece aproxima os sujeitos envolvidos. Os contos enriquecem nosso espírito, iluminam nosso interior e, ao mesmo tempo, nos tornam mais protagonistas na resolução dos problemas e mais flexíveis para aceitar diferenças. (SCHNEID, 2008, p. 4).

Para isso, faz-se necessário que os projetos e estratégias que englobam a arte da contação de histórias utilizem a literatura infanto-juvenil como ferramenta para a formação de leitores críticos, criativos e participativos.

A arte de contar histórias ganhou uma conotação maior, como valioso instrumento no processo educativo, devido ao seu aspecto lúdico. Contar histórias passou a ser compreendido como uma possibilidade bastante rica de estratégia

alternativa para se obter subsídios no redimensionamento dos trabalhos com crianças, estabelecendo linhas muito mais positivas na ação educativa, ajudando a desmistificar a relação leitor e livro e proporcionando momentos agradáveis de prazer e alegria no contato com o mundo mágico da literatura oral. (SCHNEID, 2008, p. 1).

Segundo Santos (2014, p. 12), o ato de contar histórias

surgiu antes mesmo da escrita, pois, desde o princípio, a humanidade sentia a necessidade de repassar, através da oralidade, fatos históricos que faziam parte do passado de cada povo.

Assim como os antepassados se reuniam em um círculo ao redor da fogueira, para ouvir atentamente os relatos dos mais velhos da comunidade, a contação de histórias na biblioteca também reproduz esse momento de interação e conexão interpessoal, compartilhamento de saberes, emoções e afeto, corroborando com Girotto; Souza (2009):

[...] uma arte extremamente envolvente e que pede participação: a arte de ler oralmente e de contar histórias. As histórias refletem a expressão artística e o imaginário de uma pessoa, uma comunidade ou um povo. Assim, ler e contar oral e expressivamente são artes próximas do teatro. Atraem crianças, sobretudo, mas também nós adultos. Têm o poder de sair do fato local para o universal. Criam intercâmbio entre as pessoas de realidades e nacionalidades diferentes. Penso que a educação seria

mais interessante, envolvente, eficiente e divertida, se as escolas abrissem seus programas para deixar entrar neles muitas e muitas histórias, lidas ou contadas.

Souza (2009) propõe um esquema denominado de “Ler, contar e encantar crianças na Biblioteca Escolar”. Trata-se de um ciclo de ações e atividades desenvolvidas no âmbito da BE, que prima pelo caráter lúdico, pedagógico e humanizador da literatura, conforme ilustra a Figura 8.

Figura 4 – Esquemática do “Ler, contar e encantar crianças na BE”



Fonte: Adaptação de Souza (2011).

Na primeira etapa, é realizada a recepção dos alunos. De acordo com Souza (2011, p.25), “é o momento de acolhimento das crianças ao ambiente da BE”, podendo recebê-las de diferentes maneiras:

- Música e cantigas;
- Bibliotecário caracterizado como um personagem da história a ser contada ou com vestimentas próprias destinadas para o momento, como avental de histórias, macacão-painel, caixa mágica;
- Objetos alusivos à história a ser contada (recursos pedagógicos);
- Telas de pintura em branco, peças de argila, massinha de modelar, fantasias etc.

Figura 5 – “Caixa linguaruda” como ferramenta para instigar a curiosidade dos alunos



Fonte: A autora

Em seguida, inicia-se a contação da história em si, que tem duração aproximada entre 35 a 50 minutos. É neste momento que a narração ganha vida, utilizando-se de “voz clara, cuja intensidade depende da própria história e do lugar onde a história é contada”. O material a ser utilizado pode ser desde o uso do livro, história oral, com interferências

do narrador e dos ouvintes, com dramatização, uso de recursos pedagógicos, teatro de bonecos entre outras possibilidades. (SOUZA, 2009, p. 26-27).

Figura 6 – Contação de fábulas e lendas em projeto sobre folclore brasileiro



Fonte: Autora

Já a segunda etapa versa sobre o trabalho com diversas linguagens. Consiste, portanto, na realização de atividades lúdico-pedagógicas alusivas à história contada. (SOUZA, 2009 *apud* VIGOTSKY, 1995) e Mukhina (2005) traduzem essas atividades como:

[...] aquelas atividades que preveem o planejamento e a elaboração de um produto final e que atuam de forma decisiva no desenvolvimento das crianças, preparando as bases para apropriação cada vez mais complexas. (SOUZA, 2011, p. 34).

A partir dessas atividades, surgem relatos orais e escritos das crianças, bem como desenhos, pequenas esculturas feitas com massinhas ou argila, dobraduras, pinturas, cartazes, colagens, brincadeiras, construção

de maquetes, trabalhos manuais feitos com materiais recicláveis entre outros. Esses resultados podem ser apresentados em feiras e festas literárias, exposições na própria BE, no jornal da escola, em murais espalhados pela instituição ou como parte integrante de álbuns temáticos.

Figura 7 – Atividades desenvolvidas pelos alunos
– Livro: Escolinha do mar (Ruth Rocha)



Atividade: confecção de painel para peça de teatro
Fonte: autora

Figura 8 – Atividades desenvolvidas pelos alunos – Livro: A revolta das princesas (Celine Lamour-Crochet)



Atividade: autorretrato em caixas de maçã (reciclagem)

Fonte: autora

Por último, o baú de histórias é um recurso também auxiliar no processo de incentivo à leitura. O princípio do Baú de Histórias parte da concepção de mediação. Para isso, há uma parceria entre o bibliotecário e as crianças para a escolha de quais livros ou textos a serem escolhidos para compor o pequeno acervo do Baú. Por fim, ele é levado a cada sala de aula, onde ficará à disposição da turma, até a próxima visita à biblioteca, para uma nova sessão de contação de histórias.

Cabe salientar que a pesquisa, escolha e a leitura do livro a ser trabalhado deverão ser feitas previamente – bem como as estratégias e atividades lúdico-pedagógicas que serão executadas antes, durante ou após a contação –, pois muitas requerem a busca, garimpo, troca ou compra de materiais que não se encontram disponíveis na biblioteca ou na escola. Ou, então, por conta do tempo, é necessário que se otimizem alguns passos como, por exemplo, separar tintas ou papéis coloridos, cortar tiras de tecido, confeccionar moldes etc.

Souza (2009, p. 40) apresenta um quadro segundo os interesses literários de acordo com a faixa etária de cada leitor, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 – Interesses literários de acordo com a faixa etária do leitor.

Fases do leitor de acordo com a faixa etária	Interesses literários
<p>Fase 1 Idade de 2-5 anos</p>	<p>Livros de gravuras e versos infantis Interesses por cenas individuais, com objetos que distinguem objetos do seu meio. Interesse por livros que estabelecem limites entre o eu e o mundo.</p>
<p>Fase 2 Idade de 5-9 anos</p>	<p>Idade dos contos de fadas Interessa-se pelos contos de fadas, pelo fato de possuir uma mentalidade mágica. Nesta fase, buscam nos contos, nas fábulas e nas lendas uma simbologia para elaborar suas vivências por meio de fantasias, de forma a resolver seus conflitos.</p>
<p>Fase 3 Idade de 9-12 anos</p>	<p>Interesse em história ambiental e literatura factual (matéria de jornal, coisa mágica na realidade) Buscam histórias que mostrem o mundo como ele é, via percepção mágica do personagem.</p>

Fonte: Adaptação de Souza (2011, p. 40)

Para além das correlações entre faixa etária e interesses literários, é importante que o bibliotecário exerça a escuta. As crianças têm muito a dizer e, recorrentemente, solicitam determinado tipo de história ou assunto. Por isso, sempre que possível, o profissional da informação deve estar preparado para identificar essas demandas, pesquisar, selecionar e adaptar os materiais e recursos adequados que contemplem a requisição dos alunos.

Durante o exercício da profissão, o bibliotecário percebe que há grande motivação dos alunos quando se anuncia, previamente, o tipo de atividade que será executada após o momento da contação de histórias. Algumas práticas que envolvem a criação de trabalhos com o uso de colas e papéis coloridos, materiais recicláveis, tecidos, palitinhos, tintas coloridas ou até mesmo alguma espécie de concurso, por exemplo, são cativantes aos olhos das crianças e motivam-nas a ter atenção, explorar diversas habilidades, além do seu potencial criativo.

Figura 9 – Colar utilizado pela bibliotecária no momento da recepção dos alunos – Livro: 50 brasileiras incríveis para conhecer antes de crescer (Débora Thomé)



Atividade: confecção de colar utilizando papelão, tintas e sementes
Fonte: autora

Através dessas atividades, previamente planejadas e relacionadas com o tema abordado na história, é possível identificar o grau de entrosamento dos alunos com a prática e suas reflexões acerca do assunto e o trabalho executado.

Outro ponto relevante é a observação do andamento das atividades. Cabe ao bibliotecário observar as potencialidades e possíveis dificuldades que as crianças têm, indo ao seu auxílio sempre que necessário e/ou solicitado.

Figura 10 – Exemplos de atividades feitas por alunos dos anos iniciais do ensino fundamental
– Livro: Bruxa, bruxa venha a minha festa



Atividade: castelo 3D
Fonte: autora

Figura 11 – Exemplos de atividades feitas por alunos dos anos iniciais do ensino fundamental
– Livro: Dandara: seus cachos e caracóis



Atividade: confecção de bonecas Abayomi
Fonte: autora

Por último, salienta-se a importância de estabelecer um planejamento bimestral ou semestral das contações de histórias e atividades, e dos projetos a serem executados durante o período. A partir dessa programação, o bibliotecário consegue obter um panorama dos temas escolhidos, evitando repetição ou, até mesmo, esquecimento, além de auxiliar na organização da rotina e na elaboração de relatórios.

Conclui-se que as contribuições da contação de histórias potencializam o incentivo pelo gosto e prazer de ler e entender. Mais do que ouvir histórias, essa prática está inserida na educação para a vida. É saber interpretar, se posicionar e opinar sobre aquilo que foi lido, ouvido ou repassado. É ser ouvido, atendendo suas necessidades, dúvidas e inquietações. É respeitar o próximo. Também versa sobre o apoio mútuo, as relações interpessoais permeadas pelo afeto entre bibliotecário e aluno, e, também de aluno para com seus pares.

5 Considerações finais

A atuação do bibliotecário é de suma importância para garantir o cumprimento da missão da biblioteca dentro do contexto escolar. Com base na prática profissional em escolas públicas, percebe-se que o trabalho do profissional da informação engloba diferentes níveis de atuação desde a administração, planejamento, passando pelas atividades técnicas e de organização, atendimento ao usuário e na execução de projetos de incentivo à leitura, ganhando nesta dimensão, seu papel como educador.

A biblioteca escolar deve ocupar um espaço importante na esfera educacional, atuando diretamente na formação e desenvolvimento dos alunos. A BE deve ser um ambiente vivo, alegre, convidativo e aberto, que, por meio de atividades e projetos, apresente um mundo de encantos e de possibilidades para produção e/ou construção do conhecimento, do compartilhamento de saberes e relações de afeto.

Cabe ressaltar que algumas das sugestões apresentadas no texto, principalmente aquelas que se referem a recursos materiais, só foram possíveis diante do engajamento da gestão escolar, e por doação ou troca de itens excedentes entre bibliotecário e professores.

Conclui-se que este trabalho contempla ações e práticas acerca do planejamento de uma biblioteca de uma escola pública de Anos Iniciais do Ensino Fundamental, elencando as principais medidas que resultaram positivamente no envolvimento, participação e encantamento dos alunos.

Referências

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana**. Brasília: MEC, 2004. Disponível em: <https://download.inep.gov.br/publicacoes/diversas/temas_interdisciplinares/diretrizes_curriculares_nacionais_para_a_educacao_das_relacoes_etnico_raciais_e_para_o_ensino_de_historia_e_cultura_afro_brasileira_e_africana.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2021.

BRASÍLIA. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **PNLD**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12391:pnld>>. 2017. Acesso em: 28 dez. 2021.

CAMPELO, Bernadete Santos, *et al.* **A biblioteca escolar**: temas para uma prática pedagógica. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

CARVALHO, Maria da Conceição. Escola, biblioteca e leitura. In: CAMPELO, Bernadete Santos *et al.* **Biblioteca escolar**: temas para uma prática pedagógica. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 54. ed. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2016.

GIROTTO, Cyntia Graziella Guizelim Simões; SOUZA, Renata Junqueira de. A hora do conto na biblioteca escolar: o diálogo entre a leitura literária e outras linguagens. In: SOUZA, Renata Junqueira de (org.). **Biblioteca escolar e práticas educativas**: o mediador em formação. Campinas: Mercado das Letras, 2009.

MANIFESTO IFLA/UNESCO PARA BIBLIOTECA ESCOLAR. Disponível em: <<https://archive.ifla.org/VII/s11/pubs/portuguese-brazil.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2021.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. Tradução Humberto Mariotti e Lia Diskin. 4. ed. São Paulo: Palas Athena, 2004.

RIBEIRO, Carla Roberta Moreira *et al.* A Biblioteca Escolar. In: ROSA, Rosemar; ESTEVAM, Humberto Marcondes; BESSA, José Antonio. **A biblioteca no contexto escolar**. Uberaba: IFTM, 2014. p. 14-20. Disponível em: <<https://iftm.edu.br/editora/publicacoes/download/Livro%20-%20A%20Biblioteca%20no%20Contexto%20Escolar.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2021.

SANTOS, Marcia Raquel Eleutério dos. **A contação de história na educação infantil na escola**. 2014. 40f. TCC (Graduação) – Curso de Pedagogia, Universidade Federal da Paraíba, Conde, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/4280/1/MRES06022015.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2021.

SHNEID, Jucelma Terezinha Neves. Hora do conto: uma experiência maravilhosa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE LEITURA E LITERATURA INFANTIL E JUVENIL, 1., 2008, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: PUCRS, 2008. p. 1-7. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/anais/CILLIJ/praticas/hora_do_conto_-_uma_experiencia_maravilhosa_REVISADO_OK.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2021.

SILVA, Kauara Katrine Faria. **A importância da Hora do Conto na educação infantil**. 2013. 37 f. TCC (Graduação) – Curso de Biblioteconomia, Centro Universitário de Formiga, Formiga, 2013. Disponível em: <<https://repositorioinstitucional.uniformg.edu.br:21074/xmlui/handle/123456789/212>>. Acesso em: 27 dez. 2021.

SILVA, Vera Maria Tieztmann. **Literatura infantil brasileira: um guia para professores e promotores de leitura**. 2.ed. rev. Goiânia: Cãnone editorial, 2009.

SOUZA, Renata Junqueira de (Org.). **Biblioteca escolar e práticas educativas: o mediador em formação**. Campinas: Mercado das Letras, 2009.

SOUZA, Renata Junqueira de; FEBA, Berta Lúcia Tagliari (Orgs.). **Leitura literária na escola: reflexões na perspectiva do letramento**. Campinas: Mercado das Letras, 2011.

Capítulo 8

A importância da política de formação e desenvolvimento de coleções para a administração de bibliotecas

Dayo de Araújo Silva Côrbo*
Priscila de Assunção Barreto Côrbo**

1 Introdução

A efetivação de uma política de formação e desenvolvimento de coleções¹ deve ser considerada como um enunciado, por parte da biblioteca, dos critérios que serão adotados por aquela unidade de informação, referentes ao uso de seu acervo, à sua missão, aos seus objetivos, ao público-alvo a que se destina, aos tipos de publicações que serão adquiridas e remanejadas do acervo, temporariamente ou definitivamente. A política objetiva, especialmente, auxiliar o profissional bibliotecário nas tomadas de decisões referentes

* Doutor em Ciência da Informação. Arquivo Nacional, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. dayocorbo@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0001-6428-1786>.

** Doutora em Ciência da Informação. Colégio Pedro II, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. prysab@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-1694-575x>.

¹ Em muitos casos, a política de formação e desenvolvimento de coleções é identificada apenas como política de desenvolvimento de coleções, contudo nesse trabalho consideramos que, para fins didáticos, é importante inserir a palavra formação por ela remeter as atividades de seleção e aquisição de publicações.

à utilização dos recursos humanos, financeiros e administrativos da biblioteca nos assuntos relacionados ao acervo da unidade de informação.

A política de formação e desenvolvimento de coleções é uma importante ferramenta para assegurar a construção racional e equilibrada do acervo em uma biblioteca, assim como melhorar os serviços prestados. Ainda assim, tem por finalidade alinhar o acervo à missão e objetivos institucionais e aperfeiçoar a utilização de recursos orçamentários.

Segundo Maciel (2000), o processo de desenvolvimento de coleções exige diversas tomadas de decisão pelo gestor da biblioteca, como: a indicação do responsável pela seleção de material para a biblioteca; a indicação do tipo de material que fará parte do acervo da biblioteca; a definição dos assuntos que farão parte das coleções; a elaboração de critérios para atividades, como: a seleção, a aquisição, a doação e a permuta, o desbastamento e as demais atividades relacionadas ao acervo da biblioteca; o estabelecimento de diretrizes para a avaliação das coleções; a indicação do número de exemplares por título que farão parte do acervo da biblioteca, em especial, das coleções com maior uso na unidade de informação; o estabelecimento de diretrizes para a preservação e conservação do acervo; a indicação de alternativas para a obtenção de recursos e definição de critérios para a alocação dos recursos obtidos; a indicação de prazos para a revisão da política de desenvolvimento de coleções; dentre outras.

Com efeito, uma política de formação e desenvolvimento de coleções requer, antes de sua elaboração, o total conhecimento da atividade ou processo de desenvolvimento de coleções por parte dos profissionais responsáveis pela criação do documento. Vergueiro (1989) revela que o processo de desenvolvimento de coleções não pode ser pensado como um processo homogêneo utilizado de forma

padrão em todas as bibliotecas. Deve ser compreendido como um planejamento de acervos e ser realizado de forma ininterrupta, bem como as atividades de catalogação e classificação. Cada biblioteca deve criar seu próprio método de desenvolvimento de coleções, tendo como referencial a missão institucional, a comunidade e outros fatores próprios, como os recursos disponíveis e as prioridades de aquisição.

Com isso, pretende-se, nesse trabalho, nos tópicos iniciais, destacar as atividades relacionadas ao processo de desenvolvimento de coleções em uma biblioteca, como: o conhecimento da instituição mantenedora da biblioteca; o estudo da comunidade; a seleção e aquisição de acervo; o remanejamento de acervo, por meio de desbastamento ou descarte. Posteriormente, indica-se a importância da criação de uma política formal de formação e desenvolvimento de coleções em uma biblioteca e demonstram-se alguns exemplos de políticas desenvolvidas em instituições públicas.

2 Instituição mantenedora

Apesar de não ser mencionado com grande frequência nos estudos relacionados à atividade de desenvolvimento de coleções, que comumente incluem o conjunto de ações relacionadas ao processo de desenvolvimento de coleções apenas: o estudo da comunidade; as políticas de seleção e aquisição; a avaliação; o desbastamento e o descarte do acervo. Nesse tópico, procuramos destacar a importância do conhecimento da instituição mantenedora da biblioteca. Como é do conhecimento de todos, existem diferentes tipos de bibliotecas, como: as bibliotecas especializadas, públicas, universitárias, escolares, digitais, virtuais entre outras. Todas as bibliotecas estão de alguma forma, vinculadas a alguma instituição que rege seu funcionamento e investe recursos humanos, financeiros e administrativos para mantê-las operantes.

A rotina do desenvolvimento de coleções envolve conhecimento da instituição mantenedora por estar relacionada à missão e aos objetivos da instituição, assim como por uma questão de subordinação da unidade de informação ao seu órgão de origem. Como exemplo, podemos destacar que, para a execução das atividades em uma biblioteca escolar, é de suma importância o conhecimento do projeto político pedagógico da escola que orienta e norteia as ações que serão realizadas referentes ao ensino-aprendizagem, o que inclui, muitas vezes, a biblioteca como espaço de atividades e uso de seu acervo.

Em uma universidade, é importante o conhecimento do seu regimento interno, que delibera sobre princípios e normas gerais para orientação, regulamentação e controle de atividades didáticas para o ensino da graduação, pós-graduação e extensão. Assim como, em bibliotecas especializadas é fundamental o conhecimento da atividade fim da organização e dos vários setores que compõe a organização, caso seja uma biblioteca única, por vezes, assuntos não relacionados à atividade fim da instituição são solicitados por setores específicos para uso em suas atividades, como exemplo, uma biblioteca pode estar localizada em um arquivo público, ser especializada em Arquivologia, mas a biblioteca possuir um livro de Arquitetura solicitado pelo setor de Engenharia.

Sendo assim, a tarefa primordial do profissional bibliotecário é o exame da organização em que a biblioteca está inserida, a consulta ao regimento interno, que rege a organização e é o instrumento interno que complementa e formaliza o organograma. Conforme indica Almeida (2005) que destaca a importância do planejamento das atividades em bibliotecas e unidades de informação e da criação de instrumentos de planejamento como a definição da missão e dos objetivos para a biblioteca.

O primeiro objetivo do profissional da informação na função de planejador consiste, portanto, em interpretar corretamente a missão institucional e fixar objetivos para o serviço de informação que colaborem para o cumprimento daquela missão e ofereçam soluções adequadas aos problemas identificados. (ALMEIDA, 2005, p. 5).

Por esse motivo, em diversas políticas de formação e desenvolvimento de coleções verificamos, logo nos primeiros tópicos, uma introdução que detalha o histórico da biblioteca e o que é a unidade de informação, a missão e os objetivos dela.

A política de desenvolvimento de coleções da biblioteca do Arquivo Nacional do Reino Unido destaca, logo após uma pequena introdução, a missão da biblioteca, que é:

A Biblioteca do Arquivo Nacional fornece um serviço de informação de nível de pesquisa acessível ao público para: auxiliar na interpretação, uso e preservação do acervo do Arquivo Nacional; apoiar a tomada de decisões corporativas, funções profissionais e requisitos de pesquisa do Arquivo Nacional; apoiar o desenvolvimento do pessoal do Arquivo Nacional.

Fá-lo através da disponibilização de materiais publicados em meios de comunicação adequados e da disponibilização de sistemas e serviços de informação que facilitem a exploração dos seus materiais. Também fornece pessoal especializado, incluindo bibliotecários profissionalmente qualificados, com conhecimento sobre a coleção e sua gestão. (NATIONAL ARCHIVES, 2015, p.3, tradução nossa).

O documento elaborado pela biblioteca do Ministério da Saúde do Brasil demonstra uma pequena introdução que trata sobre a importância da elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções, um histórico a respeito da biblioteca e da estrutura organizacional do Ministério e logo após um tópico que destaca a missão e os objetivos da biblioteca.

A Biblioteca do Ministério da Saúde tem por missão prestar serviços de coleta, pesquisa e informação na área de saúde, ciências médicas e áreas afins, mantendo intercâmbio com redes de informação nacionais e internacionais. (BRASIL, 2009, p. 12).

A política de desenvolvimento de coleções da Biblioteca Pedro Aleixo, Câmara dos Deputados, inicia com uma introdução sobre a Biblioteca e logo após traz sua missão institucional. Sendo a Política de Desenvolvimento de Coleções da Biblioteca Pedro Aleixo documento anexo à Portaria que institui a Política. Sua missão:

A Biblioteca Pedro Aleixo destina-se a fornecer suporte informacional às atividades legislativa, fiscalizatória e de representação dos parlamentares da Câmara dos Deputados e de seus órgãos colegiados, bem como às atividades de apoio técnico-administrativo. (BRASIL, 2013, p. 17).

Os três exemplos citados demonstram como a elaboração de uma política de formação e desenvolvimento de coleções deve estar associada à missão da biblioteca que, por sua vez, deve estar alinhada à missão institucional da organização mantenedora da unidade de informação.

No próximo tópico, pretende-se destrinchar as atividades fundamentais ao processo de desenvolvimento de coleções, o estudo da comunidade, a seleção e aquisição e a avaliação das coleções.

3 Etapas do processo de desenvolvimento de coleções

Conforme a literatura especializada da Biblioteconomia, podemos pensar o processo de desenvolvimento de coleções a partir das seguintes atividades: Estudo da comunidade; políticas de seleção; seleção e aquisição, avaliação; desbastamento e/ou descarte. Nesse sentido, nesse tópico tentaremos tratar sobre cada uma dessas atividades para posteriormente propormos um modelo de políticas de formação e desenvolvimento de coleções.

Para Vergueiro (1989), o processo de desenvolvimento de coleções está presente em todas as bibliotecas, embora de forma variada, dependendo de sua tipologia, objetivos institucionais e público-alvo. Em cada tipo de biblioteca, uma atividade é mais importante, como, por exemplo, em uma biblioteca pública é essencial o estudo da comunidade, já em bibliotecas infantis e escolares a atividade de seleção e desbastamento é mais importante. Em bibliotecas universitárias, a avaliação e o desbastamento são as atividades mais necessárias, assim como em bibliotecas especializadas tem-se como foco a seleção, aquisição e o desbastamento de coleções.

Weitzel (2012) indica as perguntas básicas para o processo de desenvolvimento de coleções que seriam: o que se vai colecionar; o porquê colecionar; para quê colecionar; como colecionar; e para quem colecionar.

O processo de formar e desenvolver coleções sempre esteve presente ao longo da história do livro e das bibliotecas. Portanto, desde a biblioteca de Alexandria

às bibliotecas digitais, não há como formar e desenvolver coleções sem se deparar com questões próprias da natureza desse processo, tais como: o quê, o porquê, o para quê, o como e para quem coleccionar. (WEITZEL, 2012, p. 180).

Com isso, podemos determinar cada tipo de atividade do processo de desenvolvimento de coleções iniciando com a atividade de estudo da comunidade de usuários.

3.1 Estudo do público-alvo ou comunidade de usuários

Conforme afirma Melot (2019), todas as bibliotecas só existem para satisfazerem as necessidades de informação da sua comunidade de usuários, por esse motivo, a primeira ação que deve ser realizada na elaboração de uma política de formação e desenvolvimento de coleções é a busca de métodos de estudo que propiciem o conhecimento do público-alvo da biblioteca.

De fato, o conhecimento da comunidade de usuários é primordial para o processo de desenvolvimento de coleções, pode-se afirmar que uma política de formação e desenvolvimento de coleções que não conte com a participação, nem que seja indireta, por meio de questionários que indiquem os principais interesses de informação dos usuários da biblioteca, já nasce incompleta ou parcial. Conforme afirma Weitzel (2013), fundamentada nos estudos de Vergueiro (1989), em alguns tipos de bibliotecas, como a biblioteca pública é fundamental para a elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções o conhecimento do público-alvo.

A biblioteca pública deve desenvolver coleções orientadas para as questões da atualidade. Logo, monitorar as características de seu público-alvo,

por meio de estudo da comunidade, é vital para que a biblioteca pública cumpra a sua missão. O estudo da comunidade também será importante para orientar a avaliação de coleções. As obras que não respondem mais às questões da comunidade devem ser remanejadas, caso apresentem ainda algum valor, seja econômico ou outra razão mais subjetiva, tal como a demanda futura. Do contrário, essas obras serão descartadas. A ênfase nessas três etapas demonstra a importância do processo de desenvolvimento de coleções para alcançar os objetivos e missão da biblioteca pública, bem como a necessidade de uma política para implementá-la de forma sistemática. (WEITZEL, 2013, p. 25).

O estudo da comunidade deve trazer dados que indiquem o público-alvo, destacando os usuários reais e potenciais, é importante destacar que existem usuários que fazem uso constante da biblioteca e de seus serviços e também há o usuário que não frequenta a unidade de informação, mas que poderia frequentar. A ausência do usuário potencial da biblioteca pode ser motivada por diferentes causas, como desconhecimento da biblioteca e de seus serviços, desinteresse pela biblioteca ou de seus serviços, disponibilidade de horários da biblioteca, entre outros.

O fundamental no trabalho de análise da comunidade de usuários é a criação de um perfil da comunidade para orientar o planejamento e as tomadas de decisão referentes as outras atividades do processo de desenvolvimento de coleções, como a seleção e a avaliação do acervo.

3.2 Seleção e aquisição

A seleção do material informacional que formará as coleções em uma biblioteca é uma das principais atividades no âmbito do processo de desenvolvimento de coleções, a ação fundamental no processo é a escolha dos critérios para a seleção do acervo. Conforme afirma Melot (2019),

Toda biblioteca é uma escolha; ao fazer essa escolha, o bibliotecário é o primeiro autor de sua biblioteca. Tem a responsabilidade de sua composição, responsabilidade que deve exercer com curiosidade, tolerância e competência. (MELOT, 2019, p. 22).

Vergueiro (2010) destaca alguns critérios para a seleção. O autor afirma que os critérios escolhidos por cada biblioteca podem ser considerados como a política de seleção dessa unidade de informação. Nesse sentido, afirma que, devido aos critérios de seleção, é possível manter um direcionamento racional para a coleção.

A política de seleção procura garantir que todo material seja incorporado ao acervo segundo razões objetivas predeterminadas e não segundo idiosincrasias ou preferências pessoais. Igualmente, é ela que garante que as lacunas existentes no acervo não são fruto do descaso ou ineficiência do profissional responsável pela seleção, mas se coadunam com o processo de planejamento vigente na instituição bibliotecária, sendo coerentes com os propósitos e objetivos estabelecidos para sua atuação. (VERGUEIRO, 2010, p. 17).

Os critérios básicos destacados por Vergueiro para a seleção de documentos são: os relacionados ao conteúdo do documento que se divide em autoridade, precisão, imparcialidade, atualidade e cobertura/tratamento do assunto; relacionados ao usuário que se divide em conveniência, idioma, relevância/interesse e estilo.

Figueiredo (1993) destaca que uma política de seleção deve estar fundamentada nos objetivos da biblioteca e na instituição a qual a biblioteca está localizada.

Para que qualquer biblioteca possa estabelecer a sua política de seleção, ou seja, o conjunto das normas que irão reger o dia-a-dia do trabalho dos selecionadores, é necessário primeiro que estejam bem claros e delineados os objetivos da biblioteca, os quais ela se propõe a alcançar com base na coleção existente (ou que irá desenvolver) e de acordo com a instituição a qual está servindo ou deverá servir. (FIGUEIREDO, 1993, p. 23).

O ideal para a atividade de seleção de materiais para uma biblioteca é anteceder uma previsão orçamentária ou gerar um instrumento com sugestões de aquisição, antes da alocação de verbas para aquela unidade de informação. Alguns instrumentos podem ser utilizados para esse fim como: uma lista de títulos que a biblioteca deseja adquirir; lista de demanda reprimida, títulos com alta procura por parte dos usuários da biblioteca; lista de sugestões de usuários.

Sendo assim, Vergueiro (2010) destaca a importância da definição de quem será o responsável pela tomada de decisão referente à seleção e dos mecanismos indicados para a identificação e o registro dos itens a serem selecionados. O autor traz algumas alternativas para essa definição, a saber: a primeira alternativa, é a existência

de uma comissão de seleção de caráter deliberativo, da qual o bibliotecário participa como membro ou coordenador; a segunda alternativa é a existência de uma comissão de seleção, de caráter consultivo, para assessorar o responsável pela seleção; a terceira alternativa é o bibliotecário realizar a seleção dos materiais.

O processo de seleção antecede a atividade denominada como a aquisição de acervos, contudo nem sempre a seleção é apenas para a aquisição do acervo. Isso porque, a seleção pode ser utilizada também para eleger os itens que serão desbastados do acervo, conforme indicado na política de desenvolvimento de coleções da Biblioteca Pedro Aleixo, Câmara dos Deputados, que utiliza o método *Conspectus* para a aquisição e a avaliação do acervo. No qual o artigo 5º indica que:

O desenvolvimento de coleções compreende os seguintes procedimentos:

- I – seleção de material informacional para aquisição;
- II – seleção de material informacional para desbastamento;
- III – avaliação das coleções. (BRASIL, 2013, p. 10).

A atividade de aquisição está relacionada à obtenção do material indicado na etapa da seleção, ela pode ser realizada por meio de compra, doação, permuta ou outra formada indicada pela instituição mantenedora.

Andrade e Vergueiro (1996) ressaltam que toda a atividade de desenvolvimento de coleções inicia no ato da aquisição, a aquisição embora seja uma atividade administrativa é a responsável por realizar na prática o que foi definido na etapa de seleção. Com isso, os autores indicam que é importante a presença de um profissional bibliotecário nessa função, devido às especificidades do mercado livreiro,

das características das obras indicadas no processo de seleção, como seu aspecto físico ou de seu conteúdo, características de especificidade de edições e outros aspectos. Por esses motivos, é altamente recomendável o monitoramento de um bibliotecário em toda etapa de aquisição de materiais informacionais.

Além disso, Andrade e Vergueiro (1996) indicam a criação de um manual de rotinas para a aquisição, o que segundo os autores é de fundamental importância para essa atividade. O manual deve informar aos envolvidos no processo de aquisição, os seguintes pontos:

- Quem são os responsáveis pela aquisição de materiais de informação em geral, inclusive quem responde pelo fluxo de pagamento e prestação de conta dos itens adquiridos por compra, pela decisão quanto à incorporação de doações ao acervo e pela definição das atividades de permuta e intercâmbio;
- Quais os procedimentos para organizar as sugestões de aquisição, de maneira a garantir que as prioridades estabelecidas para seleção sejam, na medida do possível, respeitadas pelos responsáveis pela aquisição;
- Quais os principais fornecedores utilizados pela aquisição nas suas atividades rotineiras, categorizando-os, se for o caso, segundo tipos de materiais e/ou áreas de conhecimento em que são mais fortes;
- Quais os instrumentos auxiliares utilizados para a obtenção de informação sobre os itens a serem adquiridos, tais como autoria, procedência, preço, etc.

- Como está organizada a atividade de compra de materiais de informação, detalhando os passos necessários para a solicitação de materiais aos fornecedores (elaboração de listas de títulos, pedidos de compra, etc.), bem como os diversos instrumentos de acompanhamento e controle do material adquirido;
- Como as atividades de permuta e intercâmbio estão organizadas, inclusive a sistemática para a avaliação do custo-benefício dessa forma de aquisição;
- Como se faz o pedido de obras por doação, inclusive modelos de cartas e ofícios e as principais instituições às quais a biblioteca normalmente solicita a doação de materiais. (ANDRADE; VERGUEIRO, 1996, p. 14-15).

A atividade de aquisição fecha o processo de entrada de novas publicações no acervo das bibliotecas, contudo como as bibliotecas são organismos em constante desenvolvimento, faz-se necessário a atividade de avaliação do acervo, que se relaciona ao processo de analisar as coleções que devem permanecer no acervo ou ser remanejadas. Conforme se explicita no próximo tópico.

3.3 Avaliação

A avaliação do acervo é uma das atividades mais importantes no processo de desenvolvimento de coleções. Ela subsidia atividades como o remanejamento de coleções obsoletas por meio do desbaste ou do descarte, é um instrumento para a análise do uso de coleções e de racionalização dos espaços da biblioteca.

Para Lancaster (2004), a avaliação de um acervo só se justifica em função da utilidade das coleções para os usuários da biblioteca.

Ao avaliar um acervo, o que se procura de fato é determinar o que a biblioteca deveria possuir e não possui, e o que possui mas não deveria possuir, tendo em vista fatores de qualidade e adequação da literatura publicada, sua obsolescência, as mudanças de interesses dos usuários, e a necessidade de otimizar o uso de recursos financeiros limitados. A avaliação de um acervo, ou de parte dele, pode ser feita com o objetivo de melhorar as políticas de desenvolvimento de coleções, melhorar as políticas relacionadas com períodos de empréstimo e taxas de duplicação, ou embasar decisões relacionadas com o uso do espaço. (LANCASTES, 2004, p. 20).

As metodologias para a avaliação das coleções de uma biblioteca podem ser quantitativas ou qualitativas: as quantitativas procuram avaliar o acervo por meio de dados estatísticos sobre o tamanho e o crescimento da coleção, dando ênfase a informações como a medida de “livros *per capita*”; as qualitativas são avaliações por meio do julgamento de especialistas, uso de bibliografias como padrão e análise do uso real de cada coleção.

Weitzel (2013) chama a atenção para a importância da constituição de uma política de avaliação que considere: quem será o responsável pelo processo, a definição de padrões, critérios, metodologias e métodos para serem empregados na avaliação.

Como resultado concreto, a avaliação de coleções possibilita a identificação das obras que apresentam um tempo médio aceitável ou não sem uso, denominado por Slote (1997) apud Weitzel (2013)

de “tempo de estante”, bem como a busca de uma alternativa para estimular o uso, caso a obra ainda seja de relevância, ou desbastá-la. (WEITZEL, 2013, p. 65).

Sendo assim, a avaliação é a atividade que fornece informações para a manutenção das coleções nas estantes, a partir da avaliação opta-se por manter as obras disponíveis para uso ou remanejam-se essas obras temporariamente ou definitivamente. Essas atividades estão relacionadas ao desbastamento e ao descarte.

3.4 Desbastamento e descarte de coleções

A atividade de desbaste do acervo está relacionada a critérios como a idade da obra e das coleções, o uso e a obsolescência das coleções. Weitzel (2013) indica que uma das principais funções do desbastamento é o ajuste do acervo às necessidades de informação dos usuários da biblioteca. Com isso, destaca a importância de definir o desbastamento como um processo e como uma política.

Para Lancaster (2004), um programa de desbaste eficaz pode melhorar a relação entre custo-eficácia da biblioteca ao transferir material pouco usado para áreas de depósitos menos utilizadas.

Figueiredo (1993) afirma que os principais motivos indicados para o desbastamento e o descarte são economia do espaço, melhoria de acessibilidade e economia de verba. Sendo esse último, nem sempre confirmado.

Um programa de desbastamento da coleção é aconselhado se a disponibilidade e acessibilidade da coleção podem ser melhoradas pelo remanejamento de materiais, ou se o espaço atual não é mais adequado para abrigar a coleção

ou se, ainda o envelhecimento e a deterioração dos materiais se acelerar com a retenção dos mesmos na situação de abarrotamento em que se acham. (FIGUEIREDO, 1993, p. 122).

O desbastamento e o descarte exigem metodologias que fundamentem a avaliação das coleções. São importantes atividades para o processo de desenvolvimento de coleções.

4 Metodologia para o processo de desenvolvimento de coleções

Nesse capítulo, pretende-se dar ênfase à metodologia *Conspectus*, gerenciada pela Online Computer Library Center (OCLC). A metodologia é recomendada pela Federação Internacional de Associações de Bibliotecários e Bibliotecas (IFLA) e busca uma forma equilibrada de aquisição e avaliação do material informacional analisando-se os objetivos e a missão institucional.

Essa metodologia foi utilizada na elaboração da política de desenvolvimento de coleções da Biblioteca Pedro Aleixo, da Câmara dos Deputados e proposta para o uso na elaboração da política de desenvolvimento de coleções da Biblioteca Maria Beatriz Nascimento do Arquivo Nacional. No primeiro exemplo, a política já foi efetivada, no segundo caso, ainda está em fase de construção.

Conforme indica Caribé (2014), a metodologia *Conspectus* nasceu na década de 1980, desenvolvido pelo *Research Libraries Group* (EUA) com o objetivo de ser um instrumento que fornecesse diretrizes para a criação de políticas de desenvolvimento de coleções, em especial, nos países com pouca tradição de elaboração de políticas de desenvolvimento de coleções.

Fundamenta-se na avaliação das coleções por meio da análise dos níveis de profundidade de cada coleção.

A cobertura de assuntos é organizada hierarquicamente, atualmente, em 32 divisões, subdivididas em categorias (sub-áreas temáticas), em torno de 500, que são subdivididas, por descritores, cerca de 7.000. E de tabela de idioma.

Os níveis de profundidade utilizados pela *Conspectus* podem ser descritos como valores indicados para avaliar a pertinência de determinada publicação a partir do assunto de origem da obra.

A tabela inclui seis níveis de indicadores de profundidade para a descrição da publicação, indicadores básicos (zero, um, dois, três, quatro e cinco). Caso exista a necessidade, esses indicadores podem ser ampliados em uma classificação alfanumérica.

Nível 0 (zero) – fora de abrangência (*out of scope*). A biblioteca não coleta materiais em nenhum formato sobre um determinado assunto geral ou específico.

Nível 1 (um) – nível mínimo de informação (*minimal level*). Publicações com atendimento mínimo de solicitações por parte dos usuários.

Nível 2 (dois) – nível básico de informação (*basic information level*). São as publicações que servem para apresentar, introduzir e definir uma área temática, para indicar os distintos tipos de informação disponíveis em outros lugares, para cobrir as necessidades gerais dos usuários da biblioteca.

Nível 3 (três) – nível de apoio instrucional ou estudo (*study or instructional support level*). São coleções que fornecem informações sobre um assunto de forma sistemática, mas em um nível mais inferior de intensidade do que para atender à necessidade de informação para pesquisa.

Nível 4 (quatro) – nível de pesquisa (*research level*). As coleções nesse nível devem conter as principais fontes necessárias para o desenvolvimento das pesquisas de seus usuários.

Nível 5 (cinco) – nível abrangente (*comprehensive*). São as coleções num campo de conhecimento especificamente relevante para os usuários, empenhadas em serem exaustivas até o razoavelmente possível, em todos os idiomas aplicáveis.

Outra forma de classificação utilizada pela Conspectus é uma tabela de idiomas prioritários que pode ser adaptada para o idioma local.

Essa metodologia foi adaptada para diferentes bibliotecas no Brasil. Nos próximos tópicos iremos destacar duas utilizações, uma já efetivada a da Biblioteca Pedro Aleixo, da Câmara dos Deputados. E outra ainda em construção da Biblioteca Maria Beatriz Nascimento do Arquivo Nacional.

4.1 Biblioteca Pedro Aleixo

A Biblioteca da Câmara dos Deputados tem sua origem em 1823, no Rio de Janeiro. Em 1961, transferiu-se para Brasília, em decorrência da mudança da capital. Em 1984, por meio da Resolução nº. 104, passou a denominar-se Biblioteca Pedro Aleixo.

Seu acervo é composto, predominantemente, por títulos da área de ciências sociais, direito, ciência política, economia e administração pública. São adquiridos por meio de compra, doação e permuta.

A missão da Biblioteca Pedro Aleixo é fornecer suporte informacional às atividades legislativa, fiscalizatória e de representação dos membros da Câmara dos Deputados e de seus órgãos colegiados, bem como às atividades de apoio técnico-administrativo.

A Política de Desenvolvimento de Coleções (PDC), aprovada pela Portaria nº 394 de 24/09/2013, elaborada pela Coordenação de Biblioteca (Cobib), com a participação

da Coordenação de Relacionamento, Pesquisa e Informação (Corpi), estabelece parâmetros para a construção e o desenvolvimento das coleções que compõem o acervo informacional da Biblioteca Pedro Aleixo, do Centro de Documentação e Informação (Cedi) da Câmara dos Deputados.

A metodologia escolhida foi a *Conspectus*, adaptada às peculiaridades da Câmara dos Deputados. O órgão responsável pela efetivação da Política de Desenvolvimento de Coleções é a Comissão Permanente de Seleção de Material Informacional.

São instrumentos auxiliares de seleção, utilizados pela Comissão Permanente de Seleção de Material Informacional, a saber: a Tabela dos Níveis de Profundidade; Matriz de Assuntos; Planilhas de Pontuação das Coleções.

4.2 Biblioteca Maria Beatriz Nascimento

A Biblioteca Maria Beatriz Nascimento, antes denominada Biblioteca do Arquivo Nacional, foi criada formalmente pelo regulamento do Arquivo do Império em 1876 (anexo ao decreto nº 6.164, de 24 de março de 1876).

É uma biblioteca especializada em Administração Pública, Arquivologia, Direito Público, Ciências Sociais, História do Brasil e Ciências Auxiliares da História.

É missão da Biblioteca Maria Beatriz Nascimento fornecer acesso ao acervo bibliográfico do Arquivo Nacional, sob guarda da biblioteca, assim como dar suporte às demandas informacionais dos usuários da Biblioteca, contribuindo para a consolidação do Estado democrático de Direito.

A política de desenvolvimento de coleções está em fase de construção, contudo foi escolhido o método *Conspectus*, adaptado às particularidades da biblioteca. Os profissionais responsáveis pela elaboração da política são os bibliotecários alocados na Biblioteca.

Os instrumentos auxiliares de seleção escolhidos para uso na política são: a Tabela dos Níveis de Profundidade; Matriz de Assuntos; Planilhas de Pontuação das Coleções.

5 Considerações finais

A elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções tem como objetivo principal evitar que a biblioteca adquira suas publicações de forma desordenada ou por critérios parciais, pessoais e que não estejam relacionados à missão da instituição.

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento de coleções não pode ser desvinculado das rotinas administrativas e técnicas da biblioteca e, muito menos, desconsiderar a instituição mantenedora, sua missão, seus regimentos e objetivos.

O presente trabalho buscou evidenciar a importância da criação de uma política de desenvolvimento de coleções que proporcione um crescimento racional do acervo da biblioteca, assim como a otimização de recursos humanos, financeiros e administrativos.

Referências

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2005.

ANDRADE, Diva; VERGUEIRO, Waldomiro. **Aquisição de materiais de informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. Biblioteca Acadêmico Luiz Viana Filho. **Política de seleção e descarte da Biblioteca do Senado Federal**. Brasília: Senado Federal, 2007.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Coordenação de Bibliotecas. **Política de desenvolvimento de coleções**: instituída pela Portaria nº 394/2013 para a Biblioteca Pedro Aleixo, da Câmara dos Deputados. Brasília: Câmara dos Deputados, 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política de Desenvolvimento de Coleções da Biblioteca do Ministério da Saúde**. 2. ed. Brasília, DF.: Editora MS, 2009.

CARIBÉ, Rita de Cássia do Valé Caribé. Conspectus: um método para o gerenciamento de coleções em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 12, n. 1, p. 39-60, jan/abr. 2014. ISSN 1678-765X. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>. Acesso em: 30 jan. 2014.

FIGUEIREDO, N. M. **Desenvolvimento e avaliação de coleções**. Rio de Janeiro: Rabiskus, 1993.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **Directrizes para una política de desarrollo de las colecciones sobre la base del modelo conspectus**. Hague, 2001. Disponível em: <http://archive.ifla.org>. Acesso em: 12 maio 2021.

LANCASTER, F. W. **Avaliação de Serviços de Bibliotecas**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2004.

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

NATIONAL ARCHIVES. **Collection Development Policy for The National Archives' Library**. United Kingdom: National Archives, 2015.

SAUX, Annie. **Conspectus**. Disponível em: <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1992-06-0083-008>. Acesso em: 17 dez. 2021.

SENAC (SC). **Da política de desenvolvimento de coleções**. Disponível em: <http://www.sc.senac.br/biblioteca/download.php?id=4>. Acesso em: 13 maio 2021.

SMITH, Elizabeth W. **Using WLN Conspectus software to prepare a collection development policy.** Disponível em: <http://www.nla.gov.au/libraries/hosted/wln-cdp.html>. Acesso em: 23 dez. 2020.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Seleção de materiais de informação.** Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2010.

WEITZEL, Simone da Rocha. **Elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias.** Rio de Janeiro: Interciência, Niterói: Intertexto, 2006.

Capítulo 9

O profissional bibliotecário e a gestão de pessoas nas bibliotecas: estudo da produção científica brasileira

Brendon William Amaral Cruz*
Maria Helena Machado de Moraes**

1 Introdução

A sociedade passa por constantes transformações em seu contexto evolutivo, como por exemplo, socioeconômico e tecnológico, fato que ocorre também com o desempenho das profissões. A atuação profissional necessita de atualização permanente, Carvalho (2014) destaca a importância do desenvolvimento de pessoas para a satisfação profissional e, que, por deixar de lado a capacidade inventiva acabamos por robotizar-nos, trazendo insatisfação profissional.

O desenvolvimento profissional também passa pelas organizações, é imprescindível que estas proporcionem orientações esclarecendo o papel de cada funcionário, de acordo com a cultura organizacional. (CHIAVENATO, 2010). Esse fator, ligado às competências individuais, pode ser determinante para se colocar em destaque organizacional e pessoal.

* Bacharel em Biblioteconomia. Universidade Federal do Rio Grande – FURG, RS. E-mail: brendoncruz@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9960-6691>

** Doutora em Educação em Ciências. Universidade Federal do Rio Grande – FURG, RS. E-mail: hmachmor@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-8066-1591>

O Bibliotecário, através de sua formação é capacitado a atuar em diversos setores e processos, sendo um deles a gestão de pessoas. Almeida (2018, p. 31) destaca que “o bibliotecário com perfil de gestor e líder necessita ter conhecimento tanto em administração de recursos e serviços como de pessoas”. Desenvolver esses conhecimentos se torna cada vez mais necessário para obter uma boa colocação no mercado de trabalho, uma vez que a gestão de pessoas trabalha a responsabilidade e a criatividade. (PINTO; MOREIRO GONZÁLEZ, 2010).

Nesse sentido, a proposta desse trabalho foi investigar o profissional bibliotecário nos processos de gestão de pessoas das bibliotecas. Com o intuito de compreender o que está sendo discutido referente ao tema supracitado através das publicações científicas disponibilizadas nas bases da BRAPCI, DOAJ e BDTD. A partir dos documentos selecionados, utilizou-se da análise de conteúdo para a categorização de assuntos.

A literatura publicizada na área da ciência da informação e biblioteconomia apontam que gerenciar pessoas é uma tarefa que faz parte da realidade do profissional bibliotecário (CAETANO; VASCONCELOS, 2021), sendo necessário que esse profissional acompanhe as necessidades da equipe no ambiente de trabalho.

2 Contexto histórico das bibliotecas

As bibliotecas estão presentes há bastante tempo em nossa sociedade, o crescimento do conhecimento humano é intrínseco ao crescimento das bibliotecas. (SANTOS, 2012). Fato que ocorre desde o surgimento da escrita, em que houve a preocupação com a preservação do conhecimento, dando início às bibliotecas.

Casson (2018) destaca que os escribas do antigo oriente já pensavam em maneiras de organização de suas coleções, uma vez que, com o aumento de tabuletas

em uma biblioteca, se tornava inviável uma pesquisa direta na estante. Assim ocorreu o surgimento de listagem de títulos formando um tipo de catálogo, mesmo que primitivo.

O crescimento das bibliotecas segue-se conforme foram surgindo novas civilizações, e, com a chegada dos Gregos a ideia de biblioteca que conhecemos começou a ser desenvolvida. O povo grego tinha interesses permanentes no desenvolvimento intelectual e possuíam um alto nível de alfabetização. (CASSON, 2018).

Nesse sentido, começamos a obter um modelo de biblioteca que conhecemos como convencional. Cunha (2008) destaca que a biblioteca convencional existe desde o surgimento da escrita, concentrando grande parte de seu acervo registrada em papel, ou em suportes que vieram antes como os tabletes de argila, papiro e pergaminho.

Um exemplo de biblioteca que se aproxima da visão que temos hoje é a biblioteca de Alexandria. “Fundada por volta de 300 a.C. ou poucas décadas mais tarde, foi a primeira de sua espécie, e por toda a história antiga continuou sendo a maior de seu tipo.” (CASSON, 2018. não paginado)”. Ainda assim, o conceito de biblioteca foi tido por muito tempo como “lugar de depositar os registros do conhecimento, isto é, a informação registrada, fosse ela escrita ou artística”. (OLIVEIRA, 2019, p. 12).

Esse modelo de biblioteca modificou-se, ao longo do tempo, de acordo com Santos (2012, p. 187). “A partir do Renascimento, as bibliotecas passaram a adotar um caráter mais democrático e tentaram, de todas as formas, alcançar o público; tornaram-se as bibliotecas de consumo”. Esse pensamento segue nos tempos atuais e em constante evolução, sempre procurando evoluir junto à sociedade.

Uma das mudanças mais significativas em relação ao conceito de biblioteca é que, a Biblioteca diferente do que se tratava na antiguidade com uma singularidade, hoje há uma pluralidade de bibliotecas, pois há diferentes

tipos, a biblioteca escolar é diferente da especializada, assim como a biblioteca nacional se difere da pública, isso se sucede entre todos os tipos de bibliotecas. (FONSECA, 2007).

É interessante perceber que Ranganathan quando elabora as cinco leis da Biblioteconomia, em sua quinta lei diz que a biblioteca é um organismo em crescimento e corrobora colocando que “um organismo que pare de se desenvolver acabará por se paralisar e perecer”. (RANGANATHAN, 2009 p. 241). As bibliotecas precisam estar em constante evolução.

Vale ressaltar que no Brasil, de acordo com Santos (2010), a história das bibliotecas começa no período colonial e podem ser separadas em três fases, as bibliotecas de conventos, a fundação da Biblioteca Nacional e a criação da biblioteca da Bahia, o autor ainda corrobora colocando que o acesso às bibliotecas pelo público geral ocorre “quando ideias iluministas levaram vários brasileiros a uma ostensiva oposição ao governo, criando nessa mesma época a primeira biblioteca pública, na Bahia”. (SANTOS, 2010 p. 59).

Junto a estes fatos se tem desafios importantes a serem enfrentados pelas bibliotecas atuais, Valentim (2016, p. 19) destaca que:

O contexto econômico, social e tecnológico impõe mudanças significativas no modo de atuação das bibliotecas, por essa razão, é necessário ampliar os papéis e as responsabilidades, inovando constantemente e promovendo mudanças incrementais e/ou radicais.

Essa necessidade de mudança é imprescindível para todos os tipos de bibliotecas que existem hoje, uma vez que cada uma terá seu público, sua missão e necessidades específicas, como apresentaremos brevemente.

Partindo do surgimento das primeiras Bibliotecas, as Nacionais, escolares, universitárias até as atuais digitais/virtuais, há uma necessidade de se ter profissionais que compreendam as mudanças de recursos e fazeres até os processos de administração com ênfase na gestão de pessoas.

Para a evolução dos modelos de bibliotecas supracitados é preciso buscar um pertencimento da comunidade com as instituições. Para tal fato, é importante a atuação de um profissional qualificado atuando frente às necessidades de cada biblioteca. Esse profissional é o bibliotecário, no qual abordaremos no tópico seguinte.

2.2 Bibliotecário: atuação, perfil e competência

No Brasil, a profissão de bibliotecário é reconhecida desde 1962, com a promulgação da lei 4.084, de 30 de junho de 1962. A lei previa as seguintes atribuições para os profissionais bibliotecários, “a organização, direção e execução dos serviços técnicos de repartições públicas federais, estaduais, municipais e autárquicas e empresas particulares concernentes às matérias”. (BRASIL, 1962, não paginado). Podemos perceber que são atribuições mais focadas na técnica, a lei ainda coloca as seguintes atividades a serem desenvolvidas junto às atribuições, são elas:

O ensino de Biblioteconomia, a fiscalização de estabelecimentos de ensino de Biblioteconomia reconhecidos, equiparados ou em via de equiparação, administração e direção de bibliotecas, a organização e direção dos serviços de documentação, a execução dos serviços de classificação e catalogação de manuscritos e de livros raros e preciosos, de mapotecas, de publicações oficiais e seriadas, de bibliografia e referência. (BRASIL, 1962, não paginado).

Embora as citações colocadas tenham um caráter técnico, o Bibliotecário está em crescente atualização junto à sociedade, e, desta maneira, as atribuições e atividades desenvolvidas pelos profissionais vão se adequando às necessidades sociais. A Classificação Brasileira de Ocupações – CBO – divide a atuação do Bibliotecário em nove áreas, com suas respectivas atividades, como apresenta a Quadro 01:

**Quadro 1 – Classificação Brasileira de ocupações
2612-05 – Bibliotecário**

Atribuições	Atividades
Disponibilizar informação em qualquer suporte	Localizar informações; recuperar informações; prestar atendimento personalizado; elaborar estratégias de buscas avançadas, entre outras.
Gerenciar unidades, redes e sistemas de informação	Elaborar programas e projetos de ação; projetar custos de serviços e produtos; implementar atividades cooperativas entre instituições; desenvolver padrões de qualidade gerencial; avaliar desempenho de pessoas em unidades, redes e sistema de informação, entre outras.
Tratar tecnicamente recursos informacionais	Registrar recursos informacionais; classificar recursos informacionais; catalogar recursos informacionais; elaborar linguagens documentárias, entre outras.
Desenvolver recursos informacionais	Elaborar políticas de desenvolvimento de recursos informacionais; selecionar recursos informacionais; adquirir recursos informacionais; armazenar recursos informacionais, entre outras.

Atribuições	Atividades
Disseminar informação	Disseminar seletivamente a informação; compilar sumários correntes; compilar bibliografia, entre outras.
Desenvolver estudos e pesquisas	Fazer sondagens sob demanda informacional; coletar informações para memória institucional; elaborar dossiês de informações; elaborar pesquisas temáticas; elaborar levantamento bibliográfico, entre outras.
Prestar serviços de assessoria e consultoria	Prestar assessoria técnica a publicações; subsidiar informações para tomada de decisões; assessorar no planejamento de espaço físico da unidade de informação; participar de comissões de normatização, entre outras.
Realizar difusão cultural	Promover ação cultural; promover atividades de fomento à leitura; promover eventos culturais; promover atividades para usuários especiais, entre outras.
Desenvolver ações educativas	Capacitar o usuário; capacitar recursos humanos; orientar estágios; elaborar serviços de apoio para educação presencial e à distância; ministrar palestras; realizar atividades de ensino e Participar de bancas acadêmicas.

Fonte: Adaptado do relatório da CBO – 2612-05 – Bibliotecário

Percebe-se, através do Quadro 01, que há uma interdisciplinaridade na atuação dos Bibliotecários. A CBO destaca atividades mais humanizadas, além das técnicas, colocando o profissional como agente ativo na mudança

social e abrindo um leque de oportunidades no mercado de trabalho.

A colocação do Bibliotecário se diversifica entre as áreas da educação, empresas privadas, economia entre outras, sendo que é preciso que este tenha ciência de seu papel e mantenha-se em constante atualização frente às mudanças em sua realidade, adequando modelos e técnicas em suas atividades. (MORENO *et al.*, 2007).

Essas mudanças são necessárias, conforme destacam Santos e Bernardino (2012), pois a sociedade encontra-se em frente a um mercado globalizado com oportunidades restritas. Com isso, o bibliotecário precisa desenvolver competências e habilidades diversas que o enquadrem nas exigências estabelecidas pelas organizações.

Em um evento realizado por países do Mercosul, que aconteceu em 2000, denominado IV Encuentro de Directores de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de La Información del Mercosur, foi proposto e aceito pelos presentes uma categorização das competências do Bibliotecário dividindo-as em quatro áreas principais, são elas: comunicação e expressão; técnico-científicas; gerenciais e sociais e políticas. (VALENTIM, 2000). Essas competências seriam base para o desenvolvimento profissional.

As Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN apontam uma gama de competências e habilidades que os cursos de Biblioteconomia podem abordar para a preparação profissional, como mostra o Quadro 2:

Quadro 2 – Competências e habilidades previstas pela DCN

Competências gerais	Competências específicas
<ul style="list-style-type: none">● gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los;● formular e executar políticas institucionais;	<ul style="list-style-type: none">● Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente;

Competências gerais	Competências específicas
<ul style="list-style-type: none"> ● elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos; ● utilizar racionalmente os recursos disponíveis; ● desenvolver e utilizar novas tecnologias; ● traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação; ● desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, ● prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres; e ● responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação; ● Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza; ● Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação; e ● realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2001 p. 32)

Com a apresentação da categorização de Valentim (2000), no Quadro 02, percebe-se o dinamismo da profissão de bibliotecário. Este pode desempenhar diversas funções junto ao mercado de trabalho. Santos e Bernardino (2012) ainda destacam que as mudanças são uma demanda da sociedade, a evolução social e profissional é o que vai interferir no perfil de formação profissional.

2.3 Gestão de pessoas

Com a evolução tecnológica e a competitividade do mercado de trabalho, é preciso cada vez mais falar sobre Gestão de Pessoas – GP e sua importância para as organizações, bem como para os profissionais. O processo de GP é uma via de mão dupla, pois não existem organizações sem as pessoas e não se tem emprego sem as organizações, uma vez que, as empresas necessitam das pessoas para se manterem ativas e as pessoas precisam das organizações para satisfação profissional. (CHIAVENATO, 2010).

E como organização, a biblioteca também deve estar atenta às necessidades impostas em seu ambiente. Conforme Maciel e Mendonça (2006, p. 7),

a biblioteca deve ser vista como uma organização, como uma empresa, a maioria das vezes, com fins não lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente.

Os autores ainda corroboram que essa estratégia agrega em qualidade e competitividade para a biblioteca, tornando uma instituição mais assertiva em seus processos. (MACIEL; MENDONÇA, 2006). Para viabilizar os processos organizacionais, Chiavenato e Mattos (2009) destacam que os gerentes devem assumir papel de líderes, colocando os gerentes-líderes desempenhando um papel educativo nas organizações, trabalhando com formação, planejamento, comunicação, entre outros fatores para se obter uma relação harmônica dentro do local de trabalho. Os autores ainda destacam que:

As pessoas quando não se entendem no plano afetivo, dificilmente se encontrarão no plano racional. Haverá sempre motivos

para justificar divergências, cuja origem não está em incompatibilidades técnicas, mas em dificuldades no relacionamento humano. (CHIAVENATO; MATOS, 2009 p. 75).

Em uma unidade de informação é imprescindível que o bibliotecário gestor entenda seu papel de líder, uma vez que, possuir uma liderança

traz à tona a importância do posto de comando no ambiente organizacional, no qual o gerente é a mola propulsora responsável pela sobrevivência e sucesso, ou não, de uma organização. (RAMOS, 2021, p. 8).

Desenvolver a capacidade das pessoas é fator diferencial para as instituições em qualquer âmbito, Carvalho (2014, p. 23) destaca que “cada ser humano nasce com um potencial a ser descoberto, desenvolvido e realizado”. Nisso se constrói a importância dos processos de gestão, Chiavenato (2010, p. 9) coloca a GP como “o conjunto integrado de atividade de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

Conforme mencionado, trata-se de uma atividade complexa que requer atenção, aperfeiçoamento e colaboração das partes envolvidas. Pinto; Moreiro González (2010, p. 53) corroboram colocando que:

A gestão de pessoas é uma atividade executada pelos gestores de uma organização, contando com o apoio do setor de recursos humanos e tem como finalidade alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais com as da organização.

Esse processo de construção de desempenho mútuo é essencial para o crescimento organizacional e pessoal. Empresas mais avançadas em relação a estes processos já ampliam suas atividades em gestão para atingir além do meio profissional, partindo ao encontro de agentes externos como clientes e fornecedores. (CHIAVENATO, 2010).

Entendendo a biblioteca como organização em crescimento, assim como as demais instituições, os processos mencionados para a GP são essenciais, tendo em vista que o Bibliotecário muitas vezes pode ocupar um cargo de gerência que demanda possuir estas competências. Todo o trabalho do bibliotecário tem como foco as pessoas. E quando esse fato se soma à responsabilidade gerencial de uma biblioteca, ou à responsabilidade de comando de atividades, o papel de gestor de pessoas é exigido com mais ênfase. (PINTO; MOREIRO GONZÁLEZ, 2010).

Cabe ressaltar que o processo de GP deve estar alinhado com a missão organizacional, pois as instituições existem por um motivo e seguem uma filosofia (CHIAVENATO, 2010), por isso, o gerenciamento de pessoas deve seguir junto com o foco da empresa. Isso também se aplica às bibliotecas, uma vez que, elas são uma instituição por si só, mesmo quando atreladas a outras instituições, possuem missão própria.

Nesse contexto, o bibliotecário deve possuir um olhar atento com as questões referentes à gestão de pessoas, quando se coloca a frente de uma unidade de informação, uma vez que é um fator que pode colocar o profissional em destaque frente as exigências do mercado de trabalho.

3 Procedimentos metodológicos

Metodologia, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 14), é “a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento”.

Estes procedimentos também são conhecidos como método científico. Lakatos e Marconi (2003, p. 83) classificam que o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais; seguindo estes preceitos é possível alcançar os objetivos buscados em uma pesquisa científica.

A pesquisa caracteriza-se do ponto de vista dos objetivos como exploratória, que, de acordo com Gil (2002, p. 41), “têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Desta maneira, buscou-se este aprimoramento com o tema “bibliotecário e a gestão de pessoas nas bibliotecas”. Prodanov e Freitas (2013, p. 51) corroboram com a ideia de Gil (2002) colocando que a pesquisa exploratória “tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar”, isso é de suma importância entender, quando falamos do perfil do bibliotecário junto ao tema referido.

Da ótica dos procedimentos, a pesquisa trata-se de uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica visa “colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto” (GIL, 2002, p. 44); com esta abordagem é possível um trabalho mais direto com as publicações já existentes sobre o assunto pesquisado, sendo necessário um discernimento importante no momento de avaliar as fontes a serem utilizadas. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.2 Etapas da pesquisa

As pesquisas foram realizadas nas bases da BRAPCI, BDTD E DOAJ. A escolha ocorreu, pois entende-se que são bases que englobam uma parcela importante da produção científica nacional. Para a coleta dos trabalhos utilizou-se os termos Bibliotecário, Gestão de pessoas e Biblioteca. Para otimização das buscas foram utilizados os operadores de truncagem (*) e o operador de interseção (and).

Cabe ressaltar que na BDTD não foi possível utilizar o operador de truncagem, visto a quantidade de documentos recuperados. Optou-se em utilizar aspas para refinar a busca, mas não recuperou nenhum documento, então foi utilizado apenas o operador de interseção, conforme o quadro 03.

Quadro 3 – Estratégias de busca nas bases BRAPCI, BDTD e DOAJ

Base Pesquisada	Estratégia de busca	Documentos recuperados	Documentos selecionados
BRAPCI	Bibliotec* and Gestão de Pessoa*	38	15
Doaj	Bibliotec* and Gestão de Pessoa*	4	2
BDTD	Bibliotecário and Gestão de pessoas	28	6
BDTD	Bibliotecário and Gestão de pessoas and Bibliotecas	27	0

Fonte: os autores

Após a leitura do título, resumo e palavras-chave de cada trabalho foram selecionados 14 documentos para análise. Os critérios de exclusão foram os trabalhos duplicados e que não tratavam especificamente do tema da pesquisa.

A abordagem qualitativa dos materiais selecionados foi realizada utilizando o procedimento de análise de conteúdo.

De acordo com Moraes (1999, p. 8), “a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos”. Com isso, utilizou-se como recurso para a análise os procedimentos de categorização com a utilização do critério semântico, dividindo os trabalhos em categorias temáticas, proposto por Bardin. (2011, p. 118).

O universo da pesquisa são os 97 artigos recuperados nas bases de dados, em buscas realizadas conforme exposto no quadro 03. E a amostra utilizada são os 14 documentos selecionados.

4 Análise e discussão dos dados

Os documentos coletados foram armazenados através do software de gerenciamento de referências *Zotero*. Após a leitura detalhada, selecionaram-se 14 documentos considerados relevantes para análise dos dados, conforme se aponta no Quadro 04.

Quadro 4 – Documentos analisados

Título	Autor(es)	Ano	Tipo de documento
Gerenciamento do capital humano em bibliotecas ou centros de informação: desafio imposto pela sociedade do conhecimento	OLIVEIRA, Angela Maria <i>et al</i>	2000	Artigo de periódico
Proposta de gestão de pessoas em unidade de informação especializada: a força da motivação e suas implicações no processo de gestão de pessoas	BUENO, Silvana Beatriz	2005	Artigo de periódico

Título	Autor(es)	Ano	Continuação Tipo de documento
Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões	SILVEIRA, Júlia Gonçalves da	2009	Artigo de periódico
O profissional bibliotecário como gestor de pessoas	PINTO, Adilson Luiz; MOREIRO GONZÁLEZ, José Antonio	2010	Artigo de periódico
O bibliotecário na gestão de pessoas: um estudo baseado na gestão do Banco de Dados do Jornal O POVO	SANTOS, Francisco Edvander Pires; SILVA, Ana Kelly Pereira da; AYRES, Maria Teresa Lima	2014	Artigo de periódico
Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas Bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica	MENDES, Aline Rodrigues de Lima	2014	Dissertação
Perfil dos gestores de bibliotecas universitárias federais do Brasil	TROGLIO, Jonathas	2014	Dissertação
Gestão de pessoas em unidades de informação: desafios entre o fazer e o aprender no papel do gestor	GUERRA, Maria Áurea Montenegro Albuquerque; CAVALCANTE, Lídia Eugenia	2017	Trabalho apresentado em evento

Título	Autor(es)	Ano	Continuação
			Tipo de documento
Experiências e formações: os caminhos trilhados por bibliotecários gestores na UFRGS	ALVES, Miriam	2018	Dissertação
O profissional da informação como gestor de pessoas	ALMEIDA, Cíntia Reggiane Cordeiro de	2018	Artigo de periódico
Gestão por competências em bibliotecas universitárias: um estudo nas bibliotecas da Universidade Federal de Mato Grosso	VALERIANO, Renata Bezerra; GARSKE, Lindalva Maria Novaes	2018	Artigo de periódico
O bibliotecário universitário como gestor de pessoas	LIPINSKI, Barbara; MEURER, Luzia de Miranda	2020	Artigo de periódico
Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação	NOGUEIRA, Anízia Maria Lima; BERNARDINO, Maria Cleide Rodrigues	2020	Artigo de periódico
Competências gerenciais de bibliotecários gestores: um estudo em bibliotecas universitárias	CAETANO, Alessandra Monteiro Pattuzzo; VASCONCELOS, Katia Cyrlene de Araujo	2021	Artigo de periódico

Fonte: os autores

Conforme ilustrado no Quadro 04, a tipologia documental que se destaca são os artigos de periódicos, totalizando (10) dez, enquanto (3) três são dissertações e apenas (1) um trabalho apresentado em evento. O trabalho mais antigo selecionado é do ano de 2000 e o mais recente do ano de 2021. Todos os documentos apontados trazem em destaque o tema gestão de pessoas, com enfoque no bibliotecário e/ou nas bibliotecas e unidades de informação.

Após a leitura dos trabalhos selecionados, sob a ótica da análise de conteúdo, apontam-se duas categorias em destaque, sendo elas: **Gestão de pessoas nas Bibliotecas e unidades de informação e Bibliotecário gestor de pessoas**, discutidas nos tópicos 4.1 e 4.2.

4.1 Gestão de pessoas nas Bibliotecas e unidades de informação

Um dos principais desafios para as bibliotecas adotarem a gestão de pessoas é a abrangência da estrutura, é importante compreender as características da instituição e todos os fatores que envolvam a prestação de serviço. (OLIVEIRA, *et al*, 2000). Compreendendo esses fatores, é necessário estar atentos a mudanças conferidas pela sociedade. Bueno (2005, p. 127) destaca que:

Assim como qualquer instituição, uma unidade de informação pode e deve sofrer várias mudanças em seu processo administrativo, gerencial e de serviço. São essas mudanças que proporcionam o seu crescimento, expansão e durabilidade. (BUENO, 2005, p. 127).

Oliveira *et al* (2000) consideram que para uma boa gestão dos recursos humanos é necessário a presença de um líder sábio para liderar com exemplo e não com punição. Entretanto, para validar o processo de gestão de pessoas

é importante que haja uma descentralização do poder, embora se tenha uma estrutura hierárquica não é necessário centralizar as atividades. (PINTO; MOREIRO GONZÁLES, 2010).

Entende-se que os processos de gestão de pessoas vêm se modificando ao longo do tempo, nas organizações, o que antes se tratava de controlar hoje se adota o modelo de desenvolver pessoas. (VALERIANO; GARSKE, 2018). Com isso, é importante destacar que os “objetivos e processos da Gestão de Pessoas devem ser colocados em prática em toda e qualquer unidade de informação, visto que a base sustentadora do êxito no trabalho são as relações interpessoais.” (SANTOS; SILVA; AYRES, 2014, p. 151).

Dentre estas práticas de gestão, Bueno (2005, p. 129) expõe que a principal é “aquela que tem como princípio a democracia e o envolvimento de todos os membros no processo de tomada de decisões. Estas ações exigem um esforço constante da equipe, de quebras de paradigmas e mudanças”.

E para que se cumpram esses apontamentos, Silveira (2009) comenta que é importante que a instituição possua líderes capazes de conciliar as necessidades da instituição com as das pessoas. É preciso entender os aspectos deste perfil de liderança, é o que abordaremos no próximo tópico, o Bibliotecário como Gestor de pessoas.

4.2 Bibliotecário gestor de Pessoas

Fica claro com as análises dos trabalhos que o bibliotecário é um profissional de extrema importância para a sociedade, e, quando inserido na administração de uma biblioteca, é necessário conhecer as práticas administrativas e técnicas para desenvolver com clareza seus compromissos gerenciais e manter sua função de liderar. (ALMEIDA, 2018).

Troglio (2014) e Alves (2018) retratam em suas pesquisas que os profissionais que atuam como gestores têm como características em seu cotidiano trabalhar a gestão

de pessoas, necessitando assim, de conhecimentos referentes a estes processos.

Entretanto, Guerra e Cavalcante (2017), em sua pesquisa com os gestores das bibliotecas da Universidade Federal do Ceará, destacaram que, os profissionais não receberam, na graduação, o aporte necessário para se tornar um gestor e, buscam esse aporte na formação através de cursos de aperfeiçoamento, realizados muitas vezes em outras áreas que não a biblioteconomia. Em consonância com esse apontamento, Lipinski; Meurer (2020) em sua pesquisa, também com bibliotecários gestores, constataram que, na visão destes, a formação em biblioteconomia atende parcialmente ou não atende as necessidades para a gestão de pessoas.

Para exercer de maneira satisfatória sua função de gestor

o bibliotecário deve acompanhar as tendências da administração contemporânea e da gestão de pessoas, a fim de que tome decisões aprimoradas concernentes ao crescimento institucional.” (GUERRA; CAVALCANTE, não paginado).

Com isso, é necessária uma gama de competências para moldar o perfil do bibliotecário gestor, uma vez que “gerir e administrar pessoas e conhecimentos são desafios para o bibliotecário contemporâneo”. (ALMEDA, 2018, p. 31). Esses profissionais, de acordo com Pinto; Moreira González (2010), podem adquirir uma postura diferente frente às organizações, utilizando uma visão gerencial. Os autores destacam também que na prática essa visão de gestor deve-se alinhar a cinco premissas, são elas:

Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, nem administrar pessoas, mas sim administrar

com pessoas; transferência de decisões e ações para a gerência de linha; utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoa; adequação das práticas de recursos humanos às diferenças individuais dos funcionários; contínua preparação das pessoas para o futuro. (PINTO; MOREIRO GONZÁLES, 2010, p. 62).

Com estes apontamentos torna-se evidente que o profissional necessita estar alinhado com sua equipe. Caetano e Vasconcelos (2021) consideram que as capacidades de incentivo e liderança são duas das competências essenciais para o bibliotecário gestor, pois com a aplicação destas atividades, a equipe se tornará mais autônoma, buscando por elas o objetivo organizacional.

Nogueira e Bernardino (2020) apresentam uma proposta para gestão de pessoas, embora tenham elaborado para aplicação em bibliotecas universitárias, considera-se adequada para outros tipos de bibliotecas e unidades de informação. A proposta aborda os seguintes aspectos na atuação do gestor:

liderança, seleção de pessoal, administração de conflitos, práticas de feedbacks assertivos, treinamento e capacitação de pessoal, habilidade de delegar, aplicação da gestão da transparência e a elaboração de um plano de gestão. (NOGUEIRA; BERNARDINO, 2020, p. 13).

A liderança se torna o fator primordial para o desenvolvimento da gestão, os autores apresentam uma preparação para gestores liderarem com qualidade, conforme aponta o quadro 05:

Quadro 5 – Preparando o bibliotecário gestor para liderar com qualidade

• O bibliotecário gestor precisará, antes de qualquer coisa, planejar quais resultados deseja alcançar e ter claramente definidas suas metas e objetivos.
• Conhecer a equipe e saber delegar é fundamental nesse processo.
• Definir: O quê? Quem? Como fazer? Quando fazer? Por que fazer? São informações indispensáveis para que as atividades sejam desenvolvidas por seus colaboradores de forma assertiva.
• O bibliotecário gestor deve potencializar os pontos fortes de sua equipe e procurar anular os pontos fracos.
• Procurar integrar a equipe e fazê-la sentir-se parte do processo é fundamental.
• Ser justo e democrático.
• Deixe claro a sua equipe que você está sempre acessível, eles jamais podem pensar que, por você ser o gestor, estará inacessível.

Fonte: (NOGUEIRA; BERNARDINO, 2020, p. 14)

Os apontamentos do Quadro 05 são fundamentais para a atividade do gestor, pois implica no comportamento da equipe. Um bom gestor de pessoas deve conhecer sua instituição e sua equipe. Para isto, uma maneira de entender os pontos principais do seu grupo de trabalho é saber agregar as pessoas, partindo da seleção até a designação de uma atividade, lidando de maneira ética e imparcial na resolução de conflitos que possam surgir no caminho. (SANTOS; SILVA; AYRES, 2014)

Pensando em um perfil para bibliotecário gestor de pessoas, Lipinski e Meurer (2020) constatam, em sua pesquisa, que há uma divisão quanto às necessidades para o profissional gerir. Alguns participantes consideram necessário ter conhecimento, habilidade e atitude, enquanto

outros, consideram que se deve ter um perfil mais dinâmico. Assim como, apontam a dificuldade de moldar esse perfil, pois pessoas são diferentes e, por isso, deve-se analisar o ambiente inserido.

Em pesquisa a outro grupo de bibliotecários, Caetano e Vasconcelos (2021) destacam que eles consideram como aspectos importantes para a qualidade da gestão, ser ético, proativo e manter-se atualizado. Mendes (2014) corrobora colocando que são competências necessárias para o gestor de pessoas a liderança, comunicação, trabalho em equipe, responsabilidades e relacionamento interpessoal. Elencando ainda algumas atitudes como ser flexível, criativo, empático entre outras.

5 Considerações finais

Com os resultados obtidos nesse estudo, podemos considerar que é pertinente tratar do tema Bibliotecário como gestor de pessoas, uma vez que os trabalhos analisados trazem reflexões importantes a respeito dessa abordagem.

Respondendo o objetivo deste estudo de identificar a produção científica sobre o tema o Bibliotecário e a gestão de pessoas nas bibliotecas, contidos nas bases da BRAPCI, DOAJ e BDTD, considera-se um número pequeno de trabalhos recuperados nas bases escolhidas, o que acaba corroborando com a hipótese colocada neste trabalho. Muitas vezes, a abordagem do bibliotecário como gestor é realizada como o processo gerencial no todo, mas pela complexidade da gestão de pessoas é importante uma abordagem específica no que tange seus processos.

Quanto à discussão dos documentos relevantes frente ao tema estudado, compreende-se que as bibliotecas precisam estar preparadas como instituição para uma efetiva gestão de pessoas, atenta às mudanças sociais e preparada para uma democratização e descentralização das ações

e decisões que implicam o funcionamento dela. Para isso, é importante o papel do bibliotecário frente às suas atividades.

Um dos principais fatores apontado pelos autores analisados é a liderança, o bibliotecário gestor deve atribuir esse papel a si, e buscar cada dia mais estar preparado e a frente da biblioteca. Consideramos, com base nos resultados obtidos, os seguintes aspectos como essenciais para o bibliotecário sem um bom gestor de pessoas:

- Liderança
- Proatividade
- Atualização
- Relacionamento interpessoal
- Empatia
- Organização
- Ética

Acredita-se que esses fatores são essenciais para o perfil do bibliotecário gestor de pessoas. Acrescenta-se, ainda, a ideia clara da missão da biblioteca em que está inserido e o enfoque no desenvolvimento de sua equipe, assim haverá um crescimento mútuo, institucional e pessoal.

Além destes aspectos é importante que o profissional tenha a habilidade de delegar funções, trabalhar em equipe, ser acessível e demonstrar interesse nas questões de sua equipe, mantendo sempre o foco em uma prestação de serviços importante frente às necessidades da sociedade.

Finalizando, observa-se que é importante para a formação do profissional, disciplinas nos cursos de Biblioteconomia que abordem a temática, pois podem colaborar com o entendimento do profissional que irá atuar nas unidades de informação e precisará trabalhar com pessoas, equipes etc.

Referências

- ALMEIDA, Cíntia Reggiane Cordeiro de. O profissional da informação como gestor de pessoas. **Revista Bibliomar**, v. 17, n. 1, p. 24-33, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/126373>. Acesso em: 21 jul. 2021.
- ALVES, Miriam. **EXPERIÊNCIAS E FORMAÇÕES**: os caminhos trilhados por bibliotecários gestores na UFRGS. 2018. 126f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/172492>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação brasileira de ocupações**. Brasília, 2008. Disponível: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>. Acesso em: 12 ago. 2021
- BRASIL. Conselho de Ensino Superior. **Parecer CNE/CESN 492/2001**: diretrizes curriculares para o curso de Biblioteconomia. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2021
- BRASIL. Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. **Lei Nº 4.084, de 30 de junho de 1962**. Brasília, 2 jul. 1962. n. 141. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L4084.htm. Acesso em: 12 ago. 2021.
- BUENO, Silvana Beatriz. Proposta de gestão de pessoas em unidade de informação especializada: a força da motivação e suas implicações no processo de gestão de pessoas. **Revista ACB**, [S.l], v. 10, n. 1, p. 124-130, out. 2005. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/418>. Acesso em: 20 dez. 2021.
- CAETANO, Alessandra Monteiro Patuzzo; VASCONCELOS, Katia Cyrlene de. Competências gerenciais de bibliotecários gestores: um estudo em bibliotecas universitárias. **Revista**

Científica Faesa, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 100-122, 15 jun. 2021. Disponível em: <http://revista.faesa.br/revista/index.php/Faesa/article/view/575> Acesso em: 05 ago. 2021.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2014. 128p. (Biblioteca de comparências).

CASSON, Lionel. **Bibliotecas no mundo antigo**. São Paulo: Vestígio, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/192002/epub/7?code=icSkGSAiBk7kbnye1wlXgT5cSuqzK6uuiJj/0c9TpsvfJgd2Pj+zlpc6BMJXbUW6/nNC7vMYmJEGsPfkY8Tpw=>. Acesso em: 01 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579p.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009. 224p.

CUNHA, Murilo Bastos da. Das bibliotecas convencionais às digitais: diferenças e convergências. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 2-17, abr. 2008. ISSN 19815344. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/kvP7t3vHjPPBDfrY9XgTYg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 ago. 2021

FONSECA, Edson Nery da. **Introdução à Biblioteconomia**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos / Livros, 2007. 152p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

GUERRA, Maria Áurea Montenegro Albuquerque; CAVALCANTE, Lídia Eugenia. Gestão de pessoas em unidades de informação: desafios entre o fazer e o aprender no papel do gestor. **Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação**, n. XVIII ENANCIB, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/104899>. Acesso em: 22 jan. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

LIPINSKI, Barbara; MEURER, Luzia de Miranda. O bibliotecário universitário como gestor de pessoas. *Revista ACB*, [S.l.], v. 25 n. 3, p. 686-696, dez. 2020. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1721>. Acesso em: 15 nov. 2021

MACIEL, Alba Consta; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Niterói: Intertexto, 2006. 90p.

MENDES, Aline Rodrigues de Lima. **Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas Bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. 2014. 106f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/8579>. Acesso em: 15 nov. 2021

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf. Acesso em: 20 set.2021.

MORENO, Edinei Antônio *et al.* A formação continuada dos profissionais bibliotecários: análise do conteúdo dos sites das entidades de classe. **Revista Acb: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 12, p.43-58, jan./jun. 2007. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/494/638>. Acesso em: 19 ago. 2021.

NOGUEIRA, Anízia Maria Lima; BERNARDINO, Maria Cleide Rodrigues. Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação. **Rev. Inf. na Soc. Contemp**, Natal, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/informacao/article/view/19732> Acesso em: 10 dez. 2021

OLIVEIRA, Angela Maria *et al.* Gerenciamento do capital humano em bibliotecas ou centros de informação: desafio imposto pela sociedade do conhecimento. **Transinformação**, [online], v. 12, n. 2, p. 7-16, dez. 2000. Disponível em: <http://old.scielo.br/pdf/tinf/v12n2/01.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

OLIVEIRA, Luciano Alan Rodrigues de. **Bibliotecas**: uma breve revisão histórica. 2019. 52f. TCC (Graduação) – Curso de Bacharel em Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/willi/Downloads/BibliotecasBreveRevisao_Oliveira_2019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/willi/Downloads/BibliotecasBreveRevisao_Oliveira_2019%20(1).pdf). Acesso em: 05 ago. 2021.

PINTO, Adilson Luiz; MOREIRO GONZÁLEZ, José Antônio. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 15, n. 29, p. 52-65, 15 maio 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/15182924.2010v15n29p52/19541>. Acesso em: 15 dez. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277p. Disponível em: [file:///C:/Users/willi/Downloads/E-book%20%20prodanova%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/willi/Downloads/E-book%20%20prodanova%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico%20(3).pdf). Acesso em: 15 ago. 2021.

RAMOS, Marília Cossich. Aspectos gerenciais de bibliotecários com foco na liderança em unidades de informação. **Biblionline**, Rio de Janeiro, n. 316, p. 2-10, 16 fev. 2021. Disponível em: <https://periodicos3.ufpb.br/ojs/index.php/biblio/article/view/57064/>. Acesso em: 05 dez. 2021.

RANGANATHAN, Shiyali Ramarita. **As Cinco Leis da Biblioteconomia**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos / Livros, 2009. 336p.

SANTOS, Francisco Edvander Pires; SILVA, Ana Kelly Pereira da; AYRES, Maria Teresa Lima. O bibliotecário na gestão de pessoas: um estudo baseado na gestão do banco de dados do jornal o povo. *Biblionline*, v. 10, n. 2, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/16459>. Acesso em: 08 ago. 2021.

SANTOS, Josiel Machado. O processo evolutivo das Bibliotecas da Antiguidade ao Renascimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 175-189, jul./dez. 2012. ISSN 1980-6949. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/237>. Acesso em: 15 ago. 2021.

SANTOS, Josiel Machado. Bibliotecas no Brasil: um olhar histórico. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-61, jan./jun. 2010. ISSN 1980-6949. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/132>. Acesso em: 16 ago. 2021.

SANTOS, Silvana de Lima; BERNARDINO, Maria Cleide Rodrigues. O bibliotecário e o mercado de trabalho no Cariri Cearense: implicações oriundas da sociedade da informação. **Biblos**, Rio Grande, v. 26, n. 1, p. 65-90, jun. 2012. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/2467>. Acesso em: 12 ago. 2021.

SILVEIRA, Julia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 38, n. 2, 2009. DOI: 10.18225/ci.inf.v38i2.1250. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1250>. Acesso em: 22 dez. 2021.

TROGLIO, Jonathas. **Perfil dos gestores de bibliotecas universitárias federais do Brasil**. 2014. 98f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/129182/328496.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 dez. 2021.

VALENTIM, Marta Lúgia Pomim. O perfil das bibliotecas contemporâneas. In: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves. (org.). **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília, DF: Ipea, 2016. Cap. 1. p. 19-42. Disponível em: file:///C:/Users/willi/Downloads/Biblioteca%20do%20s%C3%A9culo%20XXI%20%20desafios%20e%20perspectivas%20%20organizadores%20(1).pdf. Acesso em: 05 ago. 2021.

VALENTIM, Marta Lúgia. **O Profissional da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. 156p.

VALERIANO, Renata Bezerra; GARSKE, Lindalva Maria Novaes. Gestão por competências em bibliotecas universitárias: um estudo nas bibliotecas da Universidade Federal de Mato Grosso. **Incid**: R. Ci. Inf. e Doc, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, p. 107-129, set. 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/105880>. Acesso em: 12 dez. 2021.

Currículo das organizadoras

MARIA HELENA MACHADO DE MORAES



Docente do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Doutora em Educação em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências/FURG (2017) e Mestre em Educação em Ciências, PPG/FURG (2013). Especialista em MBA Gestão de Projetos (2012), Especialista em Planejamento estratégico e gestão de negócios (2022). Como bibliotecária, atuou no Sistema de Bibliotecas – SiB/FURG do ano de 2015 a 2021.

Contato: hmachmor@gmail.com

orcid.org/0000-0002-8066-1591

ANGÉLICA C. D. MIRANDA



Concluiu o Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento em 2010, mestrado em Engenharia de Produção em 2003, ambos pela Universidade Federal de Santa Catarina. Pós-doutorado em Educação em Ciências: química da vida e da Saúde, pela FURG. É professora associada, Dedicção Exclusiva – DE, na Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Professora permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração (orientação de mestrado) e no Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde (orientação de mestrado e doutorado), ambos na FURG. Líder e Pesquisadora do Grupo de Pesquisa CITEG – Ciência, Informação e Tecnologia e Gestão – FURG. Coordena o Portal de Periódicos eletrônicos da FURG (<http://www.seer.furg.br>) e o Repositório Institucional (repositorio.furg.br).

Contato: angelicacdm@gmail.com

orcid.org/0000-0003-3624-4616

Sobre os Autores



Aline Herbstrith Batista
orcid.org/0000-0002-2471-4601

Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Pelotas. Mestra em Memória Social e Patrimônio Cultural em 2012, Especialista em Serviço de Atendimento Educacional Especializado, em 2021 e em Patrimônio Cultural: conservação de artefatos em 2008, ambos pela Universidade Federal de Pelotas. É Bibliotecária/Documentalista na Universidade Federal de Pelotas, responsável pelo Repositório Institucional e representante da UFPel, na Rede Sul de Repositório. Atualmente é membro do grupo de pesquisa HISALES (História da Alfabetização, Leitura, Escrita e dos Livros Escolares), vinculado à Faculdade de Educação da UFPel.



Ana Gabriela Clipes Ferreira
orcid.org/0000-0002-6046-3379

Atua como Bibliotecária-Documentalista da Biblioteca Setorial de Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutora em Educação em Ciências, PPgECi-UFRGS (2018), Mestre em Comunicação e Informação, PPGCOM-UFRGS (2011) e Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006). Coordenadora da Comissão Assessora Apoio à Edição de Periódicos Científicos da UFRGS, vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade (2017-atual).



**Brendon William
Amaral Cruz**

orcid.org/0000-0001-9960-6691

Graduado em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Open Journal System (OJS), Open Monograph Press (OMP) e DSpace, atuando principalmente nos seguintes temas: normalização, periódicos científicos e diretrizes para autores. Realizou Estágio Curricular Obrigatório na Prefeitura Municipal do Rio Grande, em Biblioteca escolar. Foi estagiário do Sistema Integrado de Bibliotecas – SIB, da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).



Clériston Ribeiro Ramos

orcid.org/0000-0002-7364-702X

Bacharel em Biblioteconomia, mestre e doutorando pelo Programa de Pós-graduação em Educação em Ciências pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG); MBA em Gestão de Pessoas pela Anhanguera Educacional. Atualmente é diretor do Sistema de Bibliotecas, na Pró-reitora de Graduação da FURG (SiB/FURG)



Danielle Thiago Ferreira

orcid.org/0000-0002-0957-4022

Graduada e Mestre em Biblioteconomia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Doutora em Ciência da Informação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Foi Diretora da Biblioteca da Área de Engenharia e Arquitetura da Universidade Estadual de Campinas de 2010-2020. Atualmente, é Coordenadora da Biblioteca de Obras Raras Fausto Castilho, da Universidade Estadual de Campinas. Foi Professora da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. É Editora da RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual de Campinas e da Revista Labor & Engenho, da área de planejamento urbano e patrimônio ambiental do Centro de Pesquisas Meteorológicas e Climáticas Aplicadas à Agricultura / Universidade Estadual de Campinas.



**Dayo de Araújo
Silva Côrbo**

orcid.org/0000-0001-6428-1786

Doutor e Mestre em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia em convênio com a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Possui especialização em Gestão da Informação e Inteligência Competitiva pela Universidade Estácio de Sá (2008) e graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (2005). Atualmente é bibliotecário no Arquivo Nacional e professor no Curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO). Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia. É o atual Vice-Presidente do Conselho Regional de Biblioteconomia, 7ª região, na 19ª gestão (2021-2023).



Eduardo César Borges

orcid.org/0000-0002-1788-5015

Graduação em Biblioteconomia pelo Centro Universitário de Formiga – UNIFOR – MG e Especialista em Biblioteconomia pela Faculdade Internacional Signorelli. Foi bibliotecário da Faculdade Presidente Antonio Carlos de Itajubá (FUPAC) e coordenador das unidades de São Lourneço-FUPAC, Itanhandu-FUPAC, Baependi-FUPAC, Lambari-FUPAC. Foi bibliotecário do Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação (FAI), do Instituto Presbiteriano Gammon e, atualmente, é Bibliotecário da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Tem experiência em bibliotecas universitárias, atuando principalmente nas seguintes áreas: referência, pesquisa, normalização bibliográfica, desenvolvimento do acervo, conservação, preservação e avaliações do Acervo.



**Fabiano
Domingues Malheiro**

orcid.org/0000-0002-3330-7151

Concluiu o Mestrado em Gestão de Organizações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) em 2019. É Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG), desde 2008. Atua como bibliotecário na Biblioteca de Odontologia na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), desde 2011. Integra o comitê de automação de bibliotecas da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), desde 2017.



Gildenir Carolino Santos

orcid.org/0000-0002-4375-6815

Graduado em Biblioteconomia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Mestre e Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Campinas. Pós-Doutorado em Divulgação Científica pelo Labjor da Universidade Estadual de Campinas. Foi Consultor-visitante em 2011, junto ao CCN, ISSN e Rede Latindex no Ibiect. Foi vice-coordenador nacional do FEPAE – Fórum de Editores de Periódicos da Área de Educação [2013 a 2015]. Foi conselheiro deliberativo da Associação Brasileira de Editores Científicos [2016 a 2020]. Editor-coordenador da Edubase (base de dados nacional em educação e áreas afins do Sistema de Bibliotecas da UNICAMP) desde 1994. Faz parte da equipe de editores do E-LIS (International Open Archive of Library and Information Science) no Brasil, desde 2015. Foi Professor da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Atua como docente no curso a distância sobre Fontes de indexação para Periódicos Científicos pela Content Mind, desde 2013. Editor de revistas científicas digitais das áreas de Educação e Biblioteconomia, como RDBCi: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação; Revista Internacional de Educação Superior; coeditor da Revista Brasileira de Preservação Digital, em parceria com o IBICT. Responsável pelo Portal de Periódicos Eletrônicos Científicos da Unicamp, desde novembro 2014.



Giovanna Pova Milione

orcid.org/0000-0002-7010-8733

Pós-graduada na modalidade “lato sensu” em Orientação Educacional pela Portal Faculdades de Passo Fundo (2011), com ênfase em especialização e habilitação na área. Pós-graduada na modalidade “lato sensu” em Supervisão Educacional pela Portal Faculdades de Passo Fundo (2009), com ênfase em especialização e habilitação na área. Possui graduação em Pedagogia – Educação Infantil pela Universidade Federal do Rio Grande – FURG (2007). Faz parte do corpo Técnico Administrativo em Educação da Universidade Federal do Rio Grande – FURG.



Nivaldo Calixto Ribeiro

orcid.org/0000-0003-0650-0121

Doutorado em andamento pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (PPG-GOC) da Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), linha de pesquisa Arquitetura & Organização do Conhecimento (AOC). Mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Lavras (UFLA), linha de pesquisa em Gestão Estratégica, Marketing e Inovações. Graduação em Biblioteconomia (2002) e Especialista em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pelo Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG). Foi professor colaborador do Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG), da Escola Superior em Meio Ambiente (ESMA), bibliotecário da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) e atualmente é bibliotecário da Universidade Federal de Lavras (UFLA).



**Priscila de Assunção
Barreto Côrbo**

orcid.org/000-0002-1694-575

Doutora e Mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – (PPGCI/IBICT-UFRJ). Possui especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Cândido Mendes e graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Bibliotecária do Colégio Pedro II. Líder do Grupo de Pesquisa sobre Políticas de Ensino, Informação e Memória do Colégio Pedro II. Membro da Comissão de Memória Histórica do Colégio Pedro II. Membro do Conselho Regional de Biblioteconomia do Rio de Janeiro. Tem experiência na área de Ciência da Informação com ênfase em Biblioteconomia.



**Rosaura Alves
da Conceição**

Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande – FURG defendendo a dissertação intitulada O reflexo do resultado da autoavaliação no planejamento e gestão institucional da Universidade Federal do Rio Grande – FURG (2018). Graduação em Administração pela FURG (1981) onde exerce o cargo de Administradora. Atuou na Comissão de Implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação; é membro do Comitê Assessor de Planejamento. Especialista em Administração Universitária, tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. Foi chefe da Unidade de Recrutamento, Seleção e Treinamento da Divisão de Recursos Humanos; chefe da divisão de Administração da PROGRAD; Chefe da divisão de Administração do Gabinete do Reitor; Coordenadora Administrativa da FURG/TVe atualmente é Procuradora Institucional e Coordenadora de Pesquisa Institucional da FURG.



Rúbia T. Gattelli

orcid.org/0000-0002-7014-9201

Possui graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande (2004), MBA em Gestão de Projetos pelas Faculdades Anhanguera (2010) e Mestrado em Ciência da Informação pela Faculdade de Engenharia pela Universidade do Porto – Portugal (2015). É bibliotecária/documentalista da Universidade Federal do Rio Grande desde 2005, tendo atuado em vários setores e Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas. Foi diretora do SiB no período entre 2009 e 2012 e, atualmente, está na gestão da Biblioteca Setorial da Área Acadêmica da Saúde.



**Tatiane Priscila
Pinto Corrêa**

orcid.org/0000-0001-7108-1424

Mestra em Educação em Ciências: Química da vida e saúde pela Universidade Federal do Rio Grande – FURG (2017). Especialista em Ensino Lúdico pela Faculdade de Educação São Luís (2016). Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande – FURG (2011). É bibliotecária na Escola Municipal de Ensino Fundamental Prof. Jayme Gomes Monteiro, localizada na cidade do Rio Grande/RS.



**Teresa Cristina
Monteiro Martins**

orcid.org/0000-0002-3739-7772

Doutora em Administração, mestra em Administração Pública e bacharela em Ciência da Computação e em Administração pública. Toda formação pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Atua como coordenadora do setor de provas e pedagógico da Coordenadoria Geral de Processos Seletivos da UFLA. Pesquisa sobre Inovação Aberta, Crowdsourcing e Inovação de serviços no Setor Público. Tem experiência na organização de processos seletivos para ingresso no ensino superior e concursos, na Educação a distância, em orientações, tutorias e desenvolvimento de projetos na administração pública.



Vanessa Dias Santiago

orcid.org/0000-0003-3525-9154

Mestra em Memória Social e Patrimônio Cultural pela Universidade Federal de Pelotas (2021). Especialista em Gestão de Projetos pela Anhanguera Educacional ESA, Brasil (2009). Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande (2002). Possui experiência com docência no ensino superior (2004-2006 / 2008-2010). Atualmente, é bibliotecária do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande, atuando como Chefe da Biblioteca Central. Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia, atuando principalmente nos seguintes temas: representação temática, representação descritiva e gestão de obras raras e históricas.

**EDITORA E GRÁFICA DA FURG
CAMPUS CARREIROS
CEP 96203 900
editora@furg.br**

ISBN 978-65-5754-163-0



9 786557 541630