

Carla Purcina de Campos Pereira

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E TOMADA DE DECISÃO
EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Gestão da Informação.

Linha de pesquisa: Fluxos de Informação.

Orientador: Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados

Florianópolis,
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pereira, Carla Purcina de Campos
Avaliação de desempenho e tomada de decisão em
bibliotecas universitárias / Carla Purcina de Campos
Pereira ; orientador, Gregório Jean Varvakis Rados -
Florianópolis, SC, 2013.
197 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-
Graduação em Ciência da Informação.

Inclui referências

1. Ciência da Informação. 2. Sistema de avaliação. 3.
Indicadores de desempenho. 4. Processo de tomada de
decisão. 5. Bibliotecas universitárias. I. Rados, Gregório
Jean Varvakis . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.
III. Título.

Carla Purcina de Campos Pereira

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E TOMADA DE DECISÃO
EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina em cumprimento a requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Florianópolis, 21 de Fevereiro de 2013.

Profa. Marisa Brascher Basilio Medeiros, Dra.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. PhD. Gregorio Varvakis Rados – PGCIN/UFSC
Orientador

Profa. Dra. Edna Lúcia da Silva – PGCIN/UFSC
Examinadora

Profa. Dra. Magda Teixeira Chagas – PGCIN/UFSC
Examinadora

Profa. Dra. Delsi Fries Davok – DBI/UDESC
Examinadora

Dedico a João Carlos, Franciele
e Maria Clara.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me lembrar do poder que possuo, por me mostrar que sou protegida, guiada e iluminada pela sua presença divina no mais íntimo do meu ser.

Aos meus familiares, em especial a João Carlos, meu marido e companheiro, Franciele e Maria Clara, minhas filhas, por me fazerem tão feliz e apoiar para sempre seguir em frente.

Ao meu orientador e professor Gregório Varvakis, um querido amigo que me apoiou em momentos difíceis e me fez muito feliz nesta fase da vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN), pela oportunidade.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo incentivo financeiro.

Aos professores e a Sabrina de Conto do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN).

Aos membros da banca examinadora final, professora Edna Lúcia da Silva, Magda Teixeira Chagas e em especial a Professora. Delsi Fries Davok, minha querida amiga, minha referência na vida profissional.

Aos bibliotecários que aceitaram participar e colaboraram com esta pesquisa.

Aos meus colegas e queridos amigos do PGCIN e do Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade (NGS), em especial a Danielly Inomata, Sirlene Pinto, Tatiana Cristina Siqueira Dos Santos e Carolina Vaz pela contribuição ao trabalho e pelo aprendizado construído.

Enfim, agradeço a todos pelo apoio e que estiveram presente neste momento especial.

RESUMO

A finalidade de utilizar indicadores de desempenho nas bibliotecas universitárias brasileiras é prover informações para a tomada de decisão e assim promover qualidade no sistema educacional. Este trabalho analisou os indicadores de desempenho utilizados na gestão das bibliotecas universitárias, para isso caracterizou os modelos de avaliação de desempenho utilizados pelas bibliotecas universitárias, identificando os indicadores de desempenho, como estes contribuem no processo de tomada de decisão e caracterizando esse processo de tomada de decisão em bibliotecas universitárias com base nos indicadores. Na pesquisa, analisaram-se os indicadores de desempenho para avaliação de bibliotecas universitárias com base na norma *ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators*, a qual é subdividida nas categorias: recursos, acesso e infraestrutura; uso; eficiência; e, potencialidades e desenvolvimento, compostas por quarenta e quatro indicadores. Para isso, foram identificados e caracterizados os indicadores de desempenho utilizados nas bibliotecas universitárias de 353 instituições de ensino superior brasileiras. Em um segundo momento, verificou-se a relevância dos indicadores de desempenho com os gestores/coordenadores de 78 bibliotecas universitárias brasileiras. A partir da análise dos dados coletados, evidenciou-se que os indicadores possuem relevância para a tomada de decisão, uma vez que mais da metade dos indicadores apresentados foram considerados relevantes para a tomada de decisão, no entanto constatou-se uma discrepância entre o uso e a relevância dos indicadores de desempenho para tomada de decisão. Constatou-se, também, que o conjunto de indicadores aplicados às bibliotecas universitárias são em geral os mesmos impetrados pela avaliação do Ministério da Educação, realizado por meio do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior. Identificaram-se discrepâncias entre o uso dos indicadores relacionados, concluindo-se que indicadores com o mesmo objetivo em determinados momentos são aplicados em outros não o são. Por fim, conclui-se que uma adequada gestão dos indicadores de desempenho e a aplicação no processo de decisório promove a qualidade dos produtos oferecidos, e, por conseguinte a qualidade do ensino das instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Sistema de avaliação. Indicadores de desempenho. Processo de tomada de decisão. Bibliotecas universitárias.

ABSTRACT

The purpose of using performance indicators in the Brazilian university libraries is to provide information for decision making and thus promote quality in the educational system. This study examined the performance indicators used in the management of university libraries, for that characterized the performance evaluation models used by academic libraries, identifying performance indicators, as they help in the process of decision making and characterizing the process of making decision in university libraries based on the indicators. In the research, analyzed the performance indicators for assessment of university libraries based on ISO 11620 (2008) Information and documentation - Library performance indicators, which are divided into categories: resources, access and infrastructure, use, efficiency, and , and development potential, composed of forty-four indicators. To do so, we identified and characterized the performance indicators used in university libraries of 353 higher education institutions in Brazil. In a second step, we verified the relevance of performance indicators to managers / coordinators of 78 Brazilian university libraries. From the analysis of the data collected showed that the indicators are relevant to decision making, since more than half of the indicators presented were considered relevant to decision making, however we found a discrepancy between the use and relevance of performance indicators for decision making. It was found also that the set of indicators applied to university libraries are generally the same review filed by the Ministry of Education, conducted by the National Evaluation System of Higher Education. Discrepancies were identified between the use of related indicators, concluding that indicators with the same goal in certain moments are applied in others they are not. Finally, it is concluded that proper management of performance indicators and application in decision-making process promotes quality of products, and therefore the quality of teaching institutions of higher education.

Keywords: Evaluation System. Performance indicators. Decision-making process. University libraries.

RESUMEN

El propósito de la utilización de indicadores de rendimiento en las bibliotecas universitarias brasileñas es proporcionar información para la toma de decisiones y promover así la calidad en el sistema educativo. Este estudio examinó los indicadores de desempeño utilizados en la gestión de las bibliotecas universitarias, para que caracterizaron a los modelos de evaluación de desempeño utilizados por las bibliotecas universitarias, la identificación de indicadores de desempeño, ya que ayudan en el proceso de toma de decisiones y caracterizar el proceso de toma de decisión en las bibliotecas universitarias en base a los indicadores. En la investigación, analizaron los indicadores de desempeño para la evaluación de las bibliotecas universitarias basado en la norma ISO 11620 (2008) Información y documentación - Indicadores de desempeño de biblioteca, que se dividen en categorías: recursos, acceso e infraestructura, el uso, la eficiencia y la y el potencial de desarrollo, compuesto de cuarenta y cuatro indicadores. Para ello, hemos identificado y caracterizado los indicadores de desempeño utilizados en las bibliotecas universitarias de 353 instituciones de educación superior en Brasil. En una segunda etapa, se verificó la pertinencia de los indicadores de desempeño a los gestores / coordinadores de las 78 bibliotecas universitarias brasileñas. A partir del análisis de los datos recogidos mostraron que los indicadores son relevantes para la toma de decisiones, ya que más de la mitad de los indicadores presentados se consideraron relevantes para la toma de decisiones, sin embargo, encontró una discrepancia entre el uso y la pertinencia de los indicadores de desempeño para la toma de decisiones. Se encontró también que el conjunto de indicadores aplicados a las bibliotecas universitarias son generalmente la misma revisión interpuesto por el Ministerio de Educación, realizada por el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior. Las discrepancias fueron identificadas entre el uso de indicadores relacionados, concluyendo que los indicadores con el mismo objetivo en ciertos momentos se aplican en otros no lo son. Por último, se concluye que el manejo adecuado de los indicadores de desempeño y la aplicación en el proceso de toma de decisiones promueve la calidad de los productos, y por lo tanto la calidad de la enseñanza de las instituciones de educación superior.

Palabras clave: Sistema de Evaluación. Los indicadores de desempeño. La toma de decisiones. Las bibliotecas universitarias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Pesquisa	36
Figura 2 – Processo de Avaliação	42
Figura 3 – Componentes do Sistema Decisório.	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Escolaridade dos Bibliotecários participantes da pesquisa	80
Gráfico 2 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – tempo de formação da área dos bibliotecários participantes da pesquisa	80
Gráfico 3 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Recursos, acesso e infraestrutura – acervo	82
Gráfico 4 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Recursos, acesso e infraestrutura – Acesso	84
Gráfico 5 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Recursos, acesso e infraestrutura – Instalações.	86
Gráfico 6 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Recursos, acesso e infraestrutura – Equipe.....	88
Gráfico 7 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Uso – coleção.	90
Gráfico 8 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Uso – Acesso.	92
Gráfico 9 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Uso – instalações.	94
Gráfico 10 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Uso – geral.....	95
Gráfico 11 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Eficiência – Coleção.....	98
Gráfico 12 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Eficiência – Acesso	99
Gráfico 13 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Eficiência – Equipe.....	100
Gráfico 14 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Eficiência – geral	101
Gráfico 15 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Potencialidades e Desenvolvimento – Coleção.	103
Gráfico 16 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Potencialidades e Desenvolvimento – Equipe.	104

Gráfico 17 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Potencialidades e Desenvolvimento – Geral.	105
Gráfico 18 – Percentual de Uso das categorias.	106
Gráfico 19 – Avaliação da relevância de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Escolaridade dos bibliotecários gestores/coordenadores.	115
Gráfico 20 – Tempo de formação da área.	116
Gráfico 21 – Tempo de atuação no processo de avaliação.	116
Gráfico 22 – Grau de importância do uso de medidas de desempenho em bibliotecas universitárias.	130
Gráfico 23 – Periodicidade da avaliação na biblioteca universitária ..	130
Gráfico 24 – O processo de avaliação de desempenho é realizado por iniciativa de qual autoridade	131
Gráfico 25 - Uso dos indicadores de desempenho na tomada de decisão	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de Administração	41
Quadro 2 – Tipos de Decisão	59
Quadro 3 – Categorias de Indicadores da Norma ISO 11620 (2008)....	64
Quadro 4 – Indicadores de desempenho relacionados as categorias de análise.....	65
Quadro 5 – Detalhamento dos módulos do questionário pré-teste	72
Quadro 6 – Detalhamento dos módulos do questionário.....	75
Quadro 7 – Taxa de utilização dos indicadores da categoria Recursos, acesso e infraestrutura	89
Quadro 8 – Índice de utilização das subcategorias da categoria Uso.	96
Quadro 9 – Índice de utilização dos indicadores da categoria Eficiência, por subcategoria.	102
Quadro 10 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Correlacionamento dos indicadores.....	108
Quadro 11 – Discrepância no uso dos indicadores correlacionados. ..	113
Quadro 12 – Qual o propósito de a Biblioteca Universitária realizar a avaliação de desempenho	132
Quadro 13 – Propósito da biblioteca universitária em utilizar indicadores de desempenho para a tomada de decisão	136
Quadro 14 – Intensidade do uso dos indicadores de desempenho nas fases do processo decisório, segundo Choo (2006).....	138
Quadro 15 – Percentual de Uso e Relevância dos indicadores de desempenho.....	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> da categoria Recursos, acesso e infraestrutura.	118
Tabela 2 – Simulação de eliminação de itens para obtenção do Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> da Categoria Recursos, acesso e infraestrutura	119
Tabela 3 – Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> da categoria Uso.....	120
Tabela 4 – Simulação de eliminação de itens para obtenção do Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> da Categoria Uso	121
Tabela 5 – Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> da categoria Eficiência.	122
Tabela 6 – Simulação de eliminação de itens para obtenção do Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> da Categoria Eficiência.....	122
Tabela 7 – Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> da categoria Potencialidades e desenvolvimento.	124
Tabela 8 – Simulação de eliminação de itens para obtenção do Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> da Categoria Potencialidades e desenvolvimento.	124
Tabela 9 – Percentuais de relevância dos indicadores de desempenho.	125
Tabela 10 – Percentuais de relevância dos indicadores de desempenho	126
Tabela 11 – Percentuais de relevância dos indicadores de desempenho	127
Tabela 12 – Percentuais de relevância dos indicadores de desempenho	128
Tabela 13 – Valores de confiabilidade dos indicadores de desempenho – Categoria: Recursos, acesso e infraestrutura.....	145
Tabela 14 – Valores de confiabilidade dos indicadores de desempenho – Categoria: Uso.....	146
Tabela 15 – Valores de confiabilidade dos indicadores de desempenho – Categoria: Eficiência.....	147
Tabela 16 – Valores de confiabilidade dos indicadores de desempenho – Categoria: Potencialidades e Desenvolvimento	147

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANCIB – Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação identificados nos site da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação

IES – Instituições de Ensino Superior

IFS – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

IGC – Índice Geral de Cursos

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SNBU – Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	29
1.1	JUSTIFICATIVA.....	30
1.2	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	32
1.3	OBJETIVOS.....	34
1.3.1	Objetivo geral.....	34
1.3.2	Objetivos específicos.....	34
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	34
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	37
2.1	BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA.....	37
2.2	GESTÃO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA.....	39
2.2.1	Processo de avaliação em biblioteca universitária.....	41
2.3	MODELOS DE SISTEMAS DE AVALIAÇÃO.....	44
2.3.1	Guidelines for the Application of Best Practice in Australian University Libraries; Intranational and International Benchmarks.....	49
2.3.2	EQUINOX: library performance measurement and quality management system; performance indicators for electronic library services.....	50
2.3.3	Library performance indicators and library management tools.....	51
2.3.4	BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho.....	52
2.3.5	REBIUN (Red Española de Bibliotecas Universitarias).....	52
2.3.6	Norma ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators.....	53
2.3.7	Measuring Quality: Performance Measurement in Libraries.....	54
2.4	TOMADA DE DECISÃO.....	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	61

3.2	CARACTERIZAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	62
3.3	IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES.....	63
3.4	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	71
3.5	IDENTIFICAÇÃO DO USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO JUNTO AOS BIBLIOTECÁRIOS DAS IES.....	72
3.5.1	Pré-teste junto aos bibliotecários.....	72
3.5.2	Coleta de dados junto aos bibliotecários.....	73
3.6	IDENTIFICAÇÃO DA RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO JUNTO AOS BIBLIOTECÁRIOS.....	74
3.7	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	76
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	79
4.1	ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS BIBLIOTECAS DAS IES DO BRASIL POR CATEGORIAS DOS INDICADORES SEGUNDO BIBLIOTECÁRIOS.....	79
4.1.1	Caracterização dos Bibliotecários das Bibliotecas de IES..	79
4.1.2	Análise dos indicadores da categoria: Uso.....	81
4.1.3	Análise dos indicadores da categoria: Uso.....	90
4.1.4	Análise dos indicadores da categoria: Eficiência.....	97
4.1.5	Análise dos indicadores da categoria: Potencialidades e Desenvolvimento.....	102
4.1.6	Considerações acerca do Uso dos indicadores de desempenho.....	106
4.2	ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DAS CATEGORIAS E INDICADORES DE DESEMPENHO DAS BIBLIOTECAS DAS IES DO BRASIL.....	115
4.2.1	Caracterização dos participantes desta etapa da pesquisa.....	115
4.2.2	Análise da relevância dos indicadores da categoria – Recursos, acesso e infraestrutura.....	117
4.2.3	Análise da relevância dos indicadores da categoria – Uso.....	120

4.2.4	Análise da relevância dos indicadores da categoria – Eficiência.....	122
4.2.5	Análise da relevância dos indicadores da categoria – Potencialidades e Desenvolvimento.....	123
4.3	INDICADORES E GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	129
4.3.1	Relação dos indicadores de desempenho e a tomada de decisão.....	134
4.4	CONSIDERAÇÕES ACERCA DO USO E DA RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	140
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	149
5.1	CONCLUSÕES.....	149
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	153
	REFERÊNCIAS.....	155
	Apêndice A – Questionário aplicado aos Bibliotecários de Instituições de Ensino Superior – IES.....	163
	Apêndice B – Questionário aplicado aos Bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias.....	182

1 INTRODUÇÃO

A busca pela excelência da gestão das unidades de informação, particularmente das Instituições de Ensino Superior (IES), envolve compreender, organizar e gerir o denso volume de informações produzido pela academia. Além disso, envolve particularmente atender aos clientes da biblioteca, ou seja, atender aos utilizadores dos acervos e serviços da biblioteca universitária, nas suas expectativas e necessidades para o ensino, a pesquisa e a extensão, que é tripé de atividades-fim da universidade. Assim, a qualidade de uma biblioteca universitária poderia ser definida pela capacidade da gestão, ou da equipe gestora, em atender as expectativas e necessidades dos seus clientes.

Gestores eficazes tomam decisões baseadas em informações confiáveis e exatas, resultantes da análise de dados da avaliação de desempenho. No entanto, apesar do desenvolvimento e da precisão das tecnologias de informação e comunicação, conforme McGee e Prusak (1994, p. xvi), “O problema fundamental continua o mesmo: ‘definir a informação correta, em tempo hábil, e no local adequado’”.

Nesta pesquisa, analisam-se os indicadores de desempenho utilizados nas bibliotecas universitárias e seu uso no processo de tomada de decisão, a fim de apresentar a avaliação de desempenho como ferramenta para a melhoria da qualidade das bibliotecas universitárias, no que diz respeito ao desempenho da equipe para a oferta da “informação correta, em tempo hábil, e no local adequado”.

A avaliação de bibliotecas universitárias é elemento necessário para o credenciamento e renovação de credenciamento das universidades, e para o reconhecimento e a renovação de reconhecimento dos cursos de graduação. Essas avaliações, de regulação e de controle, integram o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), na qual a biblioteca universitária é avaliada na Dimensão “Instalações Físicas”, apesar de os indicadores de avaliação referir-se, essencialmente, à composição e características do acervo.

No Brasil acontece, a cada dois, anos o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU), que tem o propósito de discutir ações relacionadas às bibliotecas universitárias, bem como a integração, compartilhamento e o desenvolvimento institucional e pessoal, dessas instituições, e assim as práticas de avaliação.

Entende-se que avaliar implica em juízos sobre o valor e o mérito do objeto avaliado, com vistas a orientar decisões e recomendar ações de melhorias. Para o SINAES (INEP, 2007), a avaliação deve ser um processo construído coletivamente, de adesão voluntária, com o

propósito de sistematizar informações para tomadas de decisões políticas, pedagógicas e administrativas, no sentido de elevar a capacidade educativa e melhorar a qualidade das instituições de ensino superior do país.

1.1 JUSTIFICATIVA

A presente proposta de pesquisa justifica-se desde a relevância do tema para as bibliotecas universitárias no contexto das instituições de ensino superior no Brasil, bem como para a área da Ciência da Informação (CI), que “[...] é definida como um campo englobando, tanto a pesquisa científica quanto a prática profissional, pelos problemas que propõe e pelos métodos que escolheu, ao longo do tempo, para solucioná-los.” (SARACEVIC, 1996, p. 41).

Do mesmo modo o autor ainda descreve que

A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. (SARACEVIC, 1996, p.47).

Ao longo dos anos, as bibliotecas universitárias vêm identificando e desenvolvendo meios que possibilitem a avaliação das suas atividades. Desta forma, esta pesquisa pode trazer contribuições, tanto para a prática profissional quanto para o desenvolvimento técnico e teórico da área, por se tratar de uma pesquisa com o intuito de analisar os indicadores existentes acerca da avaliação de bibliotecas universitárias, bem como avaliar o seu uso na tomada de decisão.

A avaliação de desempenho nas bibliotecas universitárias tem relevância na medida em que “reúne dados necessários para determinar quais dentre várias estratégias alternativas parecem ter mais probabilidade de obter um resultado almejado”, ou ainda no fato de que “a avaliação é feita não como um exercício intelectual, mas para reunir dados úteis para atividades destinadas a solucionar problemas ou tomar decisões.” (LANCASTER, 2004, p.1).

A avaliação, como menciona Lancaster (2004), tem a finalidade de reunir dados. Esses dados são estruturados em indicadores, que

podem ser expressos numericamente, simbolicamente ou semanticamente, tendo a intenção de caracterizar as atividades, os objetos, pessoas ou eventos quantitativa ou qualitativamente, e como indicado por esse autor, com o propósito de aferir o valor dessas a fim de contribuir com o processo de tomada de decisão.

O intenso desenvolvimento de tecnologias e a intensa produção e demanda de informação da sociedade atual implicou em novos desafios para os administradores de bibliotecas exigindo que estejam mais capacitados. Hoje é necessário que tenham uma postura pró-ativa, compreendam a importância de se estabelecer metas e ações para ter claro onde se deseja chegar e como chegar. Assim sendo, é imperativo que o bibliotecário tenha um sólido fundamento teórico-prático acerca da gestão, mais precisamente de sistemas de avaliação.

No estado de mudanças tecnológicas e as variações de produtos oferecidos aos clientes das bibliotecas, uma gestão pró-ativa é indispensável no planejamento da organização, tendo em vista o valor que os produtos oferecidos têm ao aprimoramento do ensino superior.

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm um papel importante no progresso do Brasil, assim como em qualquer país, este progresso depende do desenvolvimento do conhecimento, educação e do aprimoramento científico e tecnológico (TAKAHASHI, 2000). Desta forma as universidades estreita ligação com o desenvolvimento de pesquisas, pois:

Por meio dos métodos de pesquisa é dada ao estudante a oportunidade para um trabalho independente e os laboratórios e bibliotecas são instrumentos indispensáveis nessa atividade, a qual está diretamente relacionada com o desenvolvimento do conhecimento humano. (WILSON; TAUBER, 1956 citado por LEITÃO, 2005, p. 26).

A avaliação das instituições de ensino tem o objetivo de facilitar o controle no processo de gestão, e servir como base de referência para a comunicação entre a equipe da biblioteca, dos organismos financiadores e da comunidade de usuários, proporcionando a manutenção dos sistemas educacionais e o aprimoramento dos instrumentos para o desenvolvimento do conhecimento humano.

Com base em um rápido levantamento bibliográfico realizado pela pesquisadora no segundo semestre de 2011, nos programas de pós-

graduação em Ciência da Informação no Brasil, constatou-se que pesquisas acerca da avaliação de desempenho em bibliotecas universitárias são escassas. O levantamento analisou os trabalhos defendidos de 2001 a 2010, nos programas identificados nos site da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB). Os trabalhos localizados são em cerca de mil trabalhos, desses somente dois tratavam sobre avaliação de desempenho em bibliotecas universitárias: A Biblioteca Universitária no Processo de “Avaliação das Condições de Oferta” dos Cursos de Graduação pelo MEC: o caso da UFBA.” de autoria de Lubisco (2002) e “Processo de avaliação do INEP/MEC de bibliotecas universitárias pertencentes às instituições de educação superior privadas de Belo Horizonte/MG” de autoria de Oliveira (2010), o que leva a constatar a escassez de pesquisa sobre avaliação de desempenho em bibliotecas universitárias.

As contribuições visadas por esta pesquisa são do ponto de vista teórico-prático, úteis para a gestão de qualidade das bibliotecas universitárias, contribuindo em especial para a literatura sobre sistemas de avaliação de desempenho, e para a área da Ciência da Informação, com o intuito de minimizar a lacuna verificada no levantamento bibliográfico indicado acima.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A biblioteca universitária é um importante órgão social na esfera do ensino superior, uma vez que se constitui uma prestadora de serviços e produtos essenciais ao apoio do ensino, pesquisa e extensão.

Para que a biblioteca universitária ofereça produtos com qualidade e seja reconhecida como uma instituição de excelência, é fundamental que a administração seja eficaz e eficiente. No momento em que a biblioteca universitária desempenhar suas funções com excelência a universidade mantenedora tornar-se-á uma instituição reconhecida e prestigiada, por atender aos pressupostos da sua existência e oferecer serviços com qualidade.

Todavia, para se chegar a excelência é necessário que os bibliotecários administradores dessas instituições tenham habilidades administrativas, gerenciais e conhecimento de processos. Conhecer as funções administrativas é indispensável para a administração de uma instituição de ensino superior, ou seja, compreender o valor que planejamento, organização, avaliação e controle têm para as instituições é essencial para obterem a excelência.

Nesta pesquisa deu-se maior atenção à função *avaliar* como um imperativo ao ato de administrar bibliotecas universitárias. Indicadores de desempenho são elementos essenciais à avaliação, proporcionando aos administradores a medição, comparação entre padrões e meios para que o planejamento seja consolidado e as tomadas de decisões sejam as mais acertadas possíveis.

Harrington e Harrington (1997) enfatizam que não se pode realizar o planejamento, tomar decisões sem que, ao menos, se saiba a situação real da instituição. Para tal,

As medições são essenciais. Se você não pode medir algo, não será capaz de controlá-lo. Se não puder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo. Se não puder gerenciá-lo, não poderá melhorá-lo. Sem melhorias, todo resultado será uma surpresa. As medições são o ponto de partida para as melhorias, porque lhe possibilitam entender onde você se encontra e fixa metas que o ajudem a chegar onde desejar. (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997, p. 429).

Pesquisas realizadas acerca dos indicadores de desempenho enfatizam a medição das atividades fim da biblioteca universitária, em consequência, a avaliação das atividades meio da instituição ficam em um segundo plano, ocasionando lacunas no modo de gerir a BU. Tal processo de ênfase ocorre por causa da valorização por meio das instituições fiscalizadoras das atividades fim, aquelas que afetam diretamente a percepção do ensino superior.

Diante dessa conjuntura, esta pesquisa procurará manter o seu foco na avaliação de desempenho das bibliotecas universitárias procurando respostas para as seguintes questões: **quais indicadores de desempenho são utilizados pelas bibliotecas universitárias? Qual o uso dos indicadores de desempenho nessas instituições?**

Com base nessa formulação do problema de pesquisa, foram definidos os objetivos expostos a seguir.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa são divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os indicadores de desempenho que são utilizados nas bibliotecas universitárias e seu uso no processo de tomada de decisão.

1.3.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos da pesquisa:

- a) Identificar os indicadores de desempenho utilizados nas bibliotecas universitárias;
- b) Descrever o uso dos indicadores de desempenho nas bibliotecas universitárias;
- c) Identificar como os indicadores contribuem no processo de tomada de decisão.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No primeiro capítulo, a Introdução, se apresenta o escopo geral da dissertação, destacando-se a proposta de pesquisa quanto a justificativa, problemática e objetivos.

O capítulo 2 apresenta a Fundamentação Teórica que envolve a revisão teórica sobre a biblioteca universitária, a gestão da biblioteca universitária, os modelos de sistemas de avaliação: *Guidelines for the Application the Best Practice in Australian University Libraries: Intranational and International Benchmarks*; *EQUINOX: library performance measurement and quality management system: performance indicators for electronic library services*; *Library performance indicators and library management tools*; *BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho*; *REBIUN (Red Española de Bibliotecas Universitarias)*; *Norma ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators*; e, *Measuring Quality: Performance Measurement in Libraries*, e por fim a tomada de decisão.

O terceiro capítulo abrange os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa, à caracterização da pesquisa, assim como a

caracterização das etapas do processo de avaliação, a identificação dos indicadores a serem utilizados no instrumento para análise dos indicadores utilizados nas bibliotecas universitárias, a delimitação do universo da pesquisa, as técnicas e instrumentos de coleta e análise dos dados, que envolvem o pré-teste junto aos bibliotecários, a coleta de dados e a análise e interpretação de dados.

No capítulo quatro, resultados da pesquisa, são apresentados os dados coletados na pesquisa, sendo detalhados por meio de gráficos, tabelas e quadros, com a análise e discussão dos mesmos, incluindo a caracterização dos participantes, o uso e a relevância dos indicadores de desempenho aplicados às bibliotecas universitárias.

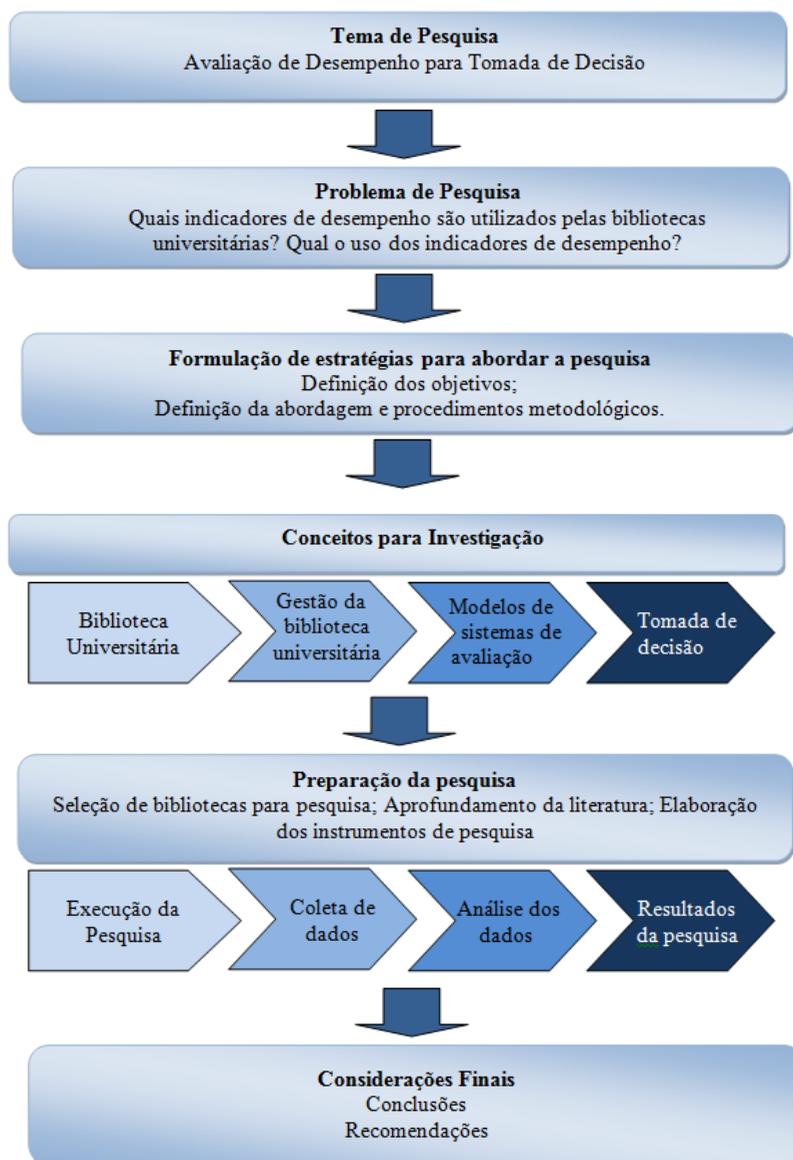
O último capítulo, considerações finais, inclui as conclusões referentes à pesquisa e as sugestões/recomendações para trabalhos futuros.

Apêndice A – Questionário aplicado aos Bibliotecários de Instituições de Ensino Superior – IES.

Apêndice B – Questionário aplicado aos Bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias.

A estrutura da pesquisa pode ser visualizada na figura 01.

Figura 1 – Estrutura da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão abordados alguns tópicos que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa, sustentando-a no processo de investigação, análise e interpretação dos dados apresentados ao longo do trabalho.

Como condutor desta pesquisa considerou-se que para analisar os indicadores de desempenho para avaliação de bibliotecas universitárias de IES brasileiras é necessário o aprofundamento de temáticas como: biblioteca universitária, gestão da biblioteca universitária, modelos de sistemas de avaliação e tomada de decisão.

2.1 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

A biblioteca universitária é uma organização social de serviço, sendo sua função prover infraestrutura bibliográfica, documentária, informacional e tecnológica às atividades desenvolvidas na universidade.

Foi a partir do desenvolvimento das universidades, no século XV, na Idade Média, que a biblioteca universitária passou a existir, contudo foi na Renascença que adquire o sentido contemporâneo. No Brasil, a biblioteca universitária, assim como a conhecemos, surgiu a partir da década de 1950, quando, segundo Ferreira (1980), passou-se a avaliar os objetivos da universidade, seus métodos e processos, pois se percebia uma defasagem entre o estágio de desenvolvimento do País e a universidade tradicional e conservadora existente nessa época.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.304, de 20 de dezembro de 1996, que regulamenta a educação nacional, visando à melhoria da qualidade do ensino, também propiciou oportunidades de desenvolvimento para as bibliotecas universitárias visto que essas foram incluídas nos indicadores na avaliação de instituições de ensino no país.

A avaliação das universidades do sistema federal de educação superior e dos cursos de graduação, atualmente, é realizada por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e tem o objetivo de promover a qualidade da educação, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e, especialmente, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais.

Russo (1998, p. 4) lembra que as IES e a biblioteca são:

[...] instituições sociais voltadas para o atendimento das necessidades de um grupo social ou da sociedade geral, pode-se conceituar a biblioteca universitária como parte de um sistema – a universidade – a qual recebe influências do ambiente onde está inserida (sociais, culturais, políticas, econômicas), que são fatores determinantes para o seu funcionamento. [...] considerada como um segmento de vital importância na estrutura da instituição, visto o seu caráter de promover o acesso e a disseminação da informação para que os objetivos da universidade sejam plenamente atingidos.

Assim, como organizações sociais, as universidades e bibliotecas influenciam o desenvolvimento social do ambiente em que estão inseridas. Os profissionais dessas instituições são responsáveis pelo tratamento dos recursos informacionais para o ensino, pesquisa e extensão com o propósito de suprir as necessidades dos docentes, discentes, colaboradores e comunidade em geral (TOWNLEY, 2001).

Os objetivos e as atividades da biblioteca universitária são estabelecidos em conformidade com os objetivos da universidade. Tarapanoff (1981) ressalta que a biblioteca universitária ao formular seus objetivos deve adequar-se às funções desempenhas pela instituição mantenedora, propor produtos e serviços com base no ensino, pesquisa e extensão da universidade, estruturar as atividades a partir da estrutura da universidade, manter-se integrada à política da universidade, sempre que necessário avaliar os objetivos e atualizá-los, e manter cooperação com outras instituições.

Desta forma, considera-se que a biblioteca é parte fundamental da estrutura de IES, por promover o desenvolvimento, acesso e disseminação da informação, para gerar novos conhecimentos. Arévalo, Cubillas e Cerro (1999) afirmam que na a biblioteca constitui-se serviço chave para o desenvolvimento das suas funções.

Segundo Oliveira (2002, p.208)

As bibliotecas das IES têm por missão o suporte de suas atividades; sejam elas de ensino, pesquisa ou extensão. Desta forma, deve-se priorizar recursos informacionais, infra-estrutura e serviços

adequados para a(s) atividade(s) definida(s) por cada IES.

A partir do exposto entende-se a biblioteca universitária como uma organização constituída a fim de prover subsídios informacionais para a IES, sendo dessa forma, parte do sistema que compõe a instituição. Desse modo, caracteriza-se por integrar-se ao ambiente de ensino/aprendizagem e como um espaço intracurricular, ou seja, está inserida no currículo e em todos os processos do ensino superior. (OLIVEIRA, 2002).

A biblioteca universitária é um subsistema da estrutura da universidade que por sua vez está inserida em um sistema mais complexo. Klaes (1991, p.20) revela que a biblioteca universitária,

Operando na condição de sistema aberto, interagindo com a ambiência, tanto interna como externa, sofre pressões de diversos fatores, os quais podem provocar alterações nas suas relações com seus usuários, usa instituição mantenedora, modificando sua forma de operar internamente, o que se reflete na prestação de serviços, podendo, inclusive, levar a um redimensionamento de seus objetivos, políticas e prioridades, como forma de se adaptar às mudanças provocadas pela ambiência.

Logo, o meio ambiente da biblioteca universitária é afetado pela estrutura da IES, e sua estrutura e seus objetivos devem estar alinhados aos da instituição mantenedora, assim como a maneira de gerir a biblioteca universitária.

2.2 GESTÃO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

A gestão da biblioteca universitária é considerada um ponto importante para a qualidade da educação e para o alcance de um desempenho satisfatório das instituições mantenedoras, sejam universidades, centros de ensino ou institutos.

Os responsáveis pela gestão da biblioteca universitária têm função estratégica relacionada a todos os processos no ambiente interno da organização, o que é essencial para o sucesso da avaliação de desempenho, e, por conseguinte, do processo decisório.

O desempenho satisfatório da biblioteca universitária é estabelecido por meio de instrumentos de gestão, da inclusão da equipe, e da habilidade do gestor em aplicar as metodologias para a gestão e atender às necessidades da comunidade acadêmica e os critérios instituídos pelo Ministério da Educação.

O gerenciamento das bibliotecas universitárias, assim como de toda organização, vem no decorrer dos anos modificando-se a partir da pesquisa de novos métodos, com o desenvolvimento das técnicas e práticas de gestão, bem como o avanço das tecnologias. As práticas organizacionais existentes devem ser revistas, a fim de conquistar novas ideias de flexibilidade, mais ajustáveis às mudanças, ambiguidade e contradições do mundo contemporâneo (Motta, 1993).

Para Ansoff e McDonnell (1993) o sistema de gestão é um elemento crucial para as organizações, demonstrar em sua capacidade de resposta às mudanças do ambiente, por determinar o modo pelo qual a administração percebe os desafios, diagnostica seus impactos, decide o que fazer e põe em prática as decisões tomadas. Assim, o sucesso da biblioteca universitária depende da capacidade desse sistema compatibilizar-se e se adequar ao inconstante ambiente e a habilidade de mudança e transformação.

A fim de compreender a gestão da biblioteca universitária e suas práticas, apresenta-se no quadro 1 uma breve definição da administração, descrita com base em autores dessa área de conhecimento.

Quadro 1 – Definição de Administração

Autores	Definição
Drucker (1998, p.5)	A administração é desincumbência de tarefas. A Administração é uma disciplina de estudo. Mas é também gente. Cada realização da administração é realização de um administrador. Cada deficiência é deficiência de um administrador. São <i>peçoas</i> que administram e não ‘forças’, nem ‘fatos’. É o descortínio, a dedicação e a integridade dos administradores que determinam se existe administração ou desadministração.
Arantes (1998, p.51)	Administrar é uma ação que existe em todos os departamentos e em todos os níveis organizacionais, desde o presidente até os supervisores, passando pelos vice-presidentes, superintendentes, diretores, gerentes, chefes.
Chiavenato (1999, p.6)	Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.
Maximiniano (2000, p.24)	Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

Fonte: Dziekaniak (2003, p.47)

A partir das definições abordadas no quadro 1 se infere que a administração pode ser entendida, em relação às bibliotecas universitárias, como um conjunto de procedimentos que envolvem atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos, a fim de obter a eficácia e a eficiência organizacional.

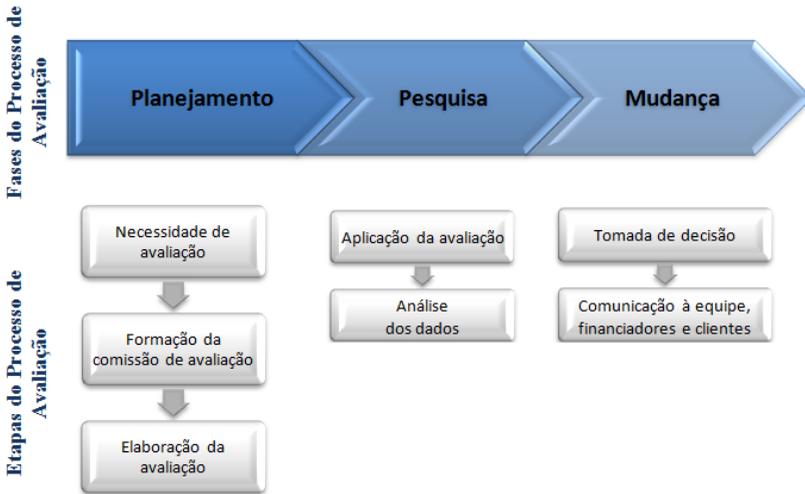
Se bibliotecário gestor empregar esse conjunto de procedimento na gestão da biblioteca universitária, pode possibilitar a eficácia e a eficiência da educação superior.

2.2.1 Processo de avaliação em biblioteca universitária

O processo de avaliação em bibliotecas universitárias está dividido em três fases que envolvem planejamento, pesquisa e mudança (ALMEIDA, 2005, p. 32), conforme figura 2.

A fase de planejamento abrange: a percepção da necessidade de avaliação, a formação da comissão de avaliação e a elaboração da avaliação; a fase de pesquisa é a aplicação da avaliação e as análises dos dados; e, por fim, a fase de mudança envolve a tomada de decisão e a comunicação à equipe, financiadores e clientes.

Figura 2 – Processo de Avaliação



Fonte: Elaborado pela autora

A fase de planejamento é composta pela etapa “necessidade de avaliação” que pode ser percebida pela própria instituição, nesse caso pela biblioteca, coordenação em que a biblioteca esteja vinculada, ou por exigência institucional e ainda pela exigência das entidades fiscalizadoras.

Nesta etapa observam-se fatores que evidenciam a necessidade de avaliação, a fim de identificar as atividades que agregam valor aos bens e serviços desenvolvidos pela biblioteca; para realizar comparações de desempenho com seus concorrentes; e a revisão das estratégias organizacionais, bem como ocorrerá o processo de avaliação na biblioteca universitária e as metas que esta deseja alcançar.

A etapa de formação da comissão de avaliação tem o intuito de atribuir a uma equipe, formada por pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho da biblioteca a missão de desenvolver e a aplicar a avaliação na biblioteca. Tal comissão deve ser formada pelo

gestor da biblioteca ou seu representante, o responsável pelo setor de Recursos Humanos e pelos principais responsáveis dos setores da biblioteca, setores esses que têm impacto significativo sobre a imagem da biblioteca. Também é nessa etapa que se devem estabelecer meios para que ocorra a comunicação entre os membros e ressaltar a importância dos colaboradores no processo e nos resultados da organização.

A elaboração da avaliação envolve descrever como acontecerá o processo de avaliação na biblioteca universitária, coletar e ordenar as informações relevantes para a avaliação, para que assim seja possível o estabelecimento de indicadores, cujas características de relevância, gradação de intensidade, univocidade, padronização e rastreabilidade (TRZESNIAK, 1998, p.162) devem ser respeitadas, haja vista que é com base nessas características que a avaliação terá um caráter válido para a tomada de decisão e aceitação da instituição mantenedora. Segundo a ISO 11620/2008, um indicador ainda deve ter as seguintes características:

Conteúdo informativo: servir de ferramenta para identificar sucessos, problemas e falhas no desempenho da biblioteca, fornecer informações para a tomada de decisão;

Confiabilidade: produzir os mesmos resultados quando usado repetidamente nas mesmas circunstâncias;

Validade: ser válido, ou seja, deve medir o que se pretende medir;

Pertinência: ser apropriado ao propósito para o qual foi estabelecido.

Praticidade: ser prático, usar os dados disponíveis na biblioteca, dependendo um mínimo de tempo e qualificação do pessoal, custo operacional e tempo dos usuários;

Comparabilidade: permitir a comparação entre bibliotecas similares, ou seja, que tenham o mesmo nível de qualidade ou o mesmo nível de eficiência.

A fase seguinte designada de pesquisa no processo de avaliação é composta por duas etapas: a aplicação da avaliação e a análise dos dados. A aplicação da avaliação é caracterizada pelo emprego dos indicadores nas unidades aferidas, discriminadas na etapa de elaboração da avaliação. Nesta pesquisa utilizam-se as seguintes categorias como unidades aferidas: administração; contexto acadêmico; formação, processamento técnico e desenvolvimento das coleções; e, serviços ao usuário. A etapa de análise de dados é composta pela ponderação dos dados coletados, os quais serão tratados quantitativa e qualitativamente,

a fim de satisfazer as metas descritas na fase de planejamento da avaliação.

A última fase do processo de avaliação, a mudança, envolve a tomada de decisão, é realizada a partir dos resultados da análise dos dados obtidos por meio dos indicadores de desempenho aplicados as bibliotecas universitárias.

Como se observou na revisão bibliográfica, a tomada de decisão inicia com a constatação das necessidades identificadas pelos resultados da aplicação dos indicadores, para que assim sejam desenvolvidas possíveis ações de melhoria, nesse caso nas categorias analisadas: administração, contexto acadêmico, formação, processamento técnico e desenvolvimento das coleções, e os serviços ao usuário.

Por fim, é preciso comunicar à equipe, financiadores e clientes os resultados obtidos e as decisões tomadas, bem como as soluções de eventuais problemas detectados por meio da aplicação da avaliação, a fim de garantir o pleno funcionamento da biblioteca universitária.

2.3 MODELOS DE SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

É consenso entre os autores que pesquisam a avaliação do ensino superior que as universidades têm um papel importante no progresso do Brasil, no desenvolvimento do conhecimento, da educação e do aperfeiçoamento científico e tecnológico.

Assim, a avaliação de desempenho das bibliotecas universitárias tem influência sobre sua instituição mantenedora, pois trata de produzir informações com vistas a decisões para o planejamento e a manutenção do sistema educacional, e prover educação com qualidade, como demonstram Arévalo, Cubillas e Cerro (1999, p. 1):

Dentro de la Universidad, la Biblioteca constituye un servicio clave de apoyo a las dos funciones que constituyen la razón de ser de la institución universitaria: La investigación o creación de conocimiento y la enseñanza o comunicación de dicho conocimiento.

Os mesmos autores ainda alegam que as universidades mais prestigiadas do mundo em termos de docência e pesquisa são as que dispõem das melhores bibliotecas. Igualmente, para ser uma organização reconhecida e prestigiada, a IES há de ter claro a sua meta e, por

consequente, a avaliação para verificar se a meta está sendo atingida e de que modo esta sendo atingida.

No Brasil, a avaliação de bibliotecas universitárias passou a ser realizada a partir de 1988, quando se deu início à avaliação do ensino superior brasileiro, contudo ocorre com maior intensidade a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.304, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece a avaliação no seu texto visando à melhoria da qualidade do ensino.

Atualmente, a avaliação das universidades do sistema federal de educação superior e dos cursos de graduação dessas instituições é realizada por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e tem como premissa a necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e, especialmente, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais.

Em 2008, realizou-se o Seminário *Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira* que teve por objetivo discutir o SINAES, mais especificamente a dimensão sete do referido documento que trata sobre infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, que conduz a uma série de questões que geram documentos, dados e indicadores para esta dimensão da avaliação.

No Seminário, elaborou-se o documento *Biblioteca Universitária Brasileira: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho*, que foi consolidado a partir das contribuições dos Grupos de Trabalho do Seminário, cuja organização ficou sob a responsabilidade de Lubisco e Vieira (2009). Tal documento apresenta aos profissionais da biblioteconomia um modelo para avaliação da biblioteca universitária brasileira, a fim de discutí-lo, aperfeiçoá-lo e adequá-lo à realidade nacional a partir dos indicadores do SINAES. (LUBISCO; VIEIRA, 2009).

Dentre o levantamento realizado constatou-se que a utilização de indicadores para avaliar bibliotecas universitárias é sem dúvida importante e necessária para o desenvolvimento da organização. Para Stubbs (2004, p. 151), a utilização de indicadores de desempenho em bibliotecas é importante porque

Una biblioteca tiene variadas razones para medir su desempeño; por razones políticas, incluyendo

compromisos vinculados con las políticas nacionales de información de un país, responsabilidad ante quienes apoyan política y financieramente el funcionamiento desarrollo de la biblioteca, para mostrar los resultados de los logros y mejoras obtenidas a los usuarios y a la comunidad en general, como ayuda en la toma de decisiones y como herramienta de gestión.

Há na literatura várias denominações para avaliação de desempenho de bibliotecas universitárias, contudo em uma análise mais criteriosa percebe-se que sua constituição é relacionada ao desenvolvimento do pensamento teórico da administração, o qual em um determinado momento procurou identificar, considerar e avaliar o ambiente no qual as tomadas de decisões deveriam ocorrer.

A concepção de indicadores de desempenho para a avaliação tem pouca variação entre os autores, no entanto percebe-se que há termos que estão presentes na maioria das concepções identificadas, como por exemplo: medir, qualitativo e quantitativo.

Na presente pesquisa utilizar-se-á a expressão “indicador de desempenho” como uma

Expressão (que pode ser numérica, simbólica ou verbal) usada para caracterizar atividades (eventos, objetos e pessoas) tanto em termos quantitativos quanto qualitativos para avaliar o valor das atividades caracterizadas e o método associado (ISO, 11620, 2008, p.12, tradução nossa).

Segundo a ISO (2008), a finalidade do uso de indicadores de desempenho é o autodiagnóstico, com o propósito de incentivar comparações significativas e úteis em diferentes bibliotecas, contudo as comparações devem ser feitas considerando-se as características próprias de cada biblioteca.

Para a ISO 11620 (2008, p. 20, tradução nossa), os indicadores de desempenho têm dois objetivos principais: a) facilitar o controle no processo de gestão; e b) para servir como base de referência e para o diálogo entre a equipe da biblioteca, os organismos financiadores e a comunidade de usuários.

Os indicadores de desempenho têm o propósito de servir a um grande número de propostas relacionadas com a medição de recursos,

processos, produtos e desempenho da biblioteca e são uma ferramenta importante no processo de avaliação, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões (STUBBS, 2004, p. 150).

Com o intuito de verificar se os indicadores realmente oferecem dados para que se obtenha uma avaliação coesa, a ISO 11620 (2008, p. 17, tradução nossa) apresenta seis critérios que testam os indicadores:

1) conteúdo informativo: o indicador de desempenho deve ser uma ferramenta que possibilite medir uma atividade, identificar as oportunidades, ameaças e fraquezas no desempenho da biblioteca, de tal modo que depois de identificadas possam ser corrigidas. Deverá fornecer informações para a tomada de decisões, por exemplo, para o estabelecimento de metas, orçamento, priorizando serviços e atividades.

2) confiabilidade: deve ser confiável no sentido de sempre produzir o mesmo resultado quando usado repetidamente nas mesmas circunstâncias.

3) validade: o indicador de desempenho será válidos se ele medir o que se pretende medir.

4) adequação: o indicador de desempenho deve ser adequado conforme sua finalidade, deve estar compatível com os procedimentos da biblioteca, a disposição física, etc.

5) praticidade: o indicador deve ser prático, ou seja, objetivo com a finalidade de identificar dados com o mínimo possível de esforço e gasto.

6) comparabilidade: o indicador de desempenho deve proporcionar à comissão avaliadora comparações com outras organizações que sejam do mesmo porte.

Desta forma, quando os critérios são analisados e aplicados conforme as características da biblioteca universitária avaliada, os resultados proporcionarão informações que irão oportunizar um bom planejamento e, por conseguinte, decisões corretamente tomadas.

Para Arévalo, Cubillas e Cerro (1999), a chave para o sucesso em se utilizar indicadores de desempenho para avaliação de bibliotecas universitárias é ter claro o plano de como irá se proceder na avaliação; manter comunicação entre os principais envolvidos, prever problemas e resolvê-los, tomar decisões com dados coesos, controlar o progresso da avaliação, e justificar a alocação de recursos. Da mesma forma ter-se-á claro o objetivo da avaliação quando houver a compreensão de que os indicadores de desempenho podem permitir o monitoramento e o progresso da biblioteca universitária.

A comparação entre bibliotecas do mesmo porte, com a mesma função permite conclusões e tomada de decisões com dados mais

concretos, como afirma Trzesniak (1998, p. 160) quando diz que “conclusões exigem estudos e comparações em conjuntos representativos de situações de igual natureza”. O mesmo autor frisa a importância em se comparar dados de organizações diferentes quando menciona que “observações isoladas nada permitem concluir ou deduzir: é preciso dispor-se de um conjunto representativo de observações da mesma espécie para poder fazer afirmativas fundamentadas” (TRZESNIAK, 1998, p. 161).

A ISO 11620 (2008, p. 21, tradução nossa) também evidencia que um dos objetivos de se utilizar indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias é de servirem para análise comparativa do desempenho das bibliotecas e serviços de informação cujas missões e objetivos são equivalentes.

Desse modo, torna-se claro o valor de se estabelecer indicadores de desempenho para a avaliação de bibliotecas universitárias, constatando-se as vantagens em se obter dados qualitativos e quantitativos das bibliotecas para ser possível a tomada de decisões acertadas.

O estabelecimento de indicadores é uma atividade difícil e provêm de grandes recursos. Assim sendo, apresenta-se modelos de indicadores de desempenho que abrangem uma gama de indicadores que perfazem toda uma biblioteca universitária, e que já foram consolidados na literatura e em bibliotecas universitárias, com a finalidade de incentivar a avaliação nas bibliotecas universitárias brasileiras.

O uso de indicadores de desempenho para avaliação de bibliotecas universitárias é fundamental para o desenvolvimento da organização, como já mencionado.

Para a obtenção de indicadores confiáveis há a necessidade de observar algumas fases: fase que precede a obtenção da informação; fase de obtenção da informação; e fase de aperfeiçoamento da relação indicador-informação (TRZESNIAK, 1998, p. 162).

Trzesniak (1998), Arévalo, Cubillas e Cerro (1999), e a ISO 11620 (2008) corroboram que há propriedades indispensáveis na proposição de indicadores, Trzesniak (1998, p. 162) indica que necessariamente um indicador deve exibir:

- 1) *relevância*: o indicador deve retratar um aspecto importante, essencial, crítico do processo/sistema;

- 2) *gradação de intensidade*: o indicador deve variar suficientemente no espaço dos processos/sistema de interesse;
- 3) *univocidade*: o indicador deve retratar com total clareza um aspecto único e bem definido do processo/sistema;
- 4) *padronização*: a geração do indicador deve basear-se em uma norma, um procedimento único, bem definido e estável no tempo;
- 5) *rastreabilidade*: os dados em que a obtenção do indicador é baseada, os cálculos efetuados e os nomes dos responsáveis pela apuração devem ser registrados e preservados.

A construção de indicadores deve ser realizado com base em pesquisas que possibilitem uma garantia de sucesso. Portanto, “se os indicadores não forem bem construídos, muitas más decisões poderão ser tomadas.” (TRZESNIAK, 1998, p. 164). Nas próximas seções serão apresentados modelos de avaliação de desempenho que expõem um conjunto de indicadores já consolidados, validados e aplicados na avaliação de bibliotecas. Contudo, como já indicado, destaca-se o texto de Trzesniak (1998) por apresentar os cuidados que se deve ter na proposição de indicadores e alguns cuidados no momento em que se estará analisando os modelos já existentes, a fim de averiguar se os são realmente aplicáveis a tal organização.

2.3.1 Guidelines for the Application of Best Practice in Australian University Libraries; Intranational and International Benchmarks

Esse documento investigou as melhores práticas nas bibliotecas universitárias da Austrália, comparado-as com as de outros países. No contexto do relatório, "as atividades de melhores práticas" são consideradas para abranger a implementação de uma estrutura para qualidade, bem como a utilização de medidas de benchmarking e desempenho como ferramentas para a melhoria contínua de produtos, processos e serviços. As competências profissionais necessárias para a aplicação efetiva dessas estruturas e ferramentas também foram investigadas (WILSON; PITMAN; TRAHN, 2000, tradução nossa).

Segundo Rozados (2005, p. 10), “o produto final oferece recomendações e políticas para a gestão da qualidade, benchmarking e uso de indicadores de desempenho.” Para Wilson, Pitman e Trahn

(2000), os indicadores no geral devem ser alinhados com a ISO 11620; devem ser adaptados para o volume elevado de recursos eletrônicos disponíveis; melhoram a eficiência das técnicas de análise de dados, por exemplo, por meio de mapeamento, formulários de pesquisa; e possibilitam mais coordenação na partilha de resultados de uso.

Esse modelo apresenta uma tabela que relaciona as instituições pesquisadas com os indicadores utilizados, bem como os modelos e metodologias utilizados para embasar o desenvolvimento desses indicadores.

2.3.2 EQUINOX: library performance measurement and quality management system; performance indicators for electronic library services

Esse modelo de avaliação tem o foco na biblioteca eletrônica e foi desenvolvido com a constatação de que a ISO 11620 (1998) não abrangia os serviços eletrônicos da época. O propósito do projeto, conforme Rozados (2005, p.11), “foi desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho para serviços de bibliotecas eletrônicas, com ênfase especial no acesso à informação e na entrega, nos custos e na satisfação do usuário”.

O EQUINOX apresenta 14 indicadores de desempenho para medir a qualidade das bibliotecas eletrônicas, sendo:

- 1) Percentagem da população alvo atingido pelos serviços eletrônicos;
- 2) Número de logins nos serviços eletrônicos da biblioteca ao mês, per capita;
- 3) Número logins remoto, per capita ao mês;
- 4) Número de documentos eletrônicos entregues per capita ao mês
- 5) Custo por login ao serviço da biblioteca eletrônica;
- 6) Custo de documento eletrônico entregue por serviço de biblioteca eletrônica;
- 7) Percentual de investigações de referência submetidas eletronicamente per capita ao mês
- 8) Taxa de utilização da estação de trabalho;
- 9) Número de estações eletrônicas de trabalho por habitante
- 10) Percentual de hora das estações de trabalho utilizadas per capita ao mês;
- 11) Percentual de login rejeitado pelo porcentual total de logins;

- 12) Disponibilidade de sistemas;
- 13) Média de tempo de espera para acesso a estações eletrônicas;
- 14) Despesas de TI pelo percentual total de despesas.¹

Como produto final da implementação do projeto EQUINOX Rozados (2005, p.11) destaca que:

O projeto apresenta um conjunto de indicadores híbridos normalizados, do funcionamento da biblioteca; um marco híbrido, também normalizado, da gerencia da qualidade da biblioteca; um sistema de ajuda estruturado para a tomada de decisão; uma interface aberta visando à coleta dos dados gerados em ambiente eletrônico. Como subproduto, apresenta uma ferramenta de software que pretende ser uma medida de funcionamento e um sistema de gerencia da qualidade para bibliotecas, permitindo aos gerentes selecionar os indicadores que mais se ajustem aos objetivos de sua organização.

Enfatiza-se que este modelo teve o foco na biblioteca eletrônica e foi desenvolvido por Bowden (2000) e que posterior a esta publicação foi lançado a ISO 20983 (2003), aplicável a todos os tipos de bibliotecas eletrônicas em todos os países, cancelada em 2008 e substituída pela ISO 11620(2008).

2.3.3 Library performance indicators and library management tools.

Esse modelo foi desenvolvido pela Comissão Européia do Plano Europeu de Bibliotecas, com organização de Suzanne Ward e publicado em 1995 com o objetivo de

[...] desarrollar un cuadro de medidas e indicadores de rendimiento relevantes y aplicables en todo tipo de bibliotecas en Europa. [...] Los resultaron mostraron que muchos de los sistemas pueden generar estadísticas básicas de inputs (p.e.

¹ Dados extraídos do site <http://www.exploit-lib.org/issue3/equinox/index.html> (Tradução nossa).

número total de itens catalogados), pero muy pocos permitían obtener datos más elaborados, como los usos por categoría de usuarios (Arévalo; Cubillas; Cerro (1999, p.4)

Como se observa esse modelo tem um maior foco nas atividades técnicas da biblioteca e os indicadores são quantitativos.

2.3.4 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho

Esse documento foi desenvolvido no Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira. Organizado por Lubisco e Vieira (2009), descreve a importância da utilização de indicadores de desempenho padronizados. A principal contribuição desse documento foi apresentar um modelo para avaliação de biblioteca universitária, com base nas dimensões e categorias do SINAES. Para o seu desenvolvimento foi consultado o modelo *REBIUN (CONFERENCIA DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS, 2000)*.

O objetivo desse estudo foi demonstrar aos gestores de unidades de informação um modelo para a avaliação da biblioteca universitária brasileira, a fim de discuti-lo, aperfeiçoá-lo e adequá-lo à realidade nacional. O Modelo de avaliação para a biblioteca universitária brasileira está estruturado nas seguintes categorias:

- administração (07 indicadores);
- contexto acadêmico (02 indicadores);
- formação, processamento técnico e desenvolvimento de coleções (04 indicadores);
- serviços aos usuários (01 indicador).

Como resultado foi possível desenvolver uma proposta de critérios e padrões essenciais para avaliar a biblioteca universitária brasileira, com base na literatura e em experiências afins, e oferecer um instrumento indutivo e orientador do planejamento e da gestão das bibliotecas acadêmicas (LUBISCO; VIEIRA, 2009).

2.3.5 REBIUN (Red Española de Bibliotecas Universitarias)

O objetivo da Rede Espanhola de Bibliotecas Universitárias é desenvolver bibliotecas que sirvam de apoio às universidades para garantir uma educação superior com qualidade. Para atingir tal objetivo

as bibliotecas da rede fazem uso da cooperação, a qual permite desenvolver ações conjuntas e compartilhar conhecimentos e recursos.

A rede é constituída por 71 bibliotecas universitárias², e, segundo Arévalo, Cubillas e Cerro (1999, p.7) é composta pelos diretores das bibliotecas universitárias e cientista do país. A rede pública anualmente adota dados estatísticos, a fim de apoiar a gestão, das bibliotecas que se referem

[...] a colecciones, usuarios, servicios, recursos humanos, presupuestos y relaciones (ratios) entre estos datos, como por ejemplo: metros cuadrados por usuario, estudiantes por plaza de lectura, monografías por usuario, títulos de publicaciones periódicas por usuario, etc. (ARÉVALO; CUBILLAS; CERRO, 1999, p.7)

A REBIUN tem como missão liderar, coordenar e propor diretrizes às bibliotecas universitárias, potencializando desta forma a cooperação e a realização de projetos em conjunto, a fim de responder aos novos cenários que as universidades têm planejado no âmbito de aprendizagem, docência, investigação e formação em longo prazo.³

2.3.6 Norma ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators

A ISO 11620 *Information and documentation – Library performance indicators* tem o propósito de apoiar o uso de indicadores de desempenho em bibliotecas e disseminar o conhecimento sobre como conduzir a avaliação de desempenho.

Para Arévalo, Cubillas e Cerro (1999, p. 4) “*esta norma supone una referencia internacional reconocida para medir la calidad de los servicios bibliotecarios a través de una serie de procedimientos y una metodología común*”.

Os requisitos de um indicador especificados pela ISO 11620 (2008) também são recomendados para bibliotecas universitárias, pois estabelece um conjunto de indicadores de desempenho a serem

² Dados retirados do site

http://contenidos.universia.es/html_trad/traducirSeccionEspecial/params/especial/dai/apartado/hjcj/seccion/1/titulo/QUE-ES-REBIUN.html

³ III Planejamento Estratégico de Rebiun 2020

utilizados por bibliotecas de todos os tipos, em todos os países, embora nem todos os indicadores apresentados pela Norma sejam aplicáveis a todas as bibliotecas.

Os indicadores estão descritos da seguinte forma: nome; objetivo; alcance do indicador de desempenho; definição do indicador de desempenho; método; interpretações e fatores que afetam o indicador de desempenho; fontes; e, indicadores de desempenho relacionados.

Segunda a ISO 11620 (2008) os indicadores de desempenho devem estar relacionados à missão institucional e da biblioteca, às metas e os resultados, e ser:

- informativos
- confiáveis
- válidos
- apropriados
- práticos
- comparáveis

Indicadores de desempenho.

O anexo A da norma ISO 11620 (2008) apresenta 44 indicadores de desempenho, subdivididos em:

- recursos, acesso e infraestrutura (13 indicadores);
- uso (15 indicadores);
- eficiência (11 indicadores);
- potencialidades e desenvolvimento (5 indicadores).

Esses indicadores estão descritos no anexo B da norma ISO 11620 (2008).

2.3.7 Measuring Quality: Performance Measurement in Libraries

Esse trabalho foi desenvolvido pela International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA), sob a coordenação de Roswitha Poll e Peter Boekhorst. A primeira edição foi publicada em 1996 e direcionada para bibliotecas acadêmicas. A nova edição de 2007 inclui, além das bibliotecas acadêmicas, bibliotecas públicas e acrescenta indicadores de serviços eletrônicos. Também demonstra a importância da biblioteca como um local de encontro de trabalho, o papel da biblioteca de ensino, as funções para usuários externos, a importância de pessoal e o custo-efetividade dos serviços e produtos oferecidos.

A IFLA (2007) é subdividida com base na ISO 11620 (2008), apresenta 40 indicadores de desempenho para avaliação de bibliotecas universitárias.

Os indicadores apresentados pelo modelo avaliam com maior intensidade as atividades fim da biblioteca, tendo somente um indicador, *Cost Efficiency*, como indicador de avaliação da atividade meio, com o propósito de avaliar se os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente.

Com a revisão dos modelos foi possível verificar o correlacionamento e propósito na proposição dos indicadores para avaliação do desempenho.

Foram identificados modelos com maior detalhamento e com maior número de indicadores, os quais representaram um maior envolvimento das atividades desenvolvidas nas bibliotecas.

Os resultados das avaliações de desempenho, quando obtidos por meio de indicadores de desempenho coesos e aplicados à tomada de decisão, proporcionam à biblioteca e à instituição mantenedora desenvolvimento assertivo, com maior probabilidade de sucesso.

2.4 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão ou processo decisório tem início na constatação de necessidades, que ocorre pela análise de um problema, e assim desenvolvem-se possíveis soluções. Essas soluções podem ser aferidas por meio de sistemas de informação que possibilitem comunicação e integração de dados e informações aos tomadores de decisão.

Segundo Guimarães, Évora (2004), e Choo (1998), a tomada de decisão formal é composta por metodologias que especificam os papéis, métodos e normas, que estabelecem valores que influenciam a maneira como a organização enfrenta a escolha e a incerteza. A junção entre cultura, comunicação e consenso melhora a eficiência e a eficácia do processo de tomada de decisão.

Para Maximiano (2004, p. 111),

Uma decisão é uma escolha entre alternativas e possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a seqüência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um

problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.

A tomada de decisão também é considerada como o processo de converter as estratégias em ações, por meio da interpretação e análise da situação compreendida a partir do estabelecimento de cenários.

Com base em Simon (1963), o processo de tomar decisão é a análise e a escolha dentre alternativas disponíveis. Nesse processo há seis elementos:

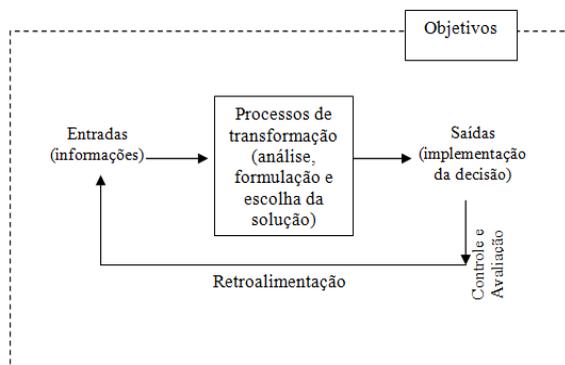
- O tomador de decisão – quem faz uma escolha ou opção em meio a alternativas de ação;
- Os objetivos – que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
- As preferências – critérios que o tomador de decisão utiliza para tomar a decisão;
- A estratégia – o caminho que o tomador de decisão recomenda a fim de atingir os objetivos;
- A situação – o tomador de decisão pode ser envolvido por eventos, que podem não estar sob seu controle, conhecimento ou compreensão e que podem afetar sua decisão; e
- O resultado – é a decorrência da estratégia tomada na decisão.

Considerando que os elementos do processo decisório apresentados por Simon (1963) são constituídos de pessoas, organização e ambiente, a tarefa imprescindível do tomador de decisão é conduzir os conflitos e as relações entre eles.

Ao tomar a decisão, o gestor deve ter esse processo sistematizado, ou seja, deve analisar o problema/oportunidade com base em dados e informações, recomendar soluções, tomar a decisão mais coerente, promover e delinear a ação proposta pela tomada de decisão para assim avaliar os resultados do processo.

O processo de sistematizar a tomada de decisão pode ser visualizado em Oliveira (2004, p.26) quando considera que a tomada de decisão pode ser analisada sob o ponto de vista sistêmico, na qual há um processo estruturado em fases. A tomada de decisão é orientada pelos objetivos do processo, que recebe informações sobre o problema ou a oportunidade, que são analisadas desenvolvendo alternativas e a escolha da decisão mais adequada ao ambiente como saída. Posteriormente ocorre o controle, a avaliação da decisão tomada e a retroalimentação, como indica a figura 2.

Figura 3 – Componentes do Sistema Decisório.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 26).

Em cada uma das etapas o tomador de decisão encontra decisões a serem tomadas. Ribeiro (2003) esclarece que o tomador de decisão tem que buscar respaldo em complexos sistemas de informação, que envolvam recursos, resultados, objetivos e pessoas. O tomador de decisão deve estar interessado na análise desse sistema, pois quanto maior o conhecimento dele sobre o sistema, melhor será sua decisão.

Segundo Choo (2006), o processo decisório é disposto em três grandes fases: (1) identificação e definição do problema decisório, (2) desenvolvimento e busca das alternativas de solução, e (3) análise e escolha.

Assim, pode-se dizer que o dado e a informação são insumos básicos no processo de decisão. Nessa linha, Mintzberg (1986, p. 24) ressalta que:

A informação não é, sem dúvida, um fim em si mesma. É um insumo fundamental para a tomada de decisões. Uma coisa ficou clara no estudo do trabalho administrativo: o executivo desempenha o principal papel no sistema decisório da sua unidade. Dotado de uma autoridade formal, somente ele pode introduzir novos e importantes métodos de ação em uma unidade. Como seu centro nervoso, somente ele possui informações completas e atuais para tomar o conjunto de decisões que determinam a estratégia da unidade.

Dessa forma, a informação é reconhecida como fator intrínseco ao planejamento e à tomada de decisão. Então as informações devem ser dispostas em sistemas de informação desenvolvidos com o propósito de apoiar a tomada de decisão e o planejamento da organização.

O desenvolvimento de sistemas de informação tem o propósito de agrupar informações sobre a organização, fornecer informações sobre o ambiente, uma base empírica para a tomada de decisão, e, dados sobre o passado e presente, para que assim seja possível a avaliação e o controle das decisões tomadas a fim de averiguar o desenvolvimento da organização. Os dados sobre o passado e presente são agrupados com base em indicadores de desempenho, os quais proporcionam informações reais da organização e são essenciais á tomada de decisão.

As decisões, segundo Simon (1963) e Choo (2006), podem ser classificadas em decisões programadas e não programadas. Conforme Calle (2008, p. 20),

As decisões programadas são repetitivas, rotineiras e suportadas por um procedimento definido. As decisões não programadas, geralmente também não são estruturadas e, portanto, exigem o uso de raciocínio, intuição e criatividade.

Com base em Simon (1969) e em Andrade e Amboni (2007) quando apresentam a classificação das decisões programadas e não programadas apresenta-se o quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de Decisão

Tipos de Decisão	Tradicionais	Técnicas de Decisão
<p>Programadas: decisões rotineiras, repetitivas; a organização estabelece processos específicos para cuidar dessas decisões.</p>	<p>1. Hábito 2. Rotina de escritório: procedimentos e operações padronizados. 3. Estrutura da organização: expectativas comuns, sistema de subjetivos, canais de informação bem definidos.</p>	<p>1. Pesquisa operacional: análise matemática, modelos, simulação em computador. 2. Processamento eletrônico de dados.</p>
<p>Não programadas: decisões de uma só vez, mal estruturadas e de políticas novas, levadas a cabo por processos gerais de solução de problemas.</p>	<p>Julgamento, intuição e criatividade, regras práticas, seleção e treinamento de executivos.</p>	<p>Técnica heurística de solução de problema aplicada a: a) treinamento de pessoas para tomar decisões; b) preparo de programas heurísticos de computador.</p>

Fonte: Andrade e Amboni (2007, p. 131).

Assim, podem-se caracterizar as decisões programadas como decisões que são tomadas com base em problemas já conhecidos, estruturados e rotineiros, e, que para solucioná-los o tomador de decisão utiliza os mesmos procedimentos, de tal modo que as decisões são análogas, como por exemplo, o empréstimo e devolução de livros em uma biblioteca.

Já as decisões não programadas geralmente são tomadas a partir de problemas não conhecidos, que ainda não foram estruturados e caracterizados na organização, e muitas vezes não são descritos nos procedimentos da organização ou rotinas. Os tomadores de decisão tomam as decisões não programadas com base em seus conhecimentos e nos dados e informações que estão disponíveis nos sistemas de informação. Desse modo, verifica-se a importância de se manter sistemas de informação e conhecer modelos de apoio a tomada de decisão.

Na literatura sobre o processo decisório encontram-se modelos de tomada de decisão, como os modelos de Simon (1957), de Mintzberg

(1976), de Bass (1983) e de Choo (2006), os quais são descritos por Calle (2008), Maximiano (2004), Stoner e Freeman (1995), e Rezende (2005).

Como visto, as decisões são tomadas, em diferentes momentos e condições. As decisões programadas são mais simples para as organizações, oferecendo um menor risco, pois envolvem decisões que já foram realizadas e avaliadas. Já as decisões não programadas são mais críticas para o gestor, pois são realizadas a partir de situações ainda não vivenciadas, das quais não se tem noção dos resultados e o tomador de decisão não tem sistemas de apoio, que proporcionem dados e informações para a tomada de decisão.

Assim, pode-se constatar que a tomada de decisão está pautada no conhecimento do tomador de decisão, bem como nos sistemas de informação disponíveis na organização. Tais sistemas são desenvolvidos com base em dados e informações com valor agregado, que são coletados e sistematizados com o propósito de auxiliar a tomada de decisão. Os dados podem ser coletados por meio de avaliações e indicadores de desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa, os quais tem a função de atestar o caráter científico e conferir qualidade e validade ao estudo realizado e ao conhecimento resultante (BRAGA, 2007).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser caracterizada quanto à natureza, da abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

Sob a perspectiva da natureza, a pesquisa é aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto à abordagem ou estratégias de investigação, com o intuito fornecer meios para que a pergunta da pesquisa seja respondida, utiliza procedimentos concomitantes, que Creswell (2007, p.33) conceitua como sendo os procedimentos nos quais “o pesquisador faz a convergência de dados quantitativos e qualitativos a fim de obter uma análise ampla do problema da pesquisa.” Essa convergência de dados quantitativos e qualitativos é descrita por Creswell (2007) como método misto, ou seja:

[...] aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos [...] essa técnica emprega estratégias de investigação que envolve coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas de pesquisa. A coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informações numéricas, como de informações de texto. (CRESWELL, 2007, p.35).

Nesta pesquisa há convergência entre pesquisa quantitativa, que “significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”, e qualitativa, a qual “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 21).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Marconi e Lakatos (2010, p. 71) descrevem esta conjunção como estudos exploratório-descritivos combinados: “são estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno [...]. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas [...]”.

Quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como um levantamento, que segundo Silva; Menezes (2005, p. 21) é quando a “pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação de uma biblioteca universitária envolve três fases: planejamento, pesquisa e mudança, como descritos na seção 2.2.3. Essas fases envolvem oito etapas pautadas em: 1) identificar as necessidades da avaliação, 2) formar a comissão de avaliação, 3) estabelecer os indicadores, 4) aplicar a avaliação e 5) analisar os resultados, para que assim a 6) tomada de decisão e a 7) comunicação possa ocorrer de forma a aperfeiçoar o processo de melhoria da qualidade.

Ao verificar o processo de avaliação se constata a importância de se estabelecer indicadores que realmente espelhem a organização e que demonstrem seus pontos fortes e suas fraquezas.

Com o propósito de identificar os indicadores a serem utilizados em bibliotecas universitárias são listados na próxima seção os indicadores de desempenho a serem avaliados, por meio do instrumento (Apêndice A) aplicado aos bibliotecários das instituições de ensino superior.

A partir do objetivo desta pesquisa, e em função da revisão bibliográfica realizada durante a construção dos aspectos teóricos da pesquisa, para o estudo da relação do uso de indicadores de desempenho e o processo decisório os indicadores foram agrupados em quatro categorias: recursos, acesso e infraestrutura; uso; eficiência; e, potencialidades e desenvolvimento.

O processo decisório abrange a constatação das necessidades identificadas pelos resultados da aplicação da avaliação para que sejam desenvolvidas possíveis ações de melhoria, a comunicação à equipe,

financiadores e clientes dos resultados obtidos, bem como as decisões que serão tomadas.

Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível identificar modelos de processos de avaliação de desempenho de bibliotecas universitárias (seção 2.3) e dentre estes, com o propósito de apoiar a pesquisa, foi selecionado a norma “ISO 11620/2008 *Information and documentation – Library performance indicators*” desenvolvida pela *International Standard (ISO)* (seção 2.3.6).

A decisão de utilizar a ISO 11620 (2008) como documento de apoio à pesquisa justifica-se pelo fato de ser desenvolvida por uma instituição internacional reconhecida pela qualidade das normas que desenvolve e por esta norma já ter sido discutida e analisada em diversos países, contudo, no Brasil foi pouco analisado, pois não se localizam muitos estudos na literatura nacional.

3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES

Após a identificação do modelo a ser empregado nesta pesquisa e o com o propósito de utilizar indicadores de desempenho em bibliotecas universitárias, e aprimorar as pesquisas sobre como conduzir a avaliação de desempenhos nestas instituições, foram selecionados os indicadores da ISO 11620 (2008) *Information and documentation – Library performance indicators*.

Esse instrumento descreve a importância da utilização de indicadores de desempenho padronizados e tem o propósito de apoiar o uso de indicadores de desempenho em bibliotecas e disseminar o conhecimento sobre como conduzir a avaliação de desempenho.

Segundo a ISO 11620 (2008), os indicadores de desempenho devem ser informativos, confiáveis, válidos, apropriados, práticos e passíveis de comparação.

A Norma está estruturada em quatro categorias conforme quadro 3.

Quadro 3 - Categorias de Indicadores da Norma ISO 11620 (2008)

Categoria de indicador	Descrição e objetivo
Recursos, acesso e infraestrutura.	Indicadores de desempenho que medem a adequação e a disponibilidade dos recursos e serviços da biblioteca (por exemplo, funcionários, títulos, cabines de estudo de acesso público).
Uso	Indicadores de desempenho que medem o uso dos recursos e serviços da biblioteca.
Eficiência	Indicadores de desempenho que medem recursos e a eficiência dos serviços (ex.: custos do empréstimo, serviço eletrônico ou download; tempo necessário para adquirir ou processar documentos; taxa de respostas corretas).
Potencialidades e Desenvolvimento	Indicadores de desempenho que medem o investimento da biblioteca em serviços e recursos informacionais (<i>resource areas</i>) emergentes, e seu potencial e capacidade de angariar recursos para o desenvolvimento (por exemplo, percentual de investimentos em recursos eletrônicos e em cursos formais de capacitação do pessoal).

Fonte: elaborado pela autora com base na ISO 11620 (2008).

As categorias de indicadores são quatro, como visto no quadro 3 que respectivamente apresentam 44 indicadores:

- recursos, acesso e infraestrutura (13 indicadores);
- uso (15 indicadores);
- eficiência (11 indicadores);
- potencialidades e desenvolvimento (5 indicadores).

Perfazendo assim 44 indicadores que estão dispostos no anexo B da norma ISO 11620 (2008), os indicadores são descritos no quadro 4.

Quadro 4 - Indicadores de desempenho relacionados as categorias de análise

Indicador de desempenho	Descrição e objetivo
Recursos, acesso e infraestrutura	Indicadores de desempenho que medem a adequação e a disponibilidade dos recursos e serviços da biblioteca (por exemplo, funcionários, títulos, cabines de estudo de acesso público).
Coleção	
Disponibilidade dos títulos requeridos	Para aferir em que medida os títulos (exemplar físico ou com licença para acesso eletrônico) demandados pelos usuários, estão efetivamente disponíveis quando requeridos.
Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo	Para aferir em que medida os títulos demandados pelos usuários pertencem ao acervo da biblioteca; Esse indicador de desempenho é usado para aferir a adequação do acervo às necessidades dos usuários.
Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos	Para aferir o êxito dos usuários na busca dos assuntos no catálogo, e a capacidade de a biblioteca informar ao usuário onde e como encontrar a informação sobre determinado assunto.
Percentual de acessos rejeitados	Para aferir se existe número suficiente de licenças de acesso aos bancos de dados eletrônicos para atender às demandas dos usuários.
Acesso	
Precisão na ordenação das estantes	Para aferir em que medida os documentos registrados no catálogo da biblioteca estão nos devidos lugares nas estantes.
Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado	Para aferir se o sistema de recuperação é eficaz.
Agilidade do empréstimo entre bibliotecas	Para aferir o intervalo de tempo necessário para concluir com êxito um empréstimo entre bibliotecas ou o processo de entrega de um documento, do pedido até a expedição do item requerido.
Percentual de empréstimos entre	Para aferir a relação entre o número total de solicitações de empréstimos entre bibliotecas e o número de

Indicador de desempenho	Descrição e objetivo
bibliotecas bem sucedidos	empréstimos efetuados.
Instalações	
Cabines de estudo de acesso público, <i>per capita</i>	Para aferir o número de cabines de estudo (estações de trabalho) que a biblioteca dispõe, por 1.000 membros da população a ser atendida (usuários em potencial).
Área para usuários, <i>per capita</i>	Para aferir a importância da biblioteca como um lugar para estudos, reuniões e como um centro de aprendizado, e indicar o apoio institucional para essas tarefas.
Assentos, <i>per capita</i>	Para aferir o número de lugares disponíveis na biblioteca para leitura, estudo ou trabalho, por 1.000 membros da população a ser atendida (usuários em potencial).
Horário de funcionamento em relação à demanda	Para aferir até que ponto as horas de funcionamento da biblioteca correspondem às necessidades dos usuários.
Equipe	
Funcionários, <i>per capita</i>	Para aferir o número de funcionários da biblioteca por 1.000 membros da população a ser atendida (usuários em potencial). O volume de trabalho a ser realizado pode ser considerado proporcional ao número de usuários a ser atendido.
Uso	Indicadores de desempenho que medem o uso dos recursos e serviços da biblioteca.
Coleção	
Circulação da coleção	Para aferir a taxa de empréstimo da coleção. O indicador de desempenho também pode ser usado para aferir a adequação do acervo às necessidades dos usuários.
Empréstimos, <i>per capita</i>	Para aferir a taxa global de uso de um acervo disponível para empréstimo. Esse indicador de desempenho também pode ser usado para aferir o ajuste da coleção às necessidades dos usuários em potencial e a capacidade da biblioteca para promover a utilização do acervo.
Percentual do acervo não utilizado	Para aferir o percentual de material não utilizado durante um determinado período. O indicador de desempenho também pode ser utilizado para avaliar a adequação do

Indicador de desempenho	Descrição e objetivo
	acervo às necessidades dos usuários.
Número de <i>downloads</i> de unidades de conteúdo, <i>per capita</i>	Para aferir se os usuários encontram itens de seus interesses em formato eletrônico.
Uso na biblioteca, <i>per capita</i>	Para aferir a quantidade de materiais usados/consultados nas dependências da biblioteca.
Acesso	
Visitas à biblioteca, <i>per capita</i>	Para aferir o êxito da biblioteca em atrair usuários para todos os seus serviços.
Percentual de pedidos de informação por meio eletrônico	Para aferir a utilização de meios eletrônicos de comunicação (e-mail, serviço de referência digital) para solicitar informações.
Percentual de usuários externos	Para aferir o percentual de usuários externos a população a ser atendida (usuários em potencial), bem como a importância da biblioteca para o ensino e a cultura regional. Além disso, o indicador de desempenho estima o impacto ou atrativo da biblioteca fora da sua área de atuação.
Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos	Para aferir em que medida e quais serviços da biblioteca são usados por usuários externos à população de usuários em potencial. Para indicar a atratividade da coleção da biblioteca para a população externa a população de usuários em potencial.
Presença do usuário em eventos da biblioteca, <i>per capita</i>	Para estimar a atratividade dos eventos da biblioteca para a população a ser atendida (usuários em potencial).
Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, <i>per capita</i>	Para aferir o sucesso da biblioteca na capacitação/formação dos usuários para o uso dos serviços da biblioteca.
Instalações	
Taxa de utilização dos assentos públicos	Para aferir a taxa de ocupação global dos assentos disponíveis para leitura e trabalhos na biblioteca,

Indicador de desempenho	Descrição e objetivo
	estimando-se a proporção de assentos ocupados pelo público em determinado horário.
Taxa de utilização das cabines de estudo	Para aferir a taxa global de utilização das cabines de estudo disponíveis na biblioteca, estimando-se o percentual de cabines ocupadas em determinado horário.
Geral	
Percentual da população alvo atingida	Para aferir o sucesso da biblioteca em atingir o público alvo.
Satisfação do usuário	Para aferir o grau de satisfação dos usuários com os serviços da biblioteca, em geral, ou com determinado serviço, em particular.
<i>Eficiência</i>	Indicadores de desempenho que medem recursos e a eficiência dos serviços (ex.: custos do empréstimo, serviço eletrônico ou download; tempo necessário para adquirir ou processar documentos; taxa de respostas corretas).
Coleção	
Custo por empréstimo	Para aferir os custos dos serviços da biblioteca relacionados ao número de empréstimos.
Custo por banco de dados	Para aferir os custos contratuais de uma base de dados em relação ao número de acessos.
Custo por unidade de conteúdo baixado (<i>download</i>)	Para aferir o custo contratual de um recurso eletrônico em relação ao número de <i>downloads</i> efetuados (unidades de conteúdo baixado).
Custo por visita à biblioteca	Para aferir o custo dos serviços em relação ao número de visitas à biblioteca.
Acesso	
Tempo médio para aquisição de um documento	Para aferir a eficiência dos fornecedores de materiais da biblioteca, quanto à rapidez na entrega.
Tempo médio para processamento de um documento	Para aferir se as diferentes formas de processamento são eficientes, quanto à rapidez.

Indicador de desempenho	Descrição e objetivo
Equipe	
Percentual de funcionários para atendimento ao usuário em relação ao total de funcionários	Para aferir o investimento da biblioteca em serviços de atendimento ao público (atividades fim) em relação aos serviços de retaguarda (atividades meio).
Taxa de respostas corretas (Serviço de Referência)	Para aferir a capacidade dos funcionários de cumprirem o principal requisito de um bom serviço de referência, ou seja, fornecer respostas corretas às perguntas.
Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal	Para relacionar os gastos com aquisições aos custos de pessoal a fim de aferir se a biblioteca investe parte significativa de seus recursos na coleção.
Produtividade da equipe em processamento técnico	Para medir o número médio de itens (documentos impressos e eletrônicos) processados por funcionário em um determinado período (usualmente por ano). Esse indicador de desempenho demonstra exemplarmente a produtividade dos funcionários.
Geral	
Custo por usuário	Para avaliar a relação de todos os recursos disponibilizados pela biblioteca e o número de usuários, tem o objetivo de verificar qual o custo de cada usuário para a Instituição.
Potencialidades & Desenvolvimento	Indicadores de desempenho que medem o investimento da biblioteca em serviços e recursos informacionais (<i>resource areas</i>) emergentes, e seu potencial e capacidade de angariar recursos para o desenvolvimento (por exemplo, percentual de investimentos em recursos eletrônicos e em cursos formais de capacitação do pessoal).
Coleção	
Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção	Para aferir em que medida a biblioteca está empenhada em formar um acervo eletrônico.
Equipe	

Indicador de desempenho	Descrição e objetivo
Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos	Para aferir em que medida a biblioteca investe em recursos humanos de apoio técnico para os serviços eletrônicos.
Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário	Para aferir o desenvolvimento das competências da equipe da biblioteca por meio de cursos formais de educação, treinamento e/ou capacitação.
Geral	
Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada	Para aferir a capacidade da biblioteca na obtenção de recursos financeiros adicionais.
Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca	Para medir a importância da biblioteca para a instituição e o apoio da instituição mantenedora (expresso em unidades monetárias).

Fonte: Elaborado pela autora com base na ISO 11620 (2008).

Os indicadores apresentados no quadro 4 referem-se às atividades fins e meio da biblioteca universitária e como apresentado estão divididos em quatro categorias: recursos, acesso e infraestrutura; uso; eficiência; e, Potencialidades e Desenvolvimento.

Os indicadores são avaliados com base em critérios e padrões, apresentados no Anexo B da Norma 11620 (2008). Um exemplo é o indicador *disponibilidade do indicador de desempenho*, que tem como um dos critérios de aferição: Órgão Coordenador conta com um sistema de avaliação de desempenho das bibliotecas da instituição de ensino superior (IES), registrado em uma política e com instrumentos específicos (princípios e critérios, sistema de coleta de dados e respectivo banco de informações gerenciais, sistema de indicadores e padrões, modelo definido de relatório, manuais de procedimentos e relatório de análise crítica de desempenho). As categorias dos indicadores, assim como os indicadores e os critérios e padrões a serem avaliados estão dispostos no Anexo A da referida norma.

A ISO 11620 (2008), descreve os indicadores da seguinte forma: nome; objetivo; alcance do indicador de desempenho; definição do indicador de desempenho; método; interpretações e fatores que afetam o indicador de desempenho; fontes; e, indicadores de desempenho relacionados.

3.4 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram divididos em dois grupos.

O primeiro grupo é composto por bibliotecários de bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES): universidades, centros universitários e instituto federal de educação, ciência e tecnologia (IFs).

As faculdades, que também fazem parte das Instituições de Ensino Superior (IES), foram desconsideradas nesta pesquisa devido o número elevado de instituições, 2.025 unidades, conforme o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2012, p. 32).

A opção em envolver os bibliotecários das bibliotecas de ensino superior deu-se pela prerrogativa de se abranger o maior número possível de bibliotecas universitárias brasileiras e assim mapear os indicadores que estas unidades de informação estão utilizando para a avaliação de desempenho.

O segundo grupo é formado por bibliotecários coordenadores de bibliotecas universitárias e responsáveis pela coordenação da avaliação de desempenho das 78 instituições de ensino superior com melhor Índice Geral de Cursos (IGC)⁴ de 16 estados brasileiros, conforme dados do Ministério da Educação (MEC).

A seleção dessas 78 bibliotecas universitárias foi determinada pelos seguintes critérios: fazerem parte da estrutura organizacional de universidades; representarem as instituições com melhor desempenho; e representarem diferentes categorias administrativas: privado, público estadual e público federal.

⁴ Dados retirados da página do E-mec <<http://emec.mec.gov.br/>> no mês de julho de 2012.

3.5 IDENTIFICAÇÃO DO USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO JUNTO AOS BIBLIOTECÁRIOS DAS IES

Com a identificação e seleção dos indicadores de desempenho, realizada por meio da revisão bibliográfica, buscou-se identificar e alinhar os indicadores de desempenho utilizados nas bibliotecas universitárias, a fim de descrever o real uso dos indicadores de desempenho nas bibliotecas das instituições de ensino superior brasileira.

3.5.1 Pré-teste junto aos bibliotecários

O questionário elaborado para a etapa de pré-teste incluiu uma breve apresentação da pesquisadora e da pesquisa e é composto por três módulos (Apêndice A).

O primeiro módulo caracteriza os respondentes, incluindo três questões relacionadas à identificação do respondente (apenas para controle de respostas), escolaridade e tempo de formação.

O segundo módulo do questionário é composto por 44 questões em escala que apresenta os indicadores descritos na ISO 11620 (2008) *Information and documentation – Library performance indicators*, com o objetivo de identificar os indicadores utilizados para avaliação de desempenho da biblioteca.

Para cada um dos 44 indicadores de desempenho apresentados, foi solicitado que os bibliotecários que atuam na equipe de avaliação de desempenho ou gestores de bibliotecas universitárias brasileiras informassem o uso desses indicadores nas respectivas unidades de informação. Para verificar o uso foi solicitado que apontassem “Utiliza”, “Já utilizei”, “Não utiliza” e “Existe expectativa de utilização desse indicador nos próximos 6 meses”.

O terceiro módulo teve o propósito de verificar se as bibliotecas universitárias utilizam outros indicadores de desempenho não descritos no segundo módulo, bem como a descrição e o objetivo destes.

Quadro 5 - Detalhamento dos módulos do questionário pré-teste

Módulo	Distribuição das questões	Cobertura
1	4 questões	Caracterização
2	44 questões	Objetivos específicos “a e b”
3	1 questões	Objetivo específico “a”

Fonte: dados da pesquisa (2012).

Para essa etapa foram selecionados três bibliotecárias gestores/coordenadores do processo de avaliação de desempenho de bibliotecas universitárias, sendo que 2 delas são gestoras e coordenadoras do processo de avaliação de bibliotecas universitárias, e 1 é bibliotecária doutora coordenadora de avaliação institucional. O questionário foi aplicado presencialmente as três bibliotecárias no mês de julho de 2012.

O objetivo dessa etapa da pesquisa foi verificar se os bibliotecários gestores/coordenadores do processo de avaliação de desempenho concordavam com os indicadores de desempenho listados.

Dessa maneira, como forma de pré-teste foi aplicado o questionário aos bibliotecários, que se manifestaram positivamente a sua aplicação, sugerindo somente alguns ajustes no formato. Nesse processo foi sugerido a retirada de uma questão que tratava sobre o tempo que o profissional trabalhava no processo de avaliação da biblioteca, com a justificativa que esse detalhe não iria contribuir para os resultados da pesquisa, sugestão analisada e aceita para modificação do questionário.

3.5.2 Coleta de dados junto aos bibliotecários

A partir dos resultados do pré-teste, o questionário (APÊNDICE A) foi reestruturado em forma eletrônica, utilizando-se para tal as ferramentas do *Google Docs*. Incluiu-se uma breve apresentação da pesquisadora e da pesquisa, seguida de três módulos, com questões abertas e fechadas, como na seção anterior.

O questionário foi enviado via correio eletrônico para 353 (trezentos e cinquenta e três) bibliotecários. Desses, 190 (cento e noventa) são bibliotecários que atuam em bibliotecas universitárias, 126 (cento e vinte seis) são bibliotecários atuantes em centros universitários e 37 (trinta e sete) são bibliotecários de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs).

Com o intuito de obter a lista dos bibliotecários das bibliotecas universitárias foi realizado contato com os órgãos fiscalizadores da área da biblioteconomia, contudo não houve retorno quanto à solicitação e por não haver tal lista disposta integralmente na Internet, foi realizada visita a cada site das 353 instituições, para que assim fosse possível obter os contatos para envio do questionário eletrônico.

Ao compor a lista de contatos verificou-se em alguns sites de instituições mantenedoras o descaso com as bibliotecas universitárias,

pois o link que remetia às unidades de informação não estava funcionando ou direcionava diretamente para a base de dados, não tendo o usuário acesso às informações institucionais da biblioteca.

Em outros casos, as informações institucionais não estavam claras ou eram de difícil acesso, tendo o usuário que dispor de tempo até encontrá-las, demonstrando assim, algumas lacunas na gestão de tal biblioteca.

No geral as bibliotecas das regiões norte e nordeste demonstraram maiores problemas na disposição das informações institucionais, assim como quase 80% dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) não disponibilizam facilmente o contato e o link da biblioteca e não apresentam nenhum padrão nas páginas dispostas na Internet.

As bibliotecas das universidades são as instituições que mais disponibilizam informações de fácil acesso, especialmente as bibliotecas do estado do Rio Grande do Sul.

A partir da visita a todos os sites, contatos com ouvidorias ou com as pró-reitorias de administração, foi possível a identificar e listar os contatos eletrônicos de 100% das bibliotecas universitárias.

Com a lista concluída o questionário eletrônico foi enviado aos 353 bibliotecários no início de agosto de 2012, tendo um retorno de 95 (noventa e cinco) questionários respondidos, o equivalente a 27% dos questionários enviados, que segundo Owen e Jones (1994) é um retorno satisfatório. Os autores sugerem que uma taxa de resposta de 20% é considerada adequada e satisfatória, enquanto que o 40% é excepcionalmente satisfatória.

Desta forma, com base em Owen e Jones (1994), os dados coletados foram considerados representativos e, portanto, pôde-se prosseguir com a análise e interpretação dos resultados.

3.6 IDENTIFICAÇÃO DA RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO JUNTO AOS BIBLIOTECÁRIOS

Com a identificação dos indicadores de desempenho utilizados pelos bibliotecários das bibliotecas universitárias brasileiras foi formulado um segundo questionário (Apêndice B) aplicado aos segundo grupo de participantes da pesquisa, formado por bibliotecários coordenadores de bibliotecas universitárias e responsáveis pela coordenação da avaliação.

O questionário é composto de quatro módulos, com questões abertas e fechadas, como descrito no quadro 6. O primeiro módulo

tratou da caracterização dos respondentes, com três questões relacionadas à faixa etária, escolaridade e tempo de atuação no processo de avaliação de desempenho na biblioteca universitária.

Quadro 6 - Detalhamento dos módulos do questionário

Módulo	Distribuição das questões	Cobertura
1	3 questões fechadas	Caracterização
2	44 questões fechadas	Objetivo específico “a”
3	8 questões abertas e fechadas	Objetivo específico “b”
4	5 questões abertas e fechadas	Objetivo específico “c”

Fonte: dados da pesquisa (2012).

O Segundo módulo expõe os indicadores de desempenho apresentados na seção 3.3 e verifica a relevância dos indicadores de desempenho por meio da escala Likert de 1 a 5 “1) Nenhuma, 2) Pouca, 3) Média, 4) Grande e 5) Essencial” relevância para a tomada de decisão.

O Terceiro módulo é referente ao uso dos indicadores de desempenho pelas bibliotecas universitárias. A primeira questão tem o propósito de avaliar o grau de importância das medidas de desempenho para as bibliotecas universitárias e assim verificar o quão a biblioteca valoriza a avaliação de desempenho.

As questões seguintes tiveram o intuito de verificar se a iniciativa de avaliar o desempenho da biblioteca é resultado da iniciativa ou sugerida/solicitada por um órgão maior, como a instituição mantenedora ou MEC, por exemplo.

Perguntou-se: qual a periodicidade da avaliação na biblioteca universitária; se a biblioteca é dividida em setoriais e se estas também são avaliadas; quais os setores da biblioteca são envolvidos no processo de avaliação; qual o número de membros na comissão de avaliação; se a biblioteca utiliza algum modelo de avaliação e qual é este modelo; e por fim, qual o propósito da biblioteca universitária realizar a avaliação de desempenho.

O Quarto módulo teve a finalidade de averiguar se os indicadores de desempenho são utilizados na tomada de decisão e como são utilizados. Para tal foram propostas cinco questões que abordaram o valor das medidas de desempenho no processo decisório; se já houve alguma decisão tomada que foi pautada na análise dos resultados da avaliação da biblioteca; das categorias de indicadores apresentadas, quais são consideradas pela biblioteca para tomada de decisão; com base

nas fases do processo decisório, identificar a intensidade de uso dos indicadores de desempenho; e, por fim, apurar o grau de importância do uso de indicadores de desempenho no processo decisório.

A partir dos dados coletados com o questionário analisaram-se os indicadores de desempenho que são utilizados nas bibliotecas universitárias e seu real uso no processo de tomada de decisão. Teve-se também o intuito de comparar os indicadores aqui listados com os que realmente são utilizados pelas bibliotecas universitárias averiguadas na primeira etapa da coleta de dados.

Para essa etapa da pesquisa foram selecionados os bibliotecários gestores/coordenadores do processo de avaliação de desempenho das bibliotecas universitárias brasileiras, totalizando 78 bibliotecas universitárias que fazem parte da estrutura organizacional de instituições de ensino que obtiveram nota 4 ou 5 no Índice Geral de Cursos (IGC), conforme pesquisa realizada no site do E-Mec <<http://emec.mec.gov.br/>> e no Portal do INEP <<http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos/>>.

Os dados foram coletados com o questionário desenvolvido por meio da ferramenta do *Google Docs* apresentado no Apêndice B, no período de setembro a outubro de 2012.

3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos modelos de avaliação de desempenho identificados na revisão bibliográfica foi utilizado à meta-análise qualitativa que, segundo Rodrigues (2002, p. 26), “procura identificar, por meio de determinadas categorias, semelhanças e controvérsias numa quantidade de estudos da mesma área de pesquisa”. Dessa forma foi possível à proposição da norma ISO 11620 (2008) *Information and documentation – Library performance indicator* como referencial para o desenvolvimento da ferramenta de coleta de dados, ao agrupar maior número de indicadores e por estes estarem representando os modelos analisados.

As questões do questionário encaminhado aos bibliotecários das IEs foram desenvolvidas para avaliar o uso dos 44 indicadores de desempenho de avaliação das bibliotecas universitárias agrupados em quatro categorias: recursos, acesso e infraestrutura - 13 indicadores; uso - 15 indicadores; eficiência - 11 indicadores; e, Potencialidades e Desenvolvimento – 5. Para verificar o uso foi utilizado as categorias

“Utiliza”, “Já utilizei”, “Não utilizo” e “Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses”.

As questões aplicadas ao segundo grupo de participantes da pesquisa estão divididas em quatro módulos, 60 questões, sendo que o segundo módulo está subdividido em 44 indicadores de desempenho. A fim de medir a relevância foi utilizada a escala Likert, a qual varia de “1” a “5” que correspondem “Nenhuma”, “Pouca”, “Média”, “Grande” e “Essencial” relevância para tomada de decisão. Logo abaixo aos indicadores foi solicitado que informassem o uso dos indicadores.

Com o intuito de verificar o grau de confiabilidade da escala adotada utilizou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach*. A confiabilidade refere-se à medida que as técnicas de coleta de dados ou a análise dos procedimentos adotados produzirão resultados consistentes, conforme Saunders et al. (2007).

O *Alfa de Cronbach* mede a correlação entre respostas em um questionário por meio da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010, p. 89).

Para Hair Jr. et al. (2005, p. 90), o *Alfa de Cronbach* é uma “medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade”. Assim, quanto mais próximos a um, maior a confiabilidade da escala.

O uso do coeficiente *Alfa de Cronbach* é válido, conforme Hernandez et al. (2006), quando: o instrumento de coleta de dados é aplicado uma só vez; há uma só versão do instrumento a ser aplicado; os participantes que provêm os dados o fazem numa única vez; o que se procura é verificar a coerência das respostas aos itens do instrumento de pesquisa.

Com o intuito de obter o coeficiente *Alfa de Cronbach* foi utilizado o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0.

O coeficiente *Alfa de Cronbach* foi verificado em cada uma das categorias analisadas: recursos, acesso e infraestrutura; uso; eficiência; Potencialidades e Desenvolvimento.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

As seções seguintes apresentam os dados obtidos durante o processo de coleta de dados da pesquisa, objetivando a análise dos indicadores de desempenho que são utilizados nas bibliotecas universitárias e seu uso no processo de tomada de decisão a partir dos indicadores da ISO (2008) que respaldaram a elaboração do questionário adotado na pesquisa.

4.1 ANALISE DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DESEMPENHO DAS BIBLIOTECAS DAS IES DO BRASIL POR CATEGORIAS DOS INDICADORES SEGUNDO BIBLIOTECÁRIOS

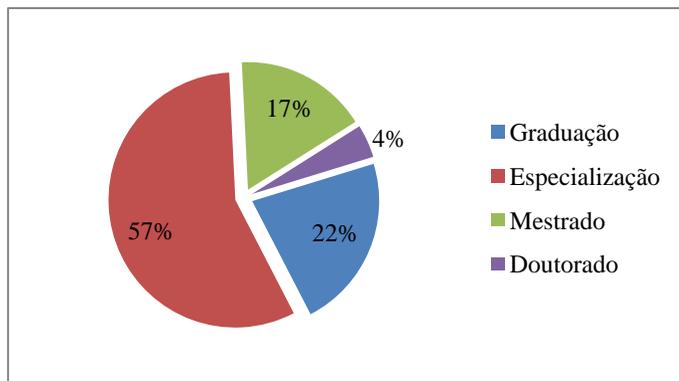
Nesta seção foram 95 respondentes dos 353 questionários enviados as Instituições de Ensino Superior (IES), sendo que as universidades representam 49% das instituições que responderam ao questionário, 36% centros universitários e 15% institutos federais de educação, ciência e tecnologia.

Nas subseções apresenta-se a caracterização dos bibliotecários atuantes em bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), o uso dos indicadores de desempenho e o uso de indicadores de desempenho não listados na ISO 11620/2008.

4.1.1 Caracterização dos Bibliotecários das Bibliotecas de IES

Dos 95 bibliotecários participantes da pesquisa, 21 possuem graduação, 54 especialização, 16 mestrado, 4 doutorado, como ilustra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Escolaridade dos Bibliotecários participantes da pesquisa

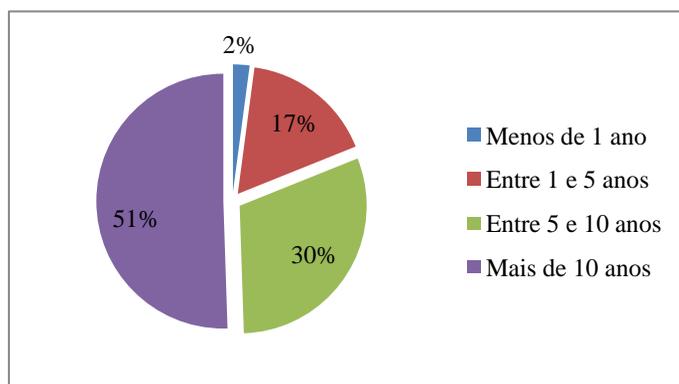


Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Ao observar os dados do gráfico 1 constata-se que 78% dos bibliotecários estão dando continuidade à formação profissional.

Quanto ao tempo de formação na área, 2 respondentes se formaram a menos de 1 ano, 16 entre 1 e 5 anos, 29 entre 5 e 10 anos e 48 a mais de 10 anos (GRÁFICO 2).

Gráfico 2 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – tempo de formação da área dos bibliotecários participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Ao analisar o tempo de formação dos bibliotecários constata-se que 51% estão formados há mais de 10 anos, o que vem demonstrar que

grande parte dos participantes da pesquisa são profissionais com experiência na área.

4.1.2 Análise dos indicadores da categoria: Uso

Nesta seção analisa-se o uso dos indicadores de desempenho agrupados em:

- Recursos, acesso e infraestrutura - 13 indicadores;
- Uso - 15 indicadores;
- Eficiência - 11 indicadores; e,
- Potencialidades e Desenvolvimento - 5 indicadores.

Deste modo, perfazendo 44 indicadores de desempenho para avaliação das instalações, do acesso, do acervo e da equipe.

Para verificar o uso foram definidos os seguintes critérios: utiliza; já utilizei; não utilizo; e, existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses.

A categoria **Recurso, Acesso e Infraestrutura** são subdivididos em **coleção, acesso, instalações e equipe** e representam 13 indicadores.

A **coleção** é avaliada com base em quatro indicadores que tem uma média de 45% de utilização conforme os bibliotecários apontaram (GRÁFICO 3).

O indicador *disponibilidade dos títulos requeridos*, que avalia em que medida o acervo está efetivamente disponível, é utilizado por 57 bibliotecários, já foi utilizado por 8 bibliotecários, não é utilizado por 22 bibliotecários e 8 bibliotecários relataram o interesse de aplicar este indicador nos próximos 6 meses.

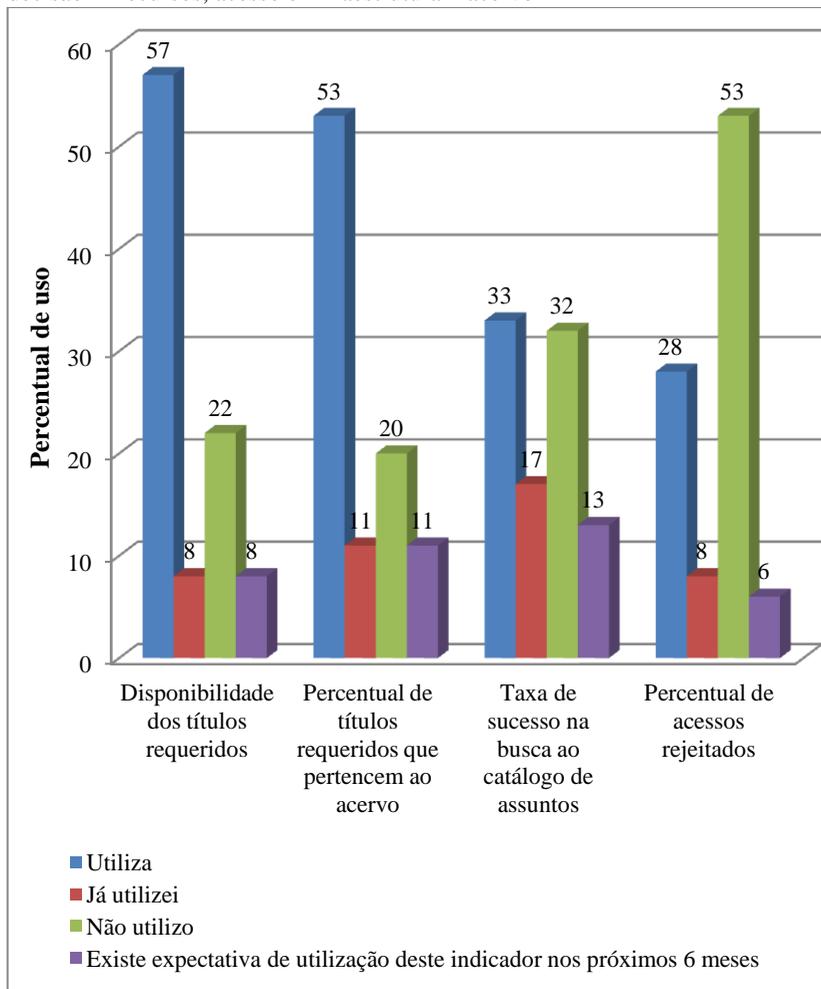
Esses dados indicam que 60% dos bibliotecários avaliam a efetiva disponibilidade do acervo aos usuários, contudo dos 22 bibliotecários que não utilizam somente 8 têm o interesse de utilizar esse indicador. Isto demonstra uma baixa expectativa de utilização e consequentemente pontos negativos a gestão a biblioteca, uma vez que esse indicador está diretamente relacionado à política de desenvolvimento de coleção que segundo Vergueiro (1987, p. 196)

[...] é um processo considerado comum a todos os tipos de bibliotecas que vai constituir-se dos seguintes elementos: análise da comunidade, políticas de seleção, seleção, aquisição, desbastamento e avaliação, que se inter-relacionam, enquanto, ao mesmo tempo, são

desenvolvidos pelos bibliotecários, tendo como parâmetro a sua comunidade-alvo.

E conseqüentemente a gestão da biblioteca e as decisões a serem tomadas serão mais assertivas e assim satisfazer ao usuário.

Gráfico 3 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Recursos, acesso e infraestrutura – acervo



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O indicador *percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo* é utilizado por bibliotecários e tem o propósito de avaliar a adequação do acervo às necessidades dos usuários.

Dos 95 bibliotecários participantes da pesquisa 11 apontam que já utilizaram, 20 bibliotecários não utilizam e se existe a expectativa de utilização este indicador nos próximos 6 meses 11 bibliotecários, verifica-se que 45% dos bibliotecários não utilizam esse indicador, um percentual alto que merece atenção dos gestores de bibliotecas universitárias, pois indica pouca atenção as reais necessidades dos usuários e, por conseguinte não atendendo satisfatoriamente o principal fim da biblioteca, já que segundo Pasquarelli (1996, p.32):

O usuário é a principal razão da existência das atividades de formação e manutenção do acervo (aquisição por compra, doação, permuta do material bibliográfico e multimeios), de preparo técnico do acervo (representação descritiva e temática dos documentos e de referência (atendimento ao usuário).

O indicador *taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos* é utilizado por 33 bibliotecários, já foi utilizado por 17, não é utilizado por 32 e para 13 existe a expectativa de utilização.

Ao avaliar os itens já utilizei, não utilizo e se existe a expectativa de utilização, verifica-se que 62 bibliotecários (66%) relatam não utilizar esse indicador, que tem o propósito de avaliar se as pesquisas realizadas pelos usuários são atendidas satisfatoriamente, o que representa a não identificação de sucesso do sistema em atender aos usuários.

O *percentual de acessos rejeitados*, último indicador que avalia o acervo nesta categoria, é utilizado por 28 bibliotecários, sendo que 53 bibliotecários relataram não utilizá-lo. O número alto de bibliotecários que apontam a não utilização desse indicador demonstra que as IES ainda precisam avançar na disponibilização de outros meios de consulta e avaliar se os existentes estão atendendo às necessidades dos usuários.

O **acesso** é avaliado nessa categoria a partir de quatro indicadores de desempenho, representados no gráfico 4, os indicadores são em média utilizados por 32% dos bibliotecários.

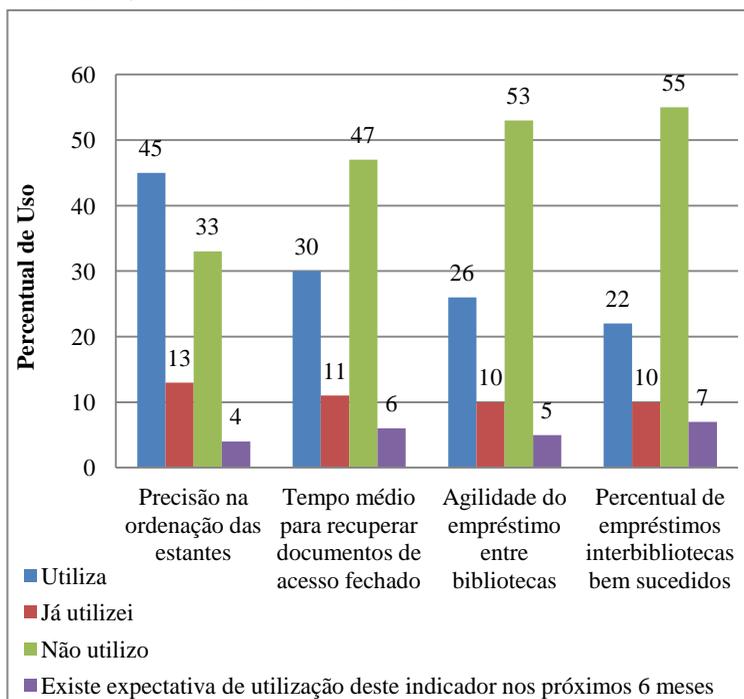
O primeiro, que trata da *precisão na ordenação das estantes*, ou seja, avalia se os documentos registrados no catálogo da biblioteca estão nos devidos lugares nas estantes, normalmente é aferido por meio da

leitura de estante⁵, que pode ser realizado manual ou automaticamente. Esse indicador é utilizado por 45 bibliotecários.

A taxa de utilização é satisfatória, contudo conforme os resultados mostram 53% não aplicam o indicador. A leitura de estante é uma atividade rotineira na biblioteca, e diversas instituições a fazem de forma sistemática; em outras quando há tempo, mas, é necessário saber a média de itens que se encontram fora de seus devidos espaços e isto somente será possível com o uso de indicadores para avaliação.

O indicador *tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado*, que avalia se o sistema de recuperação é eficaz é utilizado por 30 bibliotecários, o que representa 32%; 67% dos bibliotecários afirmam que não acompanham o indicador.

Gráfico 4 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Recursos, acesso e infraestrutura – Acesso



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

⁵ Termo utilizado na área da biblioteconomia

O indicador, tempo médio para recuperar documentos no sistema, analisado em conjunto com outros indicadores, demonstra o tempo gasto para acessar o acervo. Mesmo havendo outras formas de controle do uso, é necessário fazer o controle por meio de indicadores que mapeiem e se obtenha dados sistêmicos para o acompanhamento.

A *agilidade do empréstimo entre bibliotecas* que avalia o intervalo de tempo e o êxito na conclusão de empréstimo entre bibliotecas é utilizado por 26 bibliotecários, porém 53 apontaram a não utilização.

Os 68 (72%) bibliotecários que por algum motivo não utilizam mais esse indicador não é algo que seja alarmante para a gestão de bibliotecas universitárias, pois com o advento das tecnologias e as bases de dados disponíveis na Internet tendem a suprir as necessidades que anteriormente somente eram supridas por meio dos empréstimos entre bibliotecas, como afirma Cunha (2010, p. 7) “A utilização da internet está cada vez mais onipresente e continua crescendo ainda mais pela introdução de novos e melhores algoritmos nos mecanismos de busca”. Contudo, o serviço de empréstimos entre bibliotecas deve ser mantido para satisfazer a demanda dos usuários, uma vez que:

“[...] as bibliotecas têm valiosos acervos em suportes ainda não digitalizados que são vitais para pesquisa em muitas áreas. Mesmo com uma revolução tão rápida, isto ainda requer um período de transição durante o qual as atuais operações das atuais bibliotecas continuam sendo necessárias” (CUNHA, 2010, p. 8).

O *percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos* tem o intuito de avaliar o número de empréstimos realizados pelo número total de pedidos e a formalização da entrega de documentos na biblioteca solicitante, sendo utilizado por apenas 22 bibliotecários, enquanto que 72 (76%) dos bibliotecários não o utilizam por algum motivo.

Assim, como o indicador anterior, esse indicador tem uma maior taxa de não utilização pelos mesmos motivos, há um maior uso dos documentos disponibilizados nas bases de dados dispostas na Internet, havendo, por conseguinte, uma diminuição das solicitações. No entanto, a disponibilização do serviço deve ser assegurada aos usuários.

As **instalações** são avaliadas a partir de quatro indicadores: *cabines de estudo de acesso público, per capita; área para usuários, per*

capita; assentos, per capita; e, horário de funcionamento em relação à demanda, que são utilizados em média por 45% dos bibliotecários respondentes. O percentual de uso dos indicadores pode ser visualizado no gráfico 5. Esta subcategoria é essencial ser analisada para que o gestor tenha dados concretos para gerenciar e ampliar a unidade de informação e desse modo atender aos usuários, principal objetivo da biblioteca.

O indicador *cabines de estudo de acesso público, per capita*, para aferir o número de cabines de estudo (estações de trabalho) que a biblioteca dispõe, por 1.000 membros da população a ser atendida (usuários em potencial), ou seja:

$$CEAP = A/B \times 1000$$

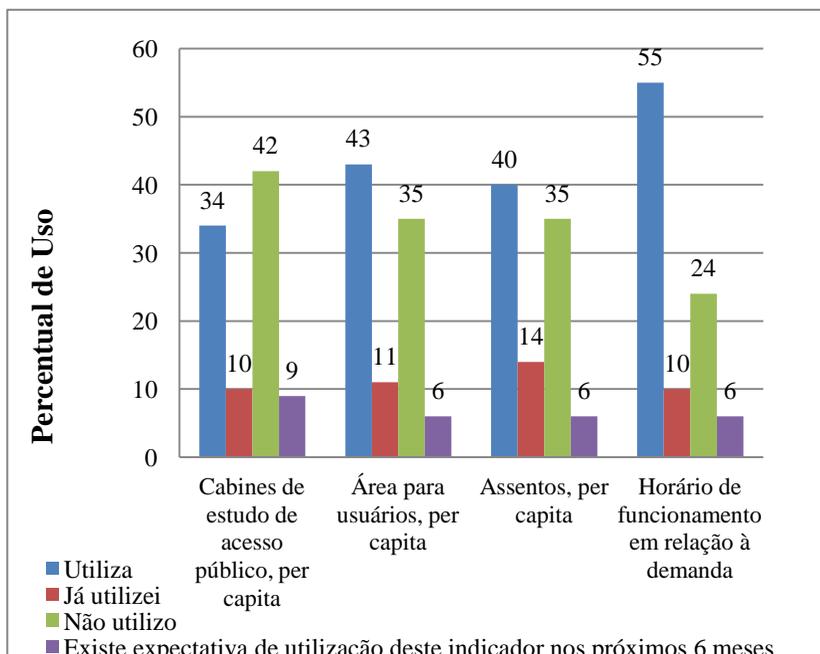
Onde:

CEAP - Cabine de estudo acessível ao público;

A – número de cabines de estudo acessíveis ao público;

B – número de usuários.

Gráfico 5 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Recursos, acesso e infraestrutura – Instalações.



Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Esse indicador é utilizado por 34 bibliotecários, 10 já o utilizaram, 42 não utilizam e 9 tem a expectativa de utilizar.

Esse indicador fornece como resultado dados necessários para a gestão de uma biblioteca, pois permite observar se a infraestrutura da biblioteca está atendendo a demanda dos usuários.

O indicador *área para usuários, per capita*, avalia a importância da biblioteca como um espaço para estudos, reuniões e como um centro de aprendizado, e indica o apoio da instituição para essas tarefas. É avaliado por meio do cálculo da relação entre as áreas acessíveis aos usuários da biblioteca em metros quadrados e a quantidade de usuários em potencial, ou seja:

$$AAPC = A/B$$

Onde:

AACP – Áreas acessíveis per capita;

A – área acessível ao usuário da biblioteca em metros quadrados;

B – usuários em potencial, por exemplo: número de alunos matriculados na instituição mantenedora.

Esse indicador é utilizado por 43 bibliotecários, o que equivale a 45% dos bibliotecários respondentes. Contudo, mesmo que a utilização esteja em 45%, que é um valor satisfatório, a não utilização por algum motivo é apontada por 49% dos bibliotecários, e o fato de somente 6 terem a expectativa de utilizar, é um dado que merece ser investigado, uma vez que os dados aferidos a partir do indicador representam uma informação necessária para a gestão da instituição e demonstram se a unidade de informação está atendendo satisfatoriamente aos usuários e se a instituição mantenedora está dando o apoio que a biblioteca precisa para atender aos usuários.

O indicador *assentos, per capita*, avalia o número de lugares para ler, estudar ou trabalhar na biblioteca, que são oferecidos para cada mil usuários. Assim como o anterior, é um importante indicador para medir a satisfação dos usuários. No entanto não é utilizado ou já foi utilizado por 52% dos bibliotecários e apenas 42% dos bibliotecários o utilizam para gerenciar a biblioteca.

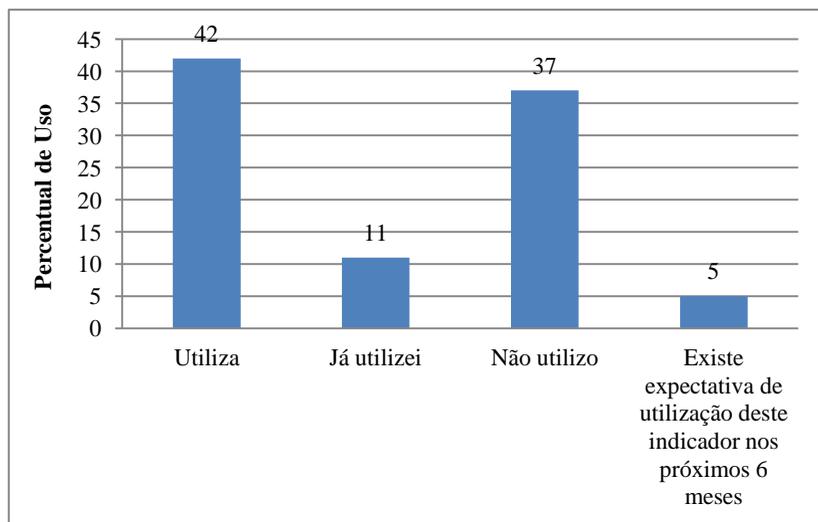
A taxa de não utilização ou que já utilizou superior a 50% pode indicar lacunas que possam existir no modo como os gestores de bibliotecas universitárias estão atuando, já que indicadores como esse possibilitam ao gestor obter dados que proporcionem maior assertividade na gestão dos recursos disponíveis à biblioteca.

O último indicador que avalia as instalações refere-se ao *horário de funcionamento em relação à demanda*, tem como objetivo avaliar se o horário de funcionamento da biblioteca corresponde às necessidades dos usuários. Esse é mais um indicador dentre os indicadores apresentados e listados na Norma ISO 11620/2008 que mede a satisfação do usuário, que é o principal fim da biblioteca.

Esse indicador é utilizado por 55 bibliotecários que gerenciam IES, 10 apontam que já utilizaram, 24 não utilizam e 6 tem a expectativa de utilizar.

A subcategoria **Equipe**, última da categoria **Recursos, acesso e infraestrutura**, têm como indicador a *funcionários, per capita*, que avalia o número de funcionários da biblioteca em relação aos usuários a serem atendidos. É utilizado por 42 bibliotecários, conforme gráfico 6.

Gráfico 6 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Recursos, acesso e infraestrutura – Equipe.



Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Ao analisar o uso do indicador verifica-se que é utilizado por 44% dos bibliotecários, sendo considerado um valor satisfatório. No entanto ele não é utilizado por 37 (trinta e sete) bibliotecários e já foi utilizado por 11 (onze) bibliotecários, o que equivale a 51% que não o utilizam por algum motivo. Esse valor é considerado um percentual alto

para um indicador que avalia se o número de colaboradores é o suficiente para atender aos usuários, já que segundo Patalano (1999) “é necessário dispor de pessoal suficiente, em quantidade e qualidade, para cumprir os objetivos e a missão da biblioteca.”, assim verifica-se a necessidade de se avaliar a quantidade de funcionários, bem como a qualidade do serviço prestado.

O gestor da biblioteca universitária deve alinhar e analisar o indicador em conjunto com outros indicadores, tanto dessa categoria como das próximas categorias a serem avaliadas.

Ao verificar todos os 13 indicadores que compõem esta categoria verifica-se que somente 5 indicadores tem uma utilização superior a 50%, como mostra o quadro 7:

Quadro 7 – Taxa de utilização dos indicadores da categoria Recursos, acesso e infraestrutura

Indicador de desempenho	Taxa de utilização
Acervo	
Disponibilidade dos títulos requeridos	60%
Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo	56%
Acesso	
Precisão na ordenação das estantes	47%
Instalações	
Horário de funcionamento em relação à demanda	58%

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

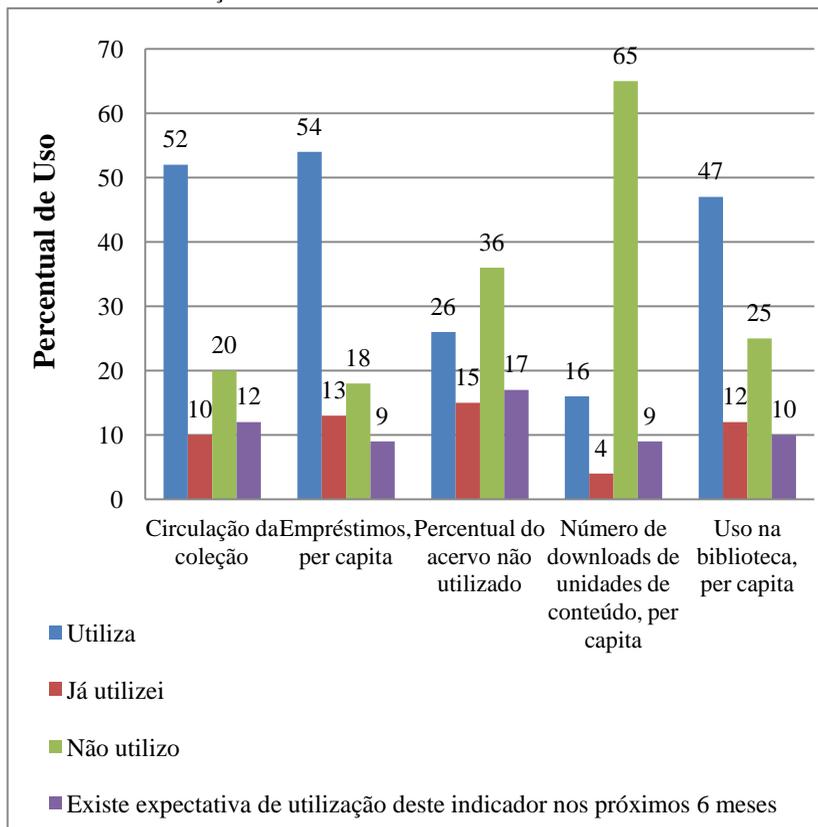
Ao verificar os indicadores da categoria recursos, acesso e infraestrutura que têm um percentual de uso superior a 50% constatou-se que somente 38,5% dos indicadores são utilizados pela maioria das IES. Esse é um percentual relativamente baixo, o que representa um ponto negativo na gestão da biblioteca universitária, ao se considerar que indicadores de desempenho são um importante ativo para a tomada de decisão.

4.1.3 Análise dos indicadores da categoria: Uso

A categoria **Uso** é subdividida em subcategorias **coleção, acesso, instalações e geral**, e representada por 15 indicadores.

O **coleção** é avaliado com base em 5 indicadores que tem uma média de 45% de utilização conforme os bibliotecários apontam (GRÁFICO 7).

Gráfico 7 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Uso – coleção.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O indicador *circulação da coleção*, que avalia o uso da coleção e avalia a adequação do acervo é utilizado por 52 bibliotecários, já foi

utilizado por 10, não utilizam 20 e 12 bibliotecários relataram o interesse de utilizar este indicador nos próximos 6 meses.

O percentual de 45% de bibliotecários que não utilizam o indicador por algum motivo, pode ser considerado alto, tendo em vista que esse indicador avalia se o acervo é utilizado ou não. Isso pode indicar que os gestores não estão medindo o uso do acervo, ou se o fazem não estão avaliando com critérios claros, o que impossibilita uma gestão do acervo mais assertiva e, por conseguinte, da unidade de informação.

O indicador *empréstimos, per capita*, avalia a taxa de uso do acervo pelos usuários, também utilizado para avaliar a qualidade do acervo e a capacidade de promover a sua utilização. É utilizado por bibliotecários, 13 relatam que já utilizaram, 18 não utilizam e 9 tem a expectativa de utilizar nos próximos 6 meses.

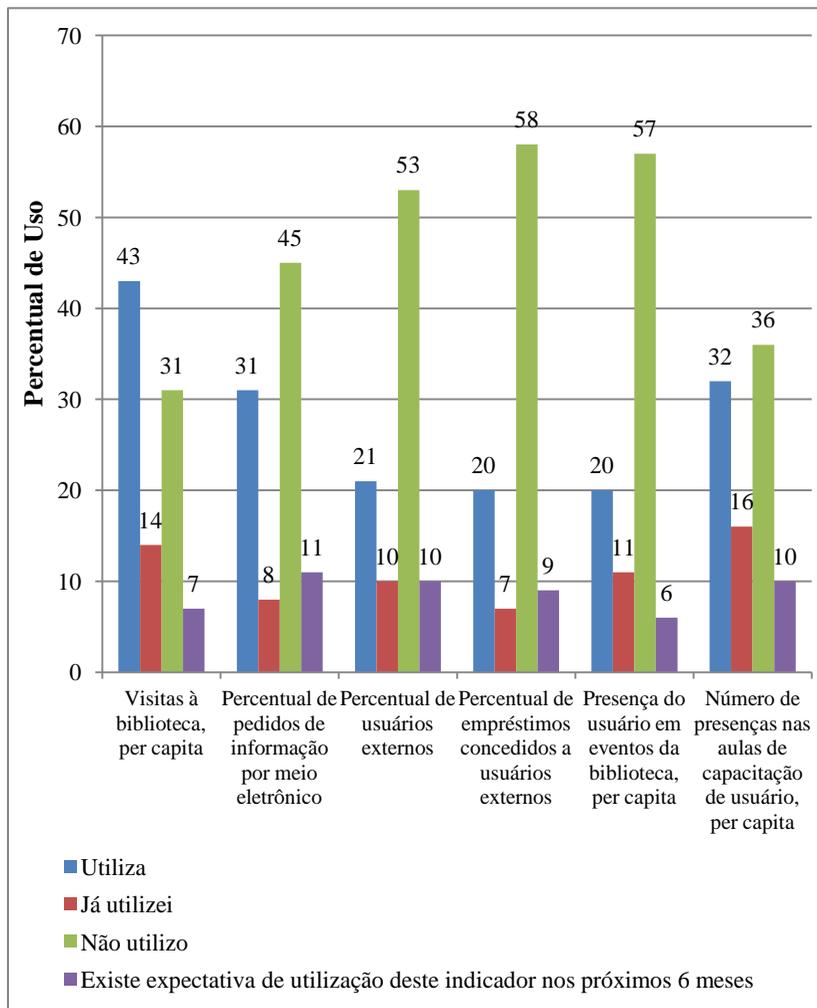
O indicador *percentual do acervo não utilizado* que avalia a quantidade de material não utilizado durante um determinado período, também pode ser usado para avaliar a adequação do acervo às exigências dos usuários em potencial, ou seja, verificar o material que não é utilizado e por meio de outras análises verifica o porquê da não utilização. Esse indicador não é utilizado por algum motivo por 72% dos bibliotecários. Esse é um ponto negativo, ao constatar que tão importante quanto saber qual acervo que é utilizado na unidade de informação é verificar o que não é utilizado e porque não está sendo utilizado.

O *número de downloads de unidades de conteúdo, per capita* indicador que avalia se os usuários encontram itens de seus interesses em formato digital (artigos de periódicos, e-books, por exemplo), é utilizado somente por 16 (17%) bibliotecários, enquanto que 65 (68%) relatam que não o utilizam. Esse percentual representado é alto, contudo deve-se considerar que somente há poucos anos as bibliotecas universitárias vêm oferecendo esse tipo de serviço. Porém, verificar o grau de satisfação é necessário para gerir a biblioteca universitária, desta forma torna-se necessário que os gestores deem início ao acompanhamento de tal indicador.

O indicador *uso na biblioteca, per capita* é utilizado por 47 bibliotecários. Este parece ser um valor alto, mas não satisfatório, uma vez que o indicador avalia a quantidade de uso de materiais no ambiente da biblioteca e essa é uma análise imprescindível para a gestão da biblioteca universitária. Ao mesmo tempo, o fato de 51% não utilizarem por algum motivo o indicador é um percentual que merece uma análise mais criteriosa por parte dos gestores das bibliotecas universitárias.

O **acesso**, por sua vez, é avaliado, com base em seis indicadores, que são utilizados em média por 27 bibliotecários, o equivalente a 29% (GRÁFICO 8).

Gráfico 8 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Uso – Acesso.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Na subcategoria **acesso**, o indicador mais utilizado é *visitas a biblioteca*, que é utilizado por 43 bibliotecários, ou seja, 45%.

O indicador *Percentual de pedidos de informação por meio eletrônico*, foi indicado como não utilizado por 45 (47%) bibliotecários;

O indicador *percentual de usuários externos*, não é utilizado por 53 (56%) bibliotecários;

O indicador *percentual de empréstimos concedidos a usuários externos*, não é utilizado por 58 (61%) bibliotecários;

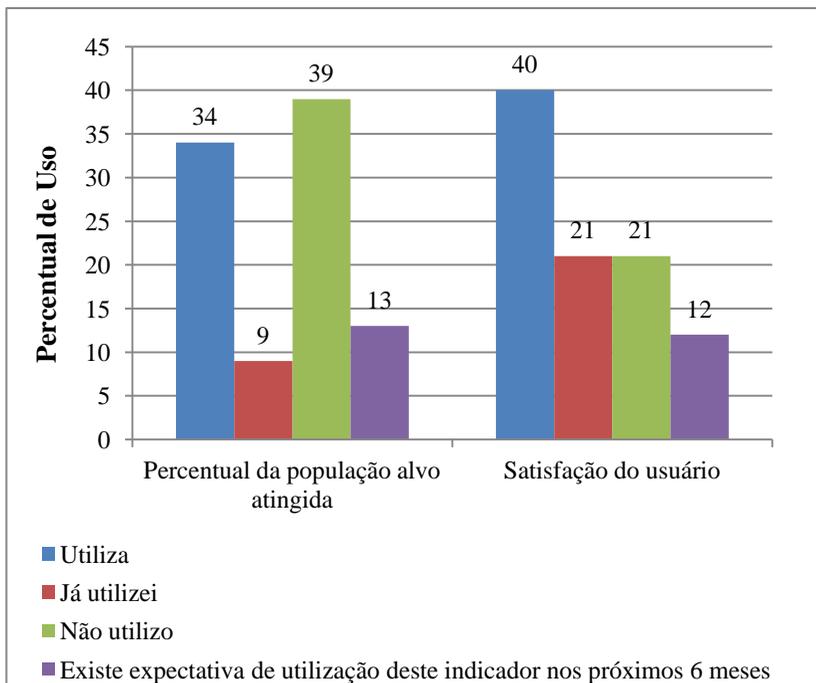
O indicador *presença do usuário em eventos da biblioteca, per capita*, não é utilizado por 57 (60%) bibliotecários; e o indicador *número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, per capita*, não é utilizado por 36 (38%) bibliotecários.

Ao considerar que a média de não utilização dos indicadores dessa categoria é de 49% constata-se que os gestores de bibliotecas universitárias não estão medindo o acesso, utilização dos serviços e espaços da biblioteca, o que os impossibilita tomarem decisões mais assertivas e de aprimorarem os produtos oferecidos, segundo Almeida (2005, p.12) “analisar o contexto ou o ambiente da unidade de informação, bem como as necessidades de informação dos usuários, é indispensável ao planejamento de um projeto ou de um sistema de informação eficaz”.

A subcategoria **instalações** é avaliada com base em dois indicadores: *taxa de utilização dos assentos públicos*, que afere a taxa de ocupação global dos assentos disponíveis para leitura e trabalhos na biblioteca, estimando-se a proporção de assentos ocupados pelo público em determinado horário; e *taxa de utilização das cabines de estudo*, que avalia a taxa global de utilização das cabines de estudo. Esse dois indicadores em média são utilizados por 42% dos bibliotecários.

No gráfico 9 pode-se visualizar o uso dos indicadores.

Gráfico 9 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Uso – instalações.

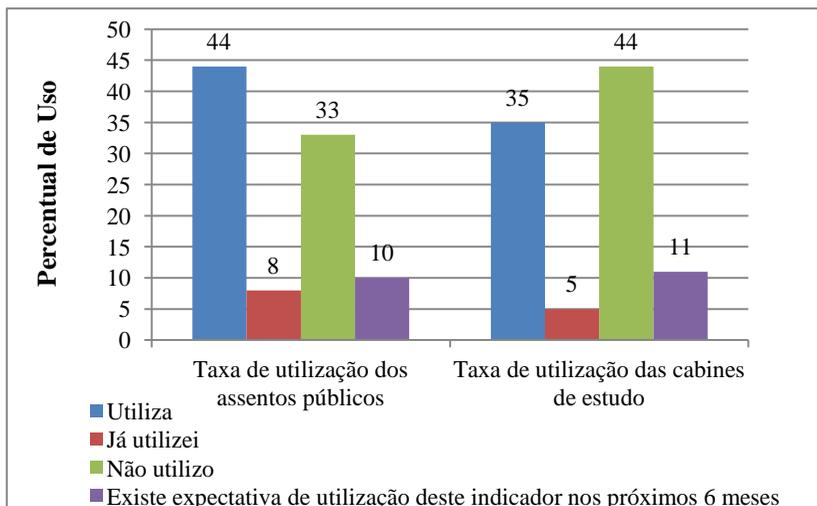


Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A taxa de utilização está muito próxima da não utilização (41%), no entanto, ao analisarmos a taxa de 12% referente à existência da expectativa de utilização desse indicador nos próximos 6 meses verifica-se que os bibliotecários percebem o indicador necessário para a gestão da biblioteca universitária.

A subcategoria **geral** é a última da categoria **Uso** e contém dois indicadores, *percentual da população alvo atingida*, que afere o sucesso da biblioteca em atingir um público alvo; e, *satisfação do usuário*, que avalia o grau em que os usuários estão satisfeitos com os serviços prestados pela biblioteca. Em média, esses indicadores são utilizados por 39% dos bibliotecários, conforme gráfico 10.

Gráfico 10 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Uso – geral.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Ao analisar o uso dos indicadores dessa subcategoria averigua-se que os bibliotecários estão preocupados em verificar a satisfação do usuário, conforme apontam 40 (42%) deles.

O indicador *percentual da população atingida*, que afere o sucesso da biblioteca em atingir um público alvo não é utilizado por 39 bibliotecários. Ao relacionar os dois indicadores constata-se que os bibliotecários estão preocupados com a satisfação dos usuários, no entanto não estão preocupados em verificar o sucesso da atuação da biblioteca. Não vincular esses dois indicadores para tomar decisões relacionadas ao desenvolvimento de produtos para atrair e satisfazer os usuários provavelmente é ponto negativo para a gestão da biblioteca universitária.

Os indicadores da categoria **Uso** são utilizados por 38% dos bibliotecários, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Índice de utilização das subcategorias da categoria Uso.

Subcategoria	Média de utilização
Coleção	41%
Acesso	29%
Instalações	42%
Geral	39%
MÉDIA TOTAL	38%

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Ao avaliar que a subcategoria acesso é utilizada somente por 29% dos bibliotecários constata-se que os gestores de bibliotecas universitárias não estão considerando o emprego de indicadores que avaliem o uso dos espaços e produtos oferecidos para gerenciar as unidades de informação, sendo que atender aos usuários de maneira satisfatória e oferecer produtos adequados aos usuários é principal fim da biblioteca universitária.

Como menciona Almeida (2005, p.12)

Em um serviço de informação, a avaliação consiste em identificar e coletar dados sobre serviços ou atividades, estabelecendo critérios de mensuração do desempenho desses serviços ou atividades e determinando tanto a qualidade do serviço ou da atividade, quanto o grau de satisfação de metas e objetivos. [...] bem como o índice de satisfação desses usuários com os serviços e produtos que lhes são oferecidos.

Assim, se afere a importância em se avaliar a categoria **Uso**, bem como as outras categorias, a fim de prover produtos e serviços adequados aos anseios dos usuários.

4.1.4 Análise dos indicadores da categoria: Eficiência

A categoria **Eficiência** é avaliada por meio de quatro subcategorias **coleção, acesso, equipe e geral**, que por sua vez contem 11 indicadores de desempenho, a média de utilização dessa categoria é de 23%.

Essa categoria tem o propósito de medir os recursos e a eficiência dos serviços (ex.: custos do empréstimo, serviço eletrônico ou download; tempo necessário para adquirir ou processar documentos; taxa de respostas corretas), isto é avaliar se o processo esta sendo realizado corretamente, com qualidade, em curto prazo e com o menor número de erros.

A subcategoria **coleção** é avaliada por meio de 4 indicadores: *custo por empréstimo; custos por banco de dados; custo por unidade de conteúdo baixado (download); e, custo por visita à biblioteca.*

O indicador *custo por empréstimo*, avalia o custo dos serviços da biblioteca relacionado ao número de empréstimos. Total de gastos em um ano / total de empréstimos, ou seja:

$$CPE = A/B$$

Onde:

A – é um número total de gastos em um ano (São gastos relativos a manutenção da UI (pessoal, material de consumo, serviços de terceiros, encargos, etc.);

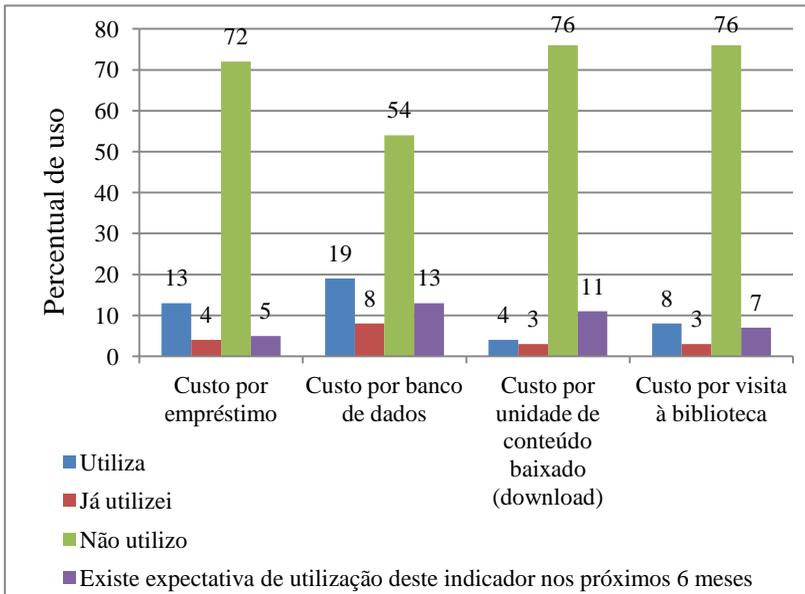
B – é o número total de empréstimos no mesmo período.

Esse indicador é utilizado por 13 bibliotecários, e 81 (85%) apontam que não o utilizam por algum motivo, sendo que destes somente 5 têm o objetivo de utilizá-lo nos próximos 6 meses, conforme gráfico 11.

Com base nessa informação questiona-se quais os meios que os gestores de unidades de informação utilizam para mapear os recursos investidos e quais os retornos que a biblioteca tem, assim como a instituição mantenedora controla os recursos destinados à biblioteca universitária.

O indicador *custos por banco de dados*, que avalia os custos contratuais de um banco de dados em relação ao número de acessos, ou seja, quantos usuários acessam ao banco de dados. Esse indicador é utilizado por 19 bibliotecários, conforme gráfico 11.

Gráfico 11 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Eficiência – Coleção



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O índice de não utilização desse indicador correspondente a 54 respostas de bibliotecários pode ser entendido ou justificado pelo fato de se tratar de um indicador de um serviço relativamente novo para os gestores de bibliotecas universitárias. No entanto, verifica-se que somente 13 bibliotecários expressaram o interesse de utilizá-lo, o que futuramente poderá impactar negativamente na gestão da BU, pois é com base nessa medida que os gestores poderiam arrecadar mais recursos para fornecer banco de dados aos usuários.

Segundo Alonso (1999, p. 44)

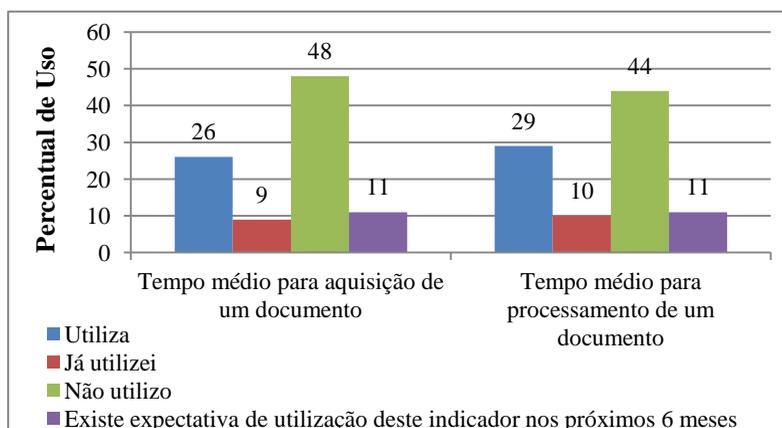
Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos, a administração pública abre margem para encobrir ineficiência. Como já foi ressaltado, a inexistência de medidas de desempenho é, por si só, uma forte indicação de ineficiência.

Observa-se que avaliar é uma atividade intrínseca a função de gerir uma organização, que verificar os custos dos produtos e serviços é necessário para prover e proporcionar produtos e serviços com qualidade.

Os indicadores *custo por unidade de conteúdo baixado (download)* e o *custo por visita à biblioteca* não são utilizados por 76 bibliotecários. Assim como os dois indicadores anteriores, há um percentual alto de não utilização dessa categoria: em média de 88%.

A subcategoria **acesso** é subdividida em dois indicadores: *tempo médio para aquisição de um documento* e *tempo médio para processamento de um documento*, ambos indicadores necessários para gerir uma unidade de informação, no entanto, somente são utilizados por 29% dos bibliotecários, conforme mostra o gráfico 12.

Gráfico 12 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Eficiência – Acesso



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

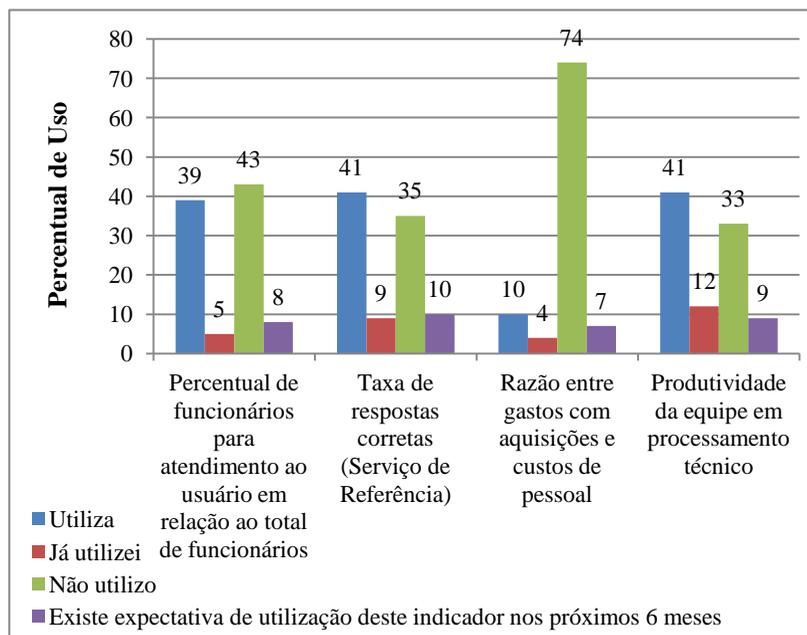
O indicador *tempo médio para aquisição de um documento* que afere a eficiência dos fornecedores de materiais da biblioteca, quanto à rapidez na entrega. Tal indicador é importante, pois é a partir desse dado que o gestor pode gerenciar a rotina do processamento técnico. Também permite saber o tempo necessário para se efetuar uma nova compra e disponibilizar os exemplares para os usuários. Decisões relacionadas à gestão com base nesse indicador podem levar à melhoria nos pedidos on-line; planos de aprovação; melhoria na reivindicação de encomendas em atraso; mudança de fornecedores; e como está o desempenho do fornecedor.

No entanto, esse indicador não é utilizado por 68 bibliotecários, sendo que destes apenas 11 tem o interesse de utilizá-lo nos próximos 6 meses.

Igualmente o segundo indicador, *tempo médio para processamento de um documento* é somente utilizado por 29 bibliotecários. Assim como o anterior, é um indicador que possibilita obter dados para aperfeiçoar a gestão da BU e que não é utilizado por 65 bibliotecários.

A subcategoria **equipe**, que é avaliada por meio de quatro indicadores são utilizados, em média, por 29% dos bibliotecários, conforme gráfico 13.

Gráfico 13 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Eficiência – Equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O indicador *percentual de funcionários para atendimento ao usuário em relação ao total de funcionários* e *taxa de respostas corretas (serviço de referência)*, que determina o esforço da biblioteca em atender aos usuários, é utilizado por 39 bibliotecários.

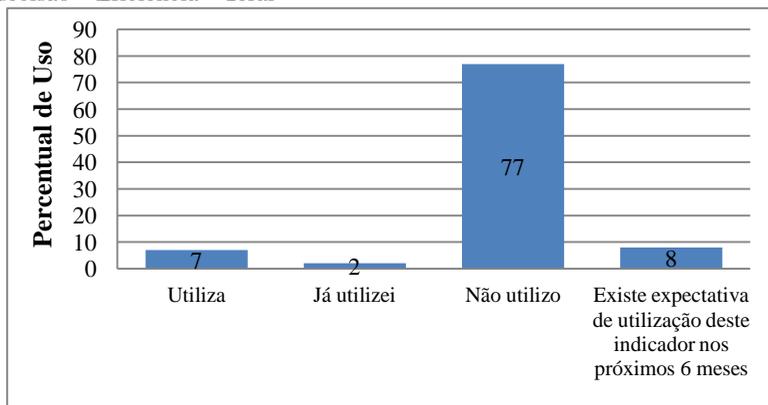
O percentual de uso deste indicador em relação ao próximo indicador, *taxa de respostas corretas (serviço de referência)*, é semelhante, pois é utilizado por 41 bibliotecários. Esse dois indicadores estão relacionados à satisfação do usuário.

O indicador *razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal*, tem o propósito de aferir se a biblioteca investe parte significativa de seus recursos na coleção. Ele é utilizado por 10 bibliotecários, sendo que 85 bibliotecários não o utilizam.

O indicador *produtividade da equipe em processamento técnico*, mede o número médio de itens (documentos impressos e eletrônicos) processados por funcionário em um determinado período (usualmente por ano). Esse indicador de desempenho demonstra exemplarmente a produtividade dos funcionários, embora somente 41 bibliotecários apontam a sua utilização e 54 não o utilizam por algum motivo e destes somente 9 tem a intenção de utilizá-los nos próximos 6 meses.

A última subcategoria da categoria **Eficiência** é **geral**, composta por um indicador *custo por usuário*, que avalia a relação de todos os recursos disponibilizados pela biblioteca e o número de usuários. Tem o objetivo de verificar qual o custo de cada usuário para a Instituição, porém é utilizado por apenas 7 bibliotecários, o que representa um percentual baixo de uso considerando-se que ele indica o quanto à instituição está investindo no atendimento e na satisfação dos usuários (GRÁFICO 14).

Gráfico 14 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Eficiência – geral



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os dados referentes a esse indicador podem justificar o aumento de investimentos na BU pela instituição mantenedora, para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Os indicadores da categoria **Eficiência** são utilizados, em média por 23% bibliotecários, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Índice de utilização dos indicadores da categoria Eficiência, por subcategoria.

Subcategoria	Média de utilização
Coleção	12%
Acesso	29%
Equipe	29%
Geral	7%
Média Total	19%

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Ao considerar que o percentual de uso dos indicadores da categoria eficiência é relativamente baixo e que estes têm como premissa produzir o máximo com o mínimo de consumo, é possível inferir que os gestores das unidades de informação, em sua maioria, não estão avaliando o uso adequado dos recursos materiais, financeiros e humanos, o que pode impactar negativamente no modo de gerir a BU.

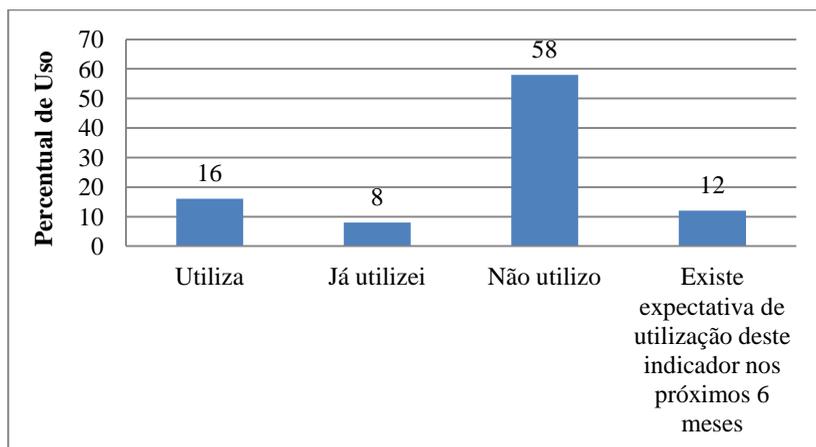
4.1.5 Análise dos indicadores da categoria: Potencialidades e Desenvolvimento

Potencialidades e Desenvolvimento é a última categoria de análise da ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators, que é dividida nas subcategorias em **coleção**, **equipe** e **geral**.

A subcategoria **acervo** é avaliada por meio do indicador *percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção*, o qual avalia em que medida a biblioteca está empenhada em investir em um acervo eletrônico, serviço considerado indispensável atualmente nas bibliotecas universitárias.

Esse indicador não é utilizado por 58 (61%) bibliotecários (GRÁFICO 15), número considerado alto tendo em vista os atuais suportes de informação. Isso pode indicar que o investimento em acervo eletrônico ainda é baixo nas BUs.

Gráfico 15 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Potencialidades e Desenvolvimento – Coleção.

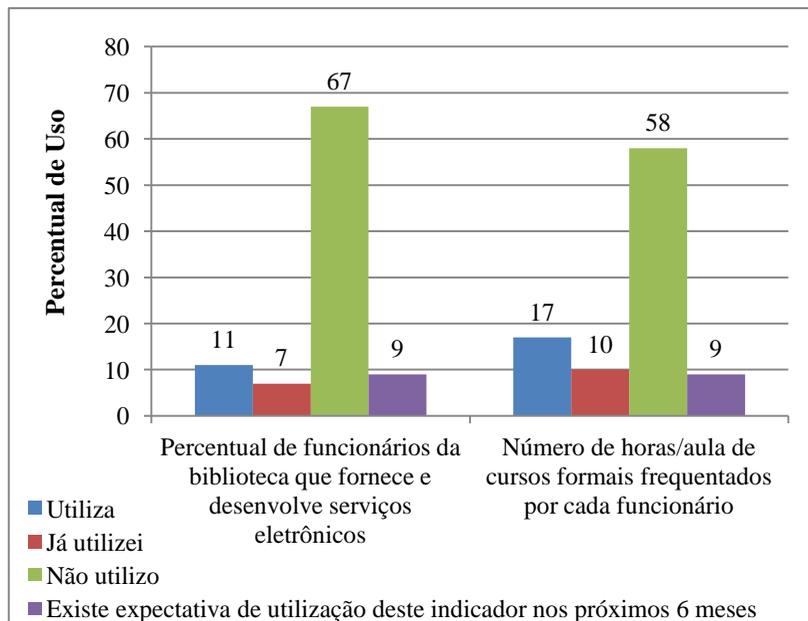


Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A subcategoria **equipe** é avaliada por meio de dois indicadores: *percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos* e *número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário*. Em média, 15% dos bibliotecários utilizam esses indicadores, conforme gráfico 16.

O indicador *percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos* é utilizado por 11 bibliotecários. O objetivo desse indicador é avaliar em que medida a biblioteca investe em recursos humanos para fornecer suporte técnico para serviços eletrônicos. Assim, como os indicadores anteriores que se relacionavam a recursos eletrônicos, o percentual de uso é baixo (12%).

Gráfico 16 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Potencialidades e Desenvolvimento – Equipe.

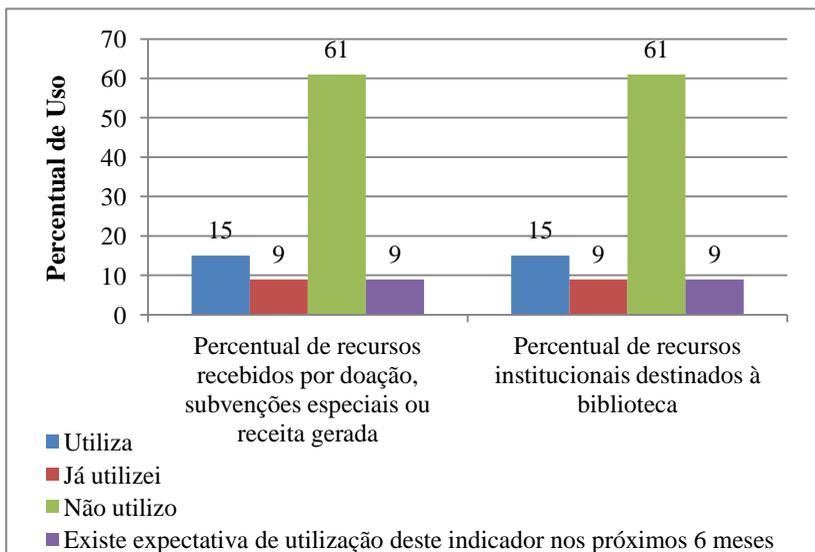


Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O *número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário*, indicador usado para avaliar o desenvolvimento das competências da equipe da biblioteca por meio da presença em aulas de capacitação, não é utilizado por algum motivo por 77 bibliotecários. Esse número pode ser considerado alto demonstrar o quão os colaboradores estão interessados em participar das capacitações e o quanto de incentivo a instituição está disponibilizando aos colaboradores.

A subcategoria **geral** é analisada por meio de dois indicadores: *percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada e percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca*, como mostra o gráfico 17.

Gráfico 17 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Potencialidades e Desenvolvimento – Geral.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os indicadores *percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada* que avalia o sucesso da biblioteca na obtenção de recursos financeiros adicionais, e o *percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca*, que mede a importância da biblioteca (expresso em unidades monetárias) e o apoio de financiamento pela mantenedora são utilizadas por 15 bibliotecários e não utilizadas por algum motivo por 79 (82%) bibliotecários.

Caso os bibliotecários aplicassem acompanhassem esses indicadores com maior intensidade seria possível obter dados como: se a biblioteca consegue maiores recursos por meio de projetos, ou seja, seus produtos e serviços são patrocinados pela instituição mantenedora. Com base nessas informações a gerência poderia aprimorar a gestão de projetos, e assim obter mais recursos de fontes externas.

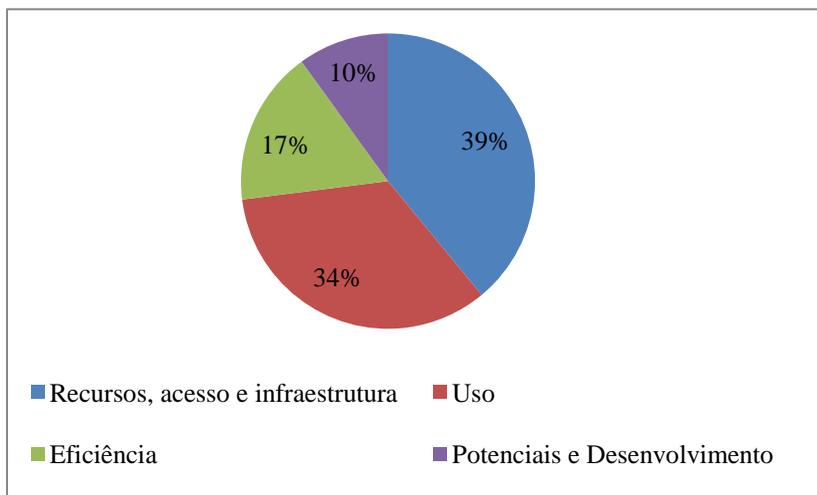
A seguir são apresentadas as considerações gerais acerca dos dados analisados referentes o uso dos indicadores de desempenho, com uma síntese dos resultados da pesquisa.

4.1.6 Considerações acerca do Uso dos indicadores de desempenho

A partir da análise dos dados, foi possível verificar o real uso dos indicadores de desempenho nas bibliotecas universitárias.

De acordo com os dados coletados junto aos bibliotecários coordenadores de bibliotecas universitárias, a maioria (39%) utiliza os indicadores da categoria **Recursos, Acesso e Infraestrutura**, os quais medem a adequação e a disponibilidade dos recursos e serviços da biblioteca (por exemplo, funcionários, títulos, cabines de estudo de acesso público) (GRÁFICO 18).

Gráfico 18 – Percentual de Uso das categorias.



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Essa categoria avalia coleção, acesso, instalações e equipe por meio de 13 indicadores, que representam os recursos que são ofertados aos usuários da biblioteca universitária.

Embora os indicadores dessa categoria sejam os mais utilizados pelos bibliotecários de bibliotecas universitárias, ainda se considera um percentual baixo, uma vez que eles representam a principal função da biblioteca, que é oferecer informação aos seus usuários. Nessa linha, deveriam ser mais acompanhados, uma vez que a biblioteca é considerada como uma instituição que promove o conhecimento, provendo informações de apoio à pesquisa (KLAES, 1991, p. 31).

Os indicadores da categoria **Uso** têm o propósito de medir o uso dos recursos e serviços disponibilizados pela biblioteca. São utilizados por 34% dos bibliotecários, o que é considerado insatisfatório, ao se considerar que “as bibliotecas, como fornecedoras de insumos de valor estratégico no processo de crescimento e modernidade, devem aprender a atuar neste ambiente mutável, adequando seus produtos às novas exigências de seus clientes” (ROCHA; GOMES, 1993).

A categoria **Eficiência** que é subdividida em 11 indicadores que têm como finalidade medir a eficiência dos recursos e serviços oferecidos. Esses indicadores utilizados por apenas 17% dos bibliotecários que participam da pesquisa. Esse percentual pode ser considerado baixo, uma vez que esta categoria de indicadores verifica, basicamente, os recursos empregados nos produtos e serviços oferecidos aos usuários. Conforme Andrade (2004, p. 101) quando cita Medeiros e Greco (2001):

É necessário atentar que as bibliotecas universitárias não podem mais justificar a sua necessidade apenas pelo aspecto teórico da importância da informação, mas faz-se necessário agregar a esse discurso, dados e objetivos que justifiquem sua necessidade para as instituições as quais estão ligadas, particulares ou públicas, bem como os gastos por elas realizados.

Os cinco indicadores da categoria: **Potencialidades e Desenvolvimento** são utilizados por 10% dos bibliotecários participantes da pesquisa, e tem o objetivo de medir o

“investimento da biblioteca em serviços e recursos de informação emergentes, e seu potencial e capacidade de angariar recursos para o desenvolvimento (por exemplo, percentual de investimentos em recursos eletrônicos e em cursos formais de capacitação do pessoal)” (ISO 11620, 2008, p.18 tradução nossa).

Por aplicar indicadores que medem como a biblioteca está captando indicadores os resultados da pesquisa nesse percentual de utilização é considerado insatisfatório, porque controlar os gastos e verificar meios para captar recursos financeiros é imprescindível para a sobrevivência das instituições.

A ISO 11620 (2008) *Information and documentation – Library performance indicators* relaciona os indicadores entre si e com base nessa relação faz-se o relacionamento do uso dos indicadores (QUADRO 10).

Quadro 10 – Avaliação de uso de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Correlacionamento dos indicadores.

Indicador de desempenho	Nº de Bibliotecários que utilizam	Indicadores de desempenho relacionados	Nº de Bibliotecários que utilizam
Disponibilidade dos títulos requeridos	57	Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo	53
Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo	53	Disponibilidade dos títulos requeridos	57
Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos	33	–	–
Percentual de acessos rejeitados	28	Disponibilidade dos títulos requeridos	57
Precisão na ordenação das estantes	45	Disponibilidade dos títulos requeridos	57
Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado	30	Agilidade do empréstimo entre bibliotecas	26
Agilidade do empréstimo entre bibliotecas	26	Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos	22
		Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado	30
Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem	22	Agilidade do empréstimo entre bibliotecas	26

Indicador de desempenho	Nº de Bibliotecários que utilizam	Indicadores de desempenho relacionados	Nº de Bibliotecários que utilizam
sucedidos			
Cabines de estudo de acesso público, <i>per capita</i>	34	Taxa de utilização dos assentos públicos	44
Área para usuários, <i>per capita</i>	43	–	–
Assentos, <i>per capita</i>	40	Taxa de utilização das cabines de estudo	35
		Taxa de utilização dos assentos públicos	44
Horário de funcionamento em relação à demanda	55	–	–
Funcionários, <i>per capita</i>	42	–	–
Circulação da coleção	52	–	–
Empréstimos, <i>per capita</i>	54	Uso na biblioteca, <i>per capita</i>	47
Percentual do acervo não utilizado	26	Circulação da coleção	52
Número de <i>downloads</i> de unidades de conteúdo, <i>per capita</i>	16	Custo por unidade de conteúdo baixado (<i>download</i>)	04
Uso na biblioteca, <i>per capita</i>	47	Empréstimos, <i>per capita</i>	54
Visitas à biblioteca, <i>per capita</i>	43	Custo por visita à biblioteca	08
Percentual de pedidos de	31	Percentual da população alvo	34

Indicador de desempenho	Nº de Bibliotecários que utilizam	Indicadores de desempenho relacionados	Nº de Bibliotecários que utilizam
informação por meio eletrônico		atingida	
Percentual de usuários externos	21	Empréstimos, <i>per capita</i>	54
		Percentual da população alvo atingida	34
		Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos	20
Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos	20	Empréstimos, <i>per capita</i>	54
Presença do usuário em eventos da biblioteca, <i>per capita</i>	20	–	–
Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, <i>per capita</i>	32	Presença do usuário em eventos da biblioteca, <i>per capita</i>	20
Taxa de utilização dos assentos públicos	44	Taxa de utilização das cabines de estudo	35
Taxa de utilização das cabines de estudo	35	Taxa de utilização dos assentos públicos	44
Percentual da população alvo atingida	34	Visitas à biblioteca, <i>per capita</i>	43
		Uso na biblioteca, <i>per capita</i>	47
		Circulação da coleção	52

Indicador de desempenho	Nº de Bibliotecários que utilizam	Indicadores de desempenho relacionados	Nº de Bibliotecários que utilizam
Satisfação do usuário	40	–	–
Custo por empréstimo	13	Custo por usuário	07
		Custo por visita à biblioteca	08
Custo por banco de dados	19	Custo por unidade de conteúdo baixado (<i>download</i>)	04
		Custo por empréstimo	13
Custo por unidade de conteúdo baixado (<i>download</i>)	04	Custo por banco de dados	19
		Custo por empréstimo	13
Custo por visita à biblioteca	08	–	–
Tempo médio para aquisição de um documento	26	Tempo médio para processamento de um documento	29
Tempo médio para processamento de um documento	29	Tempo médio para aquisição de um documento	26
Percentual de funcionários para atendimento ao usuário em relação ao total de funcionários	39	Percentual da população alvo atingida	34
Taxa de respostas corretas (Serviço de Referência)	41	–	–

Indicador de desempenho	Nº de Bibliotecários que utilizam	Indicadores de desempenho relacionados	Nº de Bibliotecários que utilizam
Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal	10	–	–
Produtividade da equipe em processamento técnico	41	–	–
Custo por usuário	07	Custo por visita à biblioteca	08
		Custo por empréstimo	13
Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção	16	Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos	11
Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos	11	Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção	16
Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário	17	Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos	11
Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada	15	–	–
Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca	15	–	–

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Dos 44 indicadores apresentados no quadro 10, oito indicadores apresentam uma discrepância superior a 10% entre os indicadores correlacionados (QUADRO 11).

Quadro 11 – Discrepância no uso dos indicadores correlacionados.

Indicador de desempenho	Nº de Bibliotecários que utilizam	Indicadores de desempenho relacionados	Nº de Bibliotecários que utilizam
Percentual de acessos rejeitados	29%	Disponibilidade dos títulos requeridos	60%
Percentual do acervo não utilizado	27%	Circulação da coleção	55%
Número de <i>downloads</i> de unidades de conteúdo, <i>per capita</i>	17%	Custo por unidade de conteúdo baixado (<i>download</i>)	04%
Visitas à biblioteca, <i>per capita</i>	45%	Custo por visita à biblioteca	08%
Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos	21%	Empréstimos, <i>per capita</i>	57%
Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, <i>per capita</i>	34%	Presença do usuário em eventos da biblioteca, <i>per capita</i>	21%
Custo por banco de dados	20%	Custo por unidade de conteúdo baixado (<i>download</i>)	04%
		Custo por empréstimo	14%
Custo por unidade de conteúdo baixado (<i>download</i>)	04%	Custo por banco de dados	20%
		Custo por empréstimo	14%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Ao analisar a discrepância entre os indicadores correlacionados verifica-se que indicadores relacionados com o mesmo propósito, em certos momentos são utilizados, mas em outros não o são. Isso gera dados incompletos para os gestores das bibliotecas tomarem decisões, como por exemplo, o indicador *visitas à biblioteca, per capita*, utilizado por 45% dos bibliotecários e o indicador *custo por visita à biblioteca*, que é utilizado por 8% dos bibliotecários.

Nesta seção observou-se o uso dos indicadores de desempenho, a fim de verificar quais deles são utilizados nas bibliotecas universitárias. Também se analisou a correlação dos indicadores e a discrepância no uso destes

Na próxima seção analisa-se a relevância dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão, com base no questionário enviado aos bibliotecários coordenadores/gestores de bibliotecas universitárias.

4.2 ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DAS CATEGORIAS E INDICADORES DE DESEMPENHO DAS BIBLIOTECAS DAS IES DO BRASIL

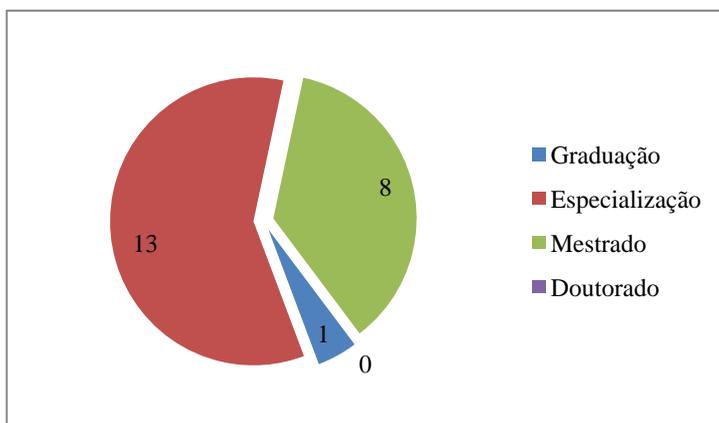
Nesta seção são apresentados e analisados dados de 22 bibliotecários, o que equivale a 29% dos 78 questionários enviados às Instituições de Ensino Superior (IES) cuja nota no Índice Geral de Cursos (IGC) é 4 ou 5. Desses bibliotecários, 73% são de universidades, 9% de centros universitários e 18% de IFes.

Nas subseções seguintes se apresenta a caracterização dos bibliotecários gestores/coordenadores do processo de avaliação de desempenho de bibliotecas de Instituições Ensino Superior (IES), a relevância dos indicadores de desempenho, como são aplicados os indicadores de desempenho e a relação dos indicadores de desempenho e a tomada de decisão.

4.2.1 Caracterização dos participantes desta etapa da pesquisa

Dos 22 bibliotecários respondentes, 1 possui graduação, 13 possuem especialização, 8 possuem mestrado e nenhum possui doutorado, como ilustra o Gráfico 19.

Gráfico 19 – Avaliação da relevância de indicadores de desempenho na tomada de decisão – Escolaridade dos bibliotecários gestores/coordenadores.

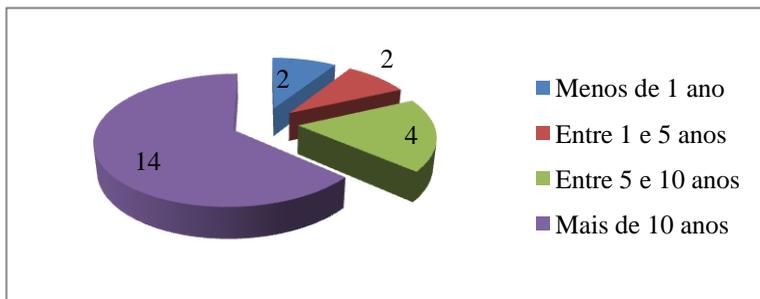


Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Ao analisar os dados do gráfico 19, infere-se que a escolaridade é significativa para o contexto da pesquisa, ao demonstrar que os bibliotecários estão dando continuidade à formação profissional, o que favorece e desenvolve a área.

Quanto ao tempo de formação na área, 2 respondentes se formaram há menos de 1 ano, 2 entre 1 e 5 anos, 4 entre 5 e 10 anos e 14 há mais de 10 anos (GRÁFICO 20).

Gráfico 20 – Tempo de formação da área.

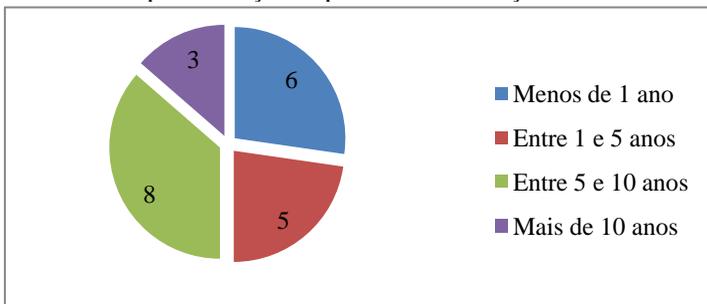


Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Ao analisar o tempo de formação dos bibliotecários constata-se que 51% estão formados há mais de 10 anos, o que vem a ser um ponto positivo, por demonstrar maior experiência dos bibliotecários coordenadores.

O tempo de atuação dos bibliotecários no processo de avaliação da biblioteca universitária (gráfico 21), assim como o tempo de formação na área (gráfico 20) são considerados satisfatórios, por apresentarem alto índice de formação e atuação, favorecendo a pesquisa.

Gráfico 21 – Tempo de atuação no processo de avaliação.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Na próxima seção é apresentado o grau de relevância dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão. Sendo os indicadores agrupados em:

- Recursos, acesso e infraestrutura - 13 indicadores;
- Uso - 15 indicadores;
- Eficiência - 11 indicadores; e,
- Potencialidades e Desenvolvimento - 05 indicadores.

Perfazendo assim 44 indicadores de desempenho utilizados para avaliar as instalações, o acesso, a coleção e a equipe.

Com o propósito de verificar o grau de confiabilidade da escala aplicada à pesquisa, utilizou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach*. Para Saunders et al. (2007), a confiabilidade é a medida que as técnicas de coleta de dados ou a análise dos procedimentos adotados produzirão resultados consistentes.

Assim, para verificar o grau de confiabilidade ou de consistência interna da escala adotada, de acordo com as respostas de nível de relevância apontadas pelos bibliotecários coordenadores/gestores de bibliotecas universitárias, utilizou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach*, o qual foi detalhado na Seção 3.7.

4.2.2 Análise da relevância dos indicadores da categoria – Recursos, acesso e infraestrutura

A categoria **Recursos, acesso e infraestrutura** composta de 13 indicadores (*Disponibilidade dos títulos requeridos; Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo; Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos; Percentual de acessos rejeitados; Precisão na ordenação das estantes; Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado; Agilidade do empréstimo entre bibliotecas; Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos; Cabines de estudo de acesso público, per capita; Área para usuários, per capita; Assentos, per capita; Horário de funcionamento em relação à demanda; e, Funcionários, per capita*), obteve o coeficiente *Alfa de Cronbach* 0,895 (TABELA 1) a partir das respostas dos coordenadores/gestores de avaliação de desempenho de bibliotecas universitárias.

Tabela 1 - Coeficiente *Alfa de Cronbach* da categoria **Recursos, acesso e infraestrutura**.

Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> (Relevância - Recursos, acesso e infraestrutura)	Nº de itens
,895	13

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

Na medição do coeficiente *Alfa de Cronbach* são calculadas todas as “correlações (p) entre o escore de cada item e o escore total dos demais itens. O valor de alfa é a média de todos os coeficientes de correlação” (MARTINS, 2006, p. 5). A partir desse cálculo é possível realizar correlações individuais para cada item, e, desse modo, com base nestas correlações, é possível a eliminação de médias que não estão correlacionadas e assim aumentar a confiabilidade da categoria avaliada.

O coeficiente de *Alfa de Cronbach* (0,895) é considerado um valor alto de confiabilidade da escala para essa categoria.

Caso ocorra a simulação da eliminação dos itens, verificou-se que nenhuma eliminação aumentaria significativamente o valor do coeficiente, sendo o valor original, que incluiu todos os itens da categoria, um valor satisfatório, uma vez que o indicador *Precisão na ordenação das estantes* obteve o valor (0,896) e o indicador *Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado* obteve o valor (0,897), e caso ocorra o descarte desses indicadores o valor obtido não seria expressivo. (TABELA 2).

Tabela 2 - Simulação de eliminação de itens para obtenção do Coeficiente *Alfa de Cronbach* da Categoria Recursos, acesso e infraestrutura

Indicadores	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item não fosse considerado
Disponibilidade dos títulos requeridos	,890
Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo	,889
Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos	,877
Percentual de acessos rejeitados	,888
Precisão na ordenação das estantes	,896
Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado	,897
Agilidade do empréstimo entre bibliotecas	,892
Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos	,881
Cabines de estudo de acesso público, per capita	,881
Área para usuários, per capita	,877
Assentos, per capita	,878
Horário de funcionamento em relação à demanda	,890
Funcionários, per capita	,892

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

A partir dos dados gerados pelo SPSS, observa-se que todos os itens são relevantes à categoria **Recurso, acesso e infraestrutura**, conforme dados obtidos com os bibliotecários respondentes.

4.2.3 Análise da relevância dos indicadores da categoria – Uso

A categoria **Uso** é analisada com base em 15 indicadores (*Circulação da coleção; Empréstimos, per capita; Percentual do acervo não utilizado; Número de downloads de unidades de conteúdo, per capita; Uso na biblioteca, per capita; Visitas à biblioteca, per capita; Percentual de pedidos de informação por meio eletrônico; Percentual de usuários externos; Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos; Presença do usuário em eventos da biblioteca, per capita; Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, per capita; Taxa de utilização dos assentos públicos; Taxa de utilização das cabines de estudo; Percentual da população alvo atingida; e, Satisfação do usuário*) obteve o coeficiente *Alfa de Cronbach* 0,912 (TABELA 3).

Tabela 3 – Coeficiente *Alfa de Cronbach* da categoria Uso.

Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> (Relevância - Uso)	Nº de itens
,912	15

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

Mesmo sendo obtido um valor alto de confiabilidade (0,912), analisou-se a partir da simulação de descarte dos itens que nenhuma eliminação aumentaria significativamente o valor do coeficiente, conforme Tabela 4.

Considerando-se o valor original do coeficiente *Alfa de Cronbach* (0,912), verifica-se a relevância de todos os itens incluídos, não havendo a necessidade da eliminação de qualquer um dos indicadores.

Tabela 4 – Simulação de eliminação de itens para obtenção do Coeficiente *Alfa de Cronbach* da Categoria Uso

Indicadores	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item não fosse considerado
Circulação da coleção	,905
Empréstimos, per capita	,906
Percentual do acervo não utilizado	,912
Número de downloads de unidades de conteúdo, per capita	,902
Uso na biblioteca, per capita	,910
Visitas à biblioteca, per capita	,907
Percentual de pedidos de informação por meio eletrônico	,906
Percentual de usuários externos	,912
Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos	,907
Presença do usuário em eventos da biblioteca, per capita	,900
Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, per capita	,902
Taxa de utilização dos assentos públicos	,900
Taxa de utilização das cabines de estudo	,903
Percentual da população alvo atingida	,909
Satisfação do usuário	,904

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

4.2.4 Análise da relevância dos indicadores da categoria – Eficiência

A categoria **Eficiência** é analisada com base em 11 indicadores (*Custo por empréstimo; Custo por banco de dados; Custo por unidade de conteúdo baixado (download); Custo por visita à biblioteca; Tempo médio para aquisição de um documento; Tempo médio para processamento de um documento; Percentual de funcionários para atendimento ao usuário em relação ao total de funcionários; Taxa de respostas corretas (Serviço de Referência); Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal; Produtividade da equipe em processamento técnico; e, Custo por usuário*), e obteve o coeficiente *Alfa de Cronbach* 0,919 (TABELA 5).

Tabela 5 – Coeficiente *Alfa de Cronbach* da categoria Eficiência.

Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> (Relevância - Eficiência)	Nº de itens
,919	11

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

Se fosse realizado o descarte de algum item incidiria no aumento da confiabilidade da categoria, mesmo o valor de confiabilidade (0,919) sendo considerado alto. (TABELA 6).

Tabela 6 – Simulação de eliminação de itens para obtenção do Coeficiente *Alfa de Cronbach* da Categoria Eficiência.

Indicadores	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item não fosse considerado
Custo por empréstimo	,913
Custo por banco de dados	,916
Custo por unidade de conteúdo baixado (download)	,922
Custo por visita à biblioteca	,902

Tempo médio para aquisição de um documento	,910
Tempo médio para processamento de um documento	,918
Percentual de funcionários para atendimento ao usuário em relação ao total de funcionários	,908
Taxa de respostas corretas (Serviço de Referência)	,910
Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal	,907
Produtividade da equipe em processamento técnico	,911
Custo por usuário	,911

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

Observou-se que se ocorresse o descarte do indicador *Custo por unidade de conteúdo baixado (download)* haveria um pequeno aumento do coeficiente para 0,922, mas considerando-se o valor original do coeficiente *Alfa de Cronbach* (0,919) verifica-se que a eliminação de qualquer um dos indicadores é desnecessária, uma vez que a alteração da confiabilidade não seria expressiva.

4.2.5 Análise da relevância dos indicadores da categoria – Potencialidades e Desenvolvimento

A categoria **Potencialidades e Desenvolvimento** é analisada com base em cinco indicadores (*Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção; Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos; Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário; Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada; e, Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca*) obtendo o coeficiente *Alfa de Cronbach* 0,910 (TABELA 7) com base nos coordenadores/gestores de avaliação de desempenho de bibliotecas universitárias.

Tabela 7 – Coeficiente *Alfa de Cronbach* da categoria Potencialidades e desenvolvimento.

Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> (Relevância – Potencialidades e desenvolvimento)	Nº de itens
,910	05

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

A partir do valor de confiabilidade (0,910) foi verificado caso ocorresse o descarte de algum indicador, ocorreria o aumento da confiabilidade da categoria, mesmo este sendo considerado alto (TABELA 8).

Tabela 8 - Simulação de eliminação de itens para obtenção do Coeficiente *Alfa de Cronbach* da Categoria Potencialidades e desenvolvimento.

Indicadores	<i>Alfa de Cronbach se o item não fosse considerado</i>
Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção	,886
Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos	,888
Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário	,872
Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada	,900
Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca	,902

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

Observa-se que a partir dessa simulação de eliminação de indicadores, nenhuma eliminação elevaria o valor do coeficiente, sendo que valor o original, incluindo todos os indicadores, foi o maior obtido. Dessa forma, todos os indicadores são pertinentes à categoria

Potencialidades e desenvolvimento, de acordo com os dados de relevância obtidos com os bibliotecários respondentes.

A tabela 9 apresenta os percentuais de relevância dos indicadores de desempenho da categoria **Recursos, acesso e desempenho** de acordo com os apontamentos dos Bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias.

Tabela 9 – Percentuais de relevância dos indicadores de desempenho.

Indicador de desempenho	Relevância				
	Nenhuma	Pouca	Média	Grande	Essencial
Disponibilidade dos títulos requeridos			9%	23%	68%
Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo			5%	18%	77%
Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos			14%	27%	59%
Percentual de acessos rejeitados		13%	9%	23%	55%
Precisão na ordenação das estantes			27%	18%	55%
Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado			5%	36%	59%
Agilidade do empréstimo entre bibliotecas	8%	5%	32%	23%	32%
Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos	9%	9%	23%	32%	27%
Cabines de estudo de acesso público, per capita	4%	5%	27%	14%	50%
Área para usuários, per capita	8%	5%	18%	14%	55%
Assentos, per capita		5%	18%	18%	59%
Horário de funcionamento em relação à demanda			5%	18%	77%
Funcionários, per capita			18%	27%	55%

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Observa-se que somente dois indicadores de desempenho *Agilidade do empréstimo entre bibliotecas* e *Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos*, foram bem sucedidos, dos 11 não possuem relevância superior a 50% para a tomada de decisão conforme

os bibliotecários respondentes. Dessa forma, pode-se inferir que os indicadores de desempenho dessa categoria tem relevância para a tomada de decisão, apontando os indicadores: *Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo* e *Horário de funcionamento em relação à demanda*, como os principais indicadores de desempenho relevantes para a tomada de decisão.

Na categoria **Uso** os percentuais de relevância dos indicadores de desempenho estão listados na tabela 10 conforme os apontamentos dos Bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias.

Tabela 10 – Percentuais de relevância dos indicadores de desempenho

Categoria de Indicadores – Uso

Indicador de desempenho	Relevância				
	Nenhuma	Pouca	Média	Grande	Essencial
Circulação da coleção			13%	23%	64%
Empréstimos, per capita		0%	14%	27%	59%
Percentual do acervo não utilizado		5%	27%	27%	41%
Número de downloads de unidades de conteúdo, per capita	4%	5%	23%	32%	36%
Uso na biblioteca, per capita		5%	5%	45%	45%
Visitas à biblioteca, per capita		4%	5%	36%	55%
Percentual de pedidos de informação por meio eletrônico		4%	14%	41%	41%
Percentual de usuários externos	4%	23%	18%	32%	23%
Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos	45%	5%	14%	27%	9%
Presença do usuário em eventos da biblioteca, per capita	18%	9%	18%	18%	37%
Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, per capita	5%	9%	14%	27%	45%
Taxa de utilização dos assentos públicos	4%	5%	9%	23%	59%
Taxa de utilização das cabines de estudo	4%	5%	9%	23%	59%
Percentual da população alvo atingida			22%	14%	64%
Satisfação do usuário			18%	18%	64%

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Nesta categoria observa-se que dos 15 indicadores apresentados, somente sete são considerados relevantes para mais de 50% dos bibliotecários para a tomada de decisão. Desse modo, pode-se inferir que a categoria **Uso**, segundo os bibliotecários respondentes, não é relevante para a tomada de decisão. No entanto, ao verificar o propósito dessa categoria, que é medir o uso dos recursos e serviços da biblioteca, questiona-se como os gestores dessas bibliotecas universitárias avaliam o uso dos produtos oferecidos pela unidade de informação.

Na categoria **Eficiência** dos 11 indicadores de desempenho, 7 apresentam um baixo percentual de relevância, conforme os bibliotecários respondentes (TABELA 11).

Tabela 11 – Percentuais de relevância dos indicadores de desempenho

Indicador de desempenho	Relevância				
	Nenhuma	Pouca	Média	Grande	Essencial
Custo por empréstimo	4%	5%	27%	41%	23%
Custo por banco de dados	5%	9%	14%	27%	45%
Custo por unidade de conteúdo baixado (download)		18%	27%	27%	28%
Custo por visita à biblioteca	9%	9%	36%	27%	19%
Tempo médio para aquisição de um documento		14%	14%	36%	36%
Tempo médio para processamento de um documento		4%	14%	18%	64%
Percentual de funcionários para atendimento ao usuário em relação ao total de funcionários			27%	18%	55%
Taxa de respostas corretas (Serviço de Referência)		4%	14%	23%	59%
Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal	9%	9%	23%	27%	32%
Produtividade da equipe em processamento técnico	4%	5%	14%	18%	59%
Custo por usuário	9%	5%	45%	18%	23%

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

E somente 4 indicadores possuem relevância superior a 50% para a tomada de decisão. Esse resultado leva a concluir que os indicadores de desempenho da categoria eficiência não estão sendo aplicado a fim de apoiar a tomada de decisão, o que consequentemente poderá acarretar prejuízos à gestão da biblioteca universitária, como, por exemplo, a falta de recursos para manter ou operar determinados produtos.

A última categoria, **Potencialidades e desenvolvimento**, que trata de indicadores de desempenho que medem o investimento da biblioteca em serviços e recursos de informação atualizados, e seu potencial e capacidade de angariar recursos para o desenvolvimento (por exemplo, percentual de investimentos em recursos eletrônicos e em cursos formais de capacitação do pessoal) é avaliada com base em cinco indicadores, que, em geral, têm um percentual de relevância baixo, conforme os bibliotecários respondentes (TABELA 12).

Tabela 12 – Percentuais de relevância dos indicadores de desempenho

Categoria de Indicadores - Potencialidades e Desenvolvimento

Indicador de desempenho	Relevância				
	Nenhuma	Pouca	Média	Grande	Essencial
Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção	9%	5%	14%	45%	27%
Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos	4%	14%	23%	27%	32%
Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário	4%	9%	41%	14%	32%
Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada	14%	18%	18%	27%	23%
Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca	9%	9%	18%	9%	55%

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Verifica-se que os bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias não estão utilizando os indicadores de desempenho dessa categoria na tomada de decisão, com exceção do indicador *Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca*, que tem um percentual de relevância de 55%, mas que ainda assim se considera um percentual baixo pela relevância de tal indicador para tomada de decisão.

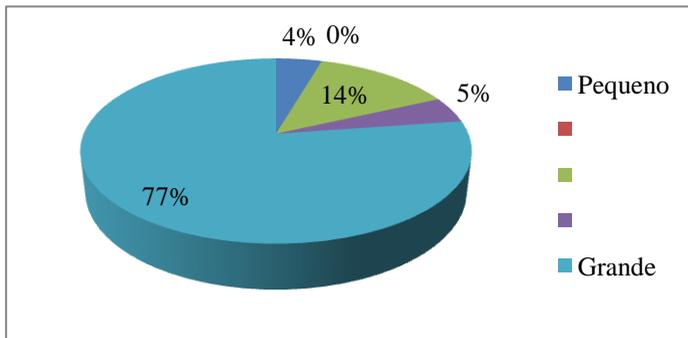
4.3 INDICADORES E GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Nessa seção são apresentados os dados do módulo três do instrumento de pesquisa (Apêndice B) cujos apontamentos foram coletados juntos aos bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias, a fim de analisar como os indicadores de desempenho são aplicados à gestão da biblioteca universitária.

Esse módulo é composto por oito questões e tem o propósito de identificar os indicadores de desempenho utilizados nas bibliotecas universitárias e descrever o uso dos indicadores de desempenho nas bibliotecas universitárias.

Segundo os apontamentos dos bibliotecários que compõem a segunda etapa desta pesquisa, os indicadores de desempenho têm um grau de importância de 77% (gráfico 22). Conclui-se que os bibliotecários reconhecem a importância do uso dos indicadores de desempenho, no entanto, a aplicação desses indicadores, conforme resultados mostrados na primeira etapa da pesquisa correspondem a média de somente 32%.

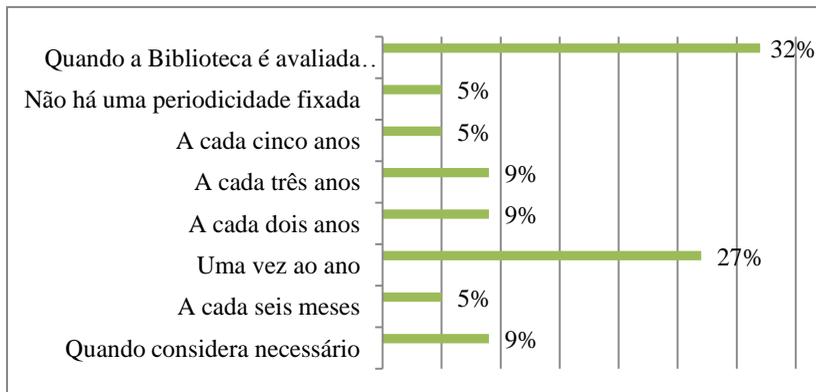
Gráfico 22 – Grau de importância do uso de medidas de desempenho em bibliotecas universitárias



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A periodicidade da avaliação na biblioteca universitária é segundo os bibliotecários uma vez ao ano (27%), no entanto a aplicação da avaliação é 32% condicionada à avaliação da biblioteca universitária pelo Ministério da Educação (GRÁFICO 23).

Gráfico 23 – Periodicidade da avaliação na biblioteca universitária



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

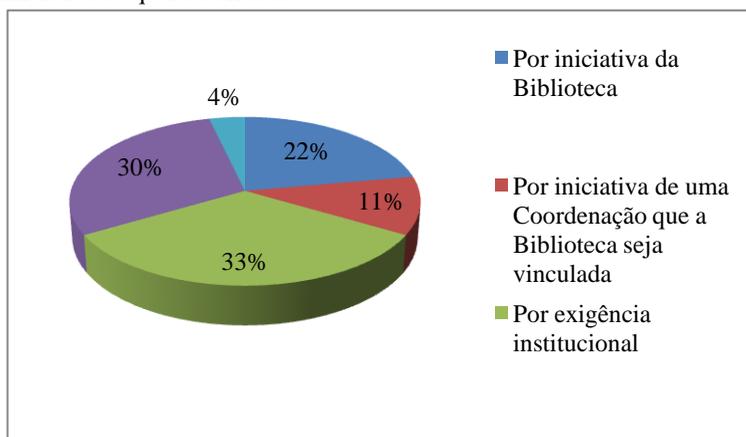
Verifica-se que os bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias estão condicionados à avaliação do MEC, o que institucionalmente satisfaz às necessidades básicas da instituição mantenedora, que são relacionadas ao credenciamento e renovação de credenciamento das universidades e ao reconhecimento e a renovação de reconhecimento dos cursos de graduação.

As avaliações que são aplicadas pelo MEC, que integram o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a biblioteca universitária está na Dimensão “Instalações Físicas”, se referem, essencialmente, à avaliação da composição e características do acervo, sendo os dados coletados por meio deste processo insuficientes para uma gestão mais pró-ativa.

A gestão da biblioteca universitária é considerada um ponto importante para a qualidade da educação e alcance de um desempenho satisfatório da instituição mantenedora.

A periodicidade da avaliação em bibliotecas universitárias está condicionada à avaliação da instituição mantenedora. Assim, verificou-se que 33% dos bibliotecários apontam que a avaliação de desempenho da biblioteca é realizada por exigência institucional, conforme Gráfico 24.

Gráfico 24 – O processo de avaliação de desempenho é realizado por iniciativa de qual autoridade



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

E, conseqüentemente, a avaliação de desempenho da BU também é realizada por exigência do MEC (30%), o que vem a confirmar o condicionamento da biblioteca aos órgãos fiscalizadores. Assim, a tomada de decisão sempre condicionada às solicitações do MEC, e muitas vezes não sendo satisfeitas as reais necessidades dos usuários.

Perguntou-se aos bibliotecários respondentes dessa etapa da pesquisa se as instituições que eles faziam parte tinham bibliotecas

setoriais ou se havia somente uma biblioteca central: 14 bibliotecários apontam que há bibliotecas setoriais, mas que somente 7 bibliotecas fazem parte da comissão de avaliação.

Os bibliotecários que fazem parte da comissão de avaliação estão lotados nos seguintes setores das bibliotecas universitárias: direção; referência; processamento técnico; desenvolvimento de coleção e tecnologia da informação. Ou seja, nos principais setores de bibliotecas universitárias, os quais são responsáveis pelos principais produtos e serviços oferecidos aos usuários da biblioteca.

Questionou-se aos bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias qual o número de membros na comissão de avaliação, a média de membros participantes da comissão é 6.

Com base nos apontamentos dos bibliotecários verificou-se o propósito de a Biblioteca Universitária realizar a avaliação de desempenho (QUADRO 12).

Quadro 12 – Qual o propósito de a Biblioteca Universitária realizar a avaliação de desempenho

BIBLIOTECÁRIO	RESPOSTA
A	Melhoria dos serviços e do atendimento, portanto, maior satisfação do usuário.
B	O processo de avaliação dentro de uma biblioteca é de extrema importância, tendo em vista que, será a partir dos resultados obtidos que melhorias serão realizadas e até mesmo à adequação da biblioteca para atender as necessidades dos usuários. Pois a biblioteca deve existir com o intuito de atender as necessidades dos seus usuários e para que isso aconteça avaliações devem ser realizadas periodicamente.
C	Verificar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados
D	A avaliação é essencial para detectar falhas ou problemas, assim reunir dados para a busca de soluções e tomada de decisões, visando melhorias como um todo.
E	Verificar o desempenho das atividades, servidores, a satisfação do usuário ao qual atendemos, melhorar o desempenho da biblioteca, melhorar a eficiência e a eficácia dos produtos e serviços oferecidos pela

	biblioteca, otimizar os serviços e produtos oferecidos, entre outros.
F	Na instituição está sendo o Programa de Avaliação e Desempenho dos Servidores (PROADES) em que cada ciclo fica estabelecido metas e no final descobre-se o percentual de desenvolvimento das metas da equipe e de cada servidor que terá progressão funcional.
G	A avaliação é essencial para observar se as metas e os indicadores foram atingidos de forma satisfatória, gerando informações para nova tomadas de decisão.
H	Melhorar a gestão
I	Qualidade do serviço prestado
J	Para fazer levantamentos de tudo que precisa ser mudado no setor, trazendo melhorias.
K	Melhorar o desempenho da Biblioteca e tomar decisões para melhoria das atividades.
L	O principal propósito é qualificar seus produtos e serviços, fazendo com que os mesmos sejam conhecidos e utilizados pelos seus usuários.
M	Verificar a eficácia do desempenho de seus serviços junto à comunidade acadêmica a que atende, e aos usuários em geral.
N	Acervo, serviços oferecidos, equipe técnica e infraestrutura devem estar adequados para melhor atender seus usuários
O	Conhecer a opinião dos usuários em relação aos produtos e serviços oferecidos.
P	Buscar a melhoria e qualidade dos serviços oferecidos pela biblioteca.
Q	Ter base para melhoria continua.
R	Melhorias para todos os usuários.
S	Melhorias.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Observa-se que os bibliotecários realizam a avaliação de desempenho nas bibliotecas universitárias em que atuam com o propósito de melhorar a gestão e, por conseguinte, para oferecer produtos mais adequados às necessidades dos usuários, como relatado pelos bibliotecários A, B, D, E, H, I, L, P, Q, R e S.

Nesses relatos verifica-se a presença de alguns termos comuns à gestão de organizações, como: melhoria contínua e satisfação do usuário, chamando a atenção para o relato do bibliotecário B que, de certa forma expressa o principal fim da biblioteca universitária, conforme abaixo:

O processo de avaliação dentro de uma biblioteca é de extrema importância, tendo em vista que, será a partir dos resultados obtidos que melhorias serão realizadas e até mesmo à adequação da biblioteca para atender as necessidades dos usuários. Pois a biblioteca deve existir com o intuito de atender as necessidades dos seus usuários e para que isso aconteça avaliações devem ser realizadas periodicamente.

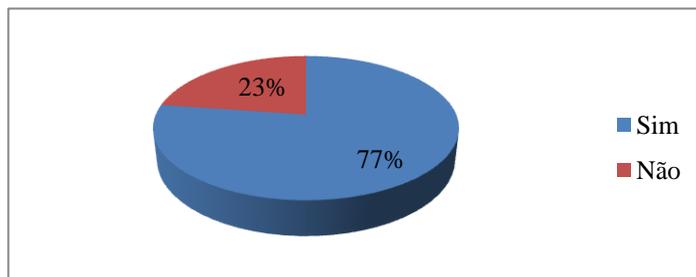
4.3.1 Relação dos indicadores de desempenho e a tomada de decisão

Nesta seção é apresentada a análise dos resultados do módulo quatro do instrumento de pesquisa (Apêndice B), cujos dados foram coletados juntos aos bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias.

O módulo é composto por cinco questões e tem o propósito de identificar como os indicadores contribuem no processo de tomada de decisão.

Com o intuito de verificar o uso dos indicadores de desempenho para tomada de decisão questionou-se se os bibliotecários já se basearam nos dados fornecidos pelos indicadores de desempenho para tomar decisões. Segundo os bibliotecários, 77% utilizam os resultados na tomada de decisão, conforme gráfico 25.

Gráfico 25 - Uso dos indicadores de desempenho na tomada de decisão



Fonte: Dado da pesquisa (2012).

Verifica-se, portanto, que os bibliotecários utilizam os resultados obtidos por meio da aplicação de indicadores de desempenho para tomar decisões, sendo esta ação considerada positiva para a gestão das organizações, assim como da biblioteca universitária. Segundo Neely et al. (1996), o indicador de desempenho permite às instituições saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações e, assim, quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão. Desse modo, o bibliotecário ao utilizar os resultados da avaliação de desempenho para a tomada de decisão pode aprimorar os produtos oferecidos aos usuários, e, por consequência, melhor a educação superior, uma vez que a utilização de indicadores de desempenho, desenvolvidos de forma adequada às necessidades das bibliotecas universitárias, proporciona eficiência, rapidez e segurança aos gestores, que passam a avaliar melhor as diversas decisões a serem tomadas e o impacto delas decorrente (SOARES, 2006).

A próxima questão verifica qual o propósito da biblioteca universitária utilizar indicadores de desempenho para a tomada de decisão. Com base nas respostas verifica-se o interesse dos bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias em acompanhar os indicadores de desempenho e com base nos resultados tomar as decisões, a fim de aprimorar os produtos oferecidos (QUADRO 13).

Quadro 13 – Propósito da biblioteca universitária em utilizar indicadores de desempenho para a tomada de decisão

BIBLIOTECÁRIOS	RESPOSTAS
A	Melhoria dos serviços e do atendimento, portanto, maior satisfação do usuário.
B	Utilizam-se os dados obtidos com os indicadores de desempenho, para melhorar a própria biblioteca, e isso está diretamente relacionado com a tomada de decisão.
C	Ter uma visão holística da biblioteca
D	Por meio de indicadores de desempenho é possível determinar a qualidade dos serviços oferecidos pela biblioteca, identificar sucessos, problemas e falhas no desempenho. Dessa forma, atender de forma eficiente e eficaz os objetivos a que a biblioteca se propõe.
E	Após selecionados os indicadores a serem utilizados nas avaliações da biblioteca, eles servirão como um norte, uma meta a serem alcançadas por aquela instituição.
F	Elaborar relatório de gestão.
G	Os indicadores são um parâmetro para balizar o exercício das atividades propostas em um planejamento estratégico. Podemos dizer que é a parte prática da teoria, possibilitando o alinhamento do ideal com o real, fortalecendo o que foi planejado ou apontando novas perspectivas.
H	Servir como parâmetro
I	Direcionar serviços, investimentos e qualificação profissional, o que é possível fazer hoje na instituição devido a sua política. Mas com certeza servem para muitas outras coisas.
J	Os indicadores de desempenho, servem para fazer uma análise detalhada de cada item importante na construção de uma biblioteca de qualidade, atendendo assim a demanda de seus usuários.
K	Melhorar o desempenho da Biblioteca e tomar

	decisões para melhoria das atividades.
L	O propósito é ter indicadores "concretos" para que a tomada de decisão tenha critérios objetivos.
M	Melhorar o desempenho de sua atuação, reduzir falhas e solicitar o que for necessário para um melhor desempenho.
N	Acredito que um amadurecimento institucional leva a adoção de indicadores de desempenho. Durante muito tempo a biblioteca apenas atendeu as demandas do MEC. Isso com muita dificuldade!!! Agora, a medida que os quadros de pessoal estão sendo recompostos e que os orçamentos estão mais constantes, assim como os editais específicos para BUs a utilização dos ID serão fundamentais para traçar novos rumos para o setor. Em princípio um grupo de ID (Recursos, acesso e infraestrutura) depois (o uso) e finalizando os outros.
O	Atender melhor sua comunidade universitária, adequar o acervo e serviços as exigências dos avaliadores do INEP.
P	Acompanhar o desenvolvimento para criar e promover melhoria nos produtos e serviços oferecidos.
Q	Para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pela biblioteca, e implementar novos serviços de acordo com as necessidades dos usuários.
R	Estar apta a receber a certificação com bom nível de respostas às exigências; oferecer produtos e serviços de boa qualidade.
S	Melhorar o modelo de gestão.
T	Crítérios.
U	Para padronizar e justificar

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O desempenho satisfatório da biblioteca universitária é estabelecido por meio de instrumentos de gestão, da inclusão da equipe e na habilidade do gestor em aplicar as metodologias para a gestão e

atender às necessidades da comunidade acadêmica e os critérios instituídos pelo Ministério da Educação.

Verificou-se que os bibliotecários têm o intuito de aplicar os resultados da avaliação realizada por meio do emprego dos indicadores de desempenho na tomada de decisão com o propósito de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, e, por conseguinte, melhorar o desempenho da biblioteca.

Para oferecer produtos de qualidade e melhorar o desempenho os bibliotecários, em sua maioria, aplicam os resultados da avaliação de desempenho na tomada de decisão. Com base na *ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators*. Nesta pesquisa, questionou-se aos bibliotecários quais das quatro categorias **Recursos, acesso e infraestrutura; Uso; Eficiência; e, Potencialidades e desenvolvimento** da referida norma seriam mais consideradas para a tomada de decisão. Segundo eles, todas as quatro categorias (70%) são necessárias para a tomada de decisão, mas que em geral as categorias **Recursos, acesso e infraestrutura** e **Uso** seriam as mais empregadas na tomada de decisão.

Conforme Choo (2006), o processo decisório é disposto em três grandes fases: (1) identificação e definição do problema decisório, (2) desenvolvimento e busca das alternativas de solução, e (3) análise e escolha.

Dessa forma, com o propósito de verificar em quais fases do processo o uso dos indicadores de desempenho eram mais empregado, solicitou-se que os bibliotecários especificassem qual a intensidade de uso de indicadores em cada fase (QUADRO 14).

Quadro 14 - Intensidade do uso dos indicadores de desempenho nas fases do processo decisório, segundo Choo (2006)

FASES DO PROCESSO DECISÓRIO	POUCO	MÉDIO	GRANDE
(1) Identificação e definição do problema		36%	64%
(2) Busca de alternativas	5%	45%	50%
(3) Escolha e implementação da solução	5%	36%	59%

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Observa-se que o uso dos indicadores de desempenho está sendo mais empregado na fase de identificação e definição do problema (64%), na fase de escolha e implementação da solução o uso dos indicadores de desempenho tem grande intensidade (59%), uma vez que o uso segundo o bibliotecário G é:

Para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pela biblioteca, e implementar novos serviços de acordo com as necessidades dos usuários.

Verifica-se, com base nesse módulo do questionário, a importância que os bibliotecários dão ao uso dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão (73%), mas que por alguma razão, desde a precária infraestrutura até poucos recursos humanos, esses não fazem a avaliação de desempenho. Como consequência não aplicam os resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho na tomada de decisão, o que segundo os bibliotecários respondentes impossibilita a melhora satisfatória dos produtos e serviços oferecidos.

Na seção seguinte são apresentadas as considerações gerais acerca dos dados analisados referentes ao uso e à relevância dos indicadores de desempenho, com uma síntese dos resultados da pesquisa.

4.4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO USO E DA RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

A partir da coleta e análise dos dados, verificou-se que os indicadores de desempenho são relevantes para tomada de decisão para cerca de 50% os bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias, participantes da segunda etapa da pesquisa, contudo é em média pouco utilizado por cerca de 30% dos bibliotecários participantes da primeira etapa da pesquisa.

De acordo com os dados coletados junto aos bibliotecários de bibliotecas universitárias (95 participantes) e os bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias (22 participantes), os indicadores obtiveram o seguinte percentual de uso e relevância (QUADRO 15).

Quadro 15 – Percentual de Uso e Relevância dos indicadores de desempenho

INDICADOR DE DESEMPENHO	USO¹	RELEVÂNCIA²
Disponibilidade dos títulos requeridos	61%	68%
Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo	56%	77%
Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos	35%	59%
Percentual de acessos rejeitados	30%	55%
Precisão na ordenação das estantes	48%	55%
Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado	32%	59%
Agilidade do empréstimo entre bibliotecas	28%	32%
Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos	23%	27%
Cabines de estudo de acesso público, per capita	36%	50%
Área para usuários, per capita	46%	55%
Assentos, per capita	43%	59%

Horário de funcionamento em relação à demanda	59%	77%
Funcionários, per capita	45%	55%
Circulação da coleção	55%	64%
Empréstimos, per capita	57%	59%
Percentual do acervo não utilizado	28%	41%
Número de downloads de unidades de conteúdo, per capita	17%	36%
Uso na biblioteca, per capita	50%	45%
Visitas à biblioteca, per capita	46%	55%
Percentual de pedidos de informação por meio eletrônico	33%	41%
Percentual de usuários externos	22%	23%
Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos	21%	9%
Presença do usuário em eventos da biblioteca, per capita	21%	37%
Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, per capita	34%	45%
Taxa de utilização dos assentos públicos	47%	59%
Taxa de utilização das cabines de estudo	37%	59%
Percentual da população alvo atingida	36%	64%
Satisfação do usuário	43%	64%
Custo por empréstimo	14%	23%
Custo por banco de dados	20%	45%
Custo por unidade de conteúdo baixado (download)	4%	28%
Custo por visita à biblioteca	9%	19%
Tempo médio para aquisição de um documento	28%	36%

Tempo médio para processamento de um documento	31%	64%
Percentual de funcionários para atendimento ao usuário em relação ao total de funcionários	41%	55%
Taxa de respostas corretas (Serviço de Referência)	44%	59%
Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal	11%	32%
Produtividade da equipe em processamento técnico	44%	59%
Custo por usuário	7%	23%
Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção	17%	27%
Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos	12%	32%
Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário	18%	32%
Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada	16%	23%
Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca	16%	55%

1 Uso com base na 1ª etapa da pesquisa (353 membros participantes)

2 Relevância com base na 2ª etapa da pesquisa (78 membros participantes)

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Verifica-se que dos 44 indicadores, somente seis indicadores são utilizados mais que 50%: *Disponibilidade dos títulos requeridos*; *Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo*; *Horário de funcionamento em relação à demanda*; *Circulação da coleção*; *Empréstimos, per capita*; e, *Uso na biblioteca, per capita*. Esses indicadores representam as categorias **Recursos, acessos e infraestrutura** e a categoria **Uso** da *ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators*.

Os indicadores são mais utilizados pelos bibliotecários, e estão presentes na Avaliação Institucional do Ministério da Educação, por meio do SINAES, indicadores que constam na Dimensão 7 do referido

documento⁶ de avaliação, mais precisamente no item 7.4 que trata sobre *Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico*.

A coincidência entre indicadores mais utilizados e os indicadores do SINAES corroboram com os dados coletados na segunda etapa da pesquisa, a qual demonstra que a avaliação das bibliotecas universitárias dá-se de maneira mais incisiva a partir da exigência institucional (33%) e por exigência do Ministério da Educação (30%).

O Manual do Usuário – Módulo IES⁷ que disponibiliza informações acerca da coleta de dados que está em vigência para o censo da educação 2011, lista os seguintes itens que são avaliados na biblioteca: tipo de Biblioteca (central ou setorial); rede wireless; catálogo *on line* de serviço público; assentos (número de assentos disponíveis aos usuários da biblioteca); empréstimo domiciliar; empréstimos entre bibliotecas; comutação bibliográfica; usuários treinados em programas de capacitação; e, acervo.

Esses indicadores estão dispostos na *ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators*, no entanto são pouco utilizados, segundo os bibliotecários.

O catálogo *on line* de serviço público é mencionado na ISO 11620/2008 como sendo o indicador *Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos*, que obteve um percentual 35% de uso.

A variável assento (número de assentos disponíveis aos usuários da biblioteca) é mencionada na ISO 11620/2008 como indicador *assentos, per capita* e obteve um percentual de 43% de uso.

O empréstimo domiciliar consta na ISO 11620/2008 como *empréstimos, per capita* e obteve um percentual de 57% de uso.

O item empréstimos entre bibliotecas, mencionado na norma como *Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos* tem um percentual de uso de 23% segundo os bibliotecários das IES.

O item usuários treinados em programas de capacitação, descritos na norma como indicador *Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, per capita, per capita*, teve um percentual de uso de 34%.

E, por fim, o último item a ser avaliado pelo censo da educação 2011, acervo, que conforme a ISO 11620/2008 é descrito como *Disponibilidade dos títulos requeridos*, o qual tem obteve o percentual

⁶ Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional-instrumentos>

⁷ Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/questionarios_e_manuais/2011/manual_ies_v2501.pdf>

de uso de 61%, sendo este dos 44 indicadores dispostos na norma o mais utilizado.

A partir dessa comparação verifica-se que dos oito itens listados no manual do censo da educação superior, seis indicadores estão listados na norma e que somente dois: *empréstimos, per capita e acervo* nos resultados da pesquisa aparecem com percentual de uso superior a 50%. Acredita-se que se fosse realizada nova pesquisa com os bibliotecários das IES estes quatro indicadores que obtiveram um percentual inferior a 50% provavelmente obteriam um percentual de uso mais elevado, uma vez que, a partir desse censo, foram incluídas essas variáveis.

Como visto, somente 6 indicadores dos 44 indicadores têm um percentual de uso superior a 50%. No entanto, quando se observa a relevância desses indicadores para a tomada de decisão verifica-se que 23 indicadores são relevantes, constatando-se, no entanto, uma discrepância entre o uso e a relevância dos indicadores de desempenho para tomada de decisão.

Evidenciou-se, dessa forma, que os indicadores de desempenho têm relevância para a tomada de decisão e, por conseguinte, para uma melhor gestão dos recursos disponibilizados à biblioteca universitária, mas que em geral esses indicadores não são utilizados.

Com o propósito de verificar o grau de confiabilidade ou de consistência interna da escala adotada para averiguar a relevância dos indicadores de desempenho, utilizou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach* para cada uma das categorias consideradas (**Recursos, acesso e infraestrutura; Uso; Eficiência; e Potencialidades e desenvolvimento**).

Foi verificado o grau de confiabilidade que, segundo Hair Jr. et al. (2005), quanto mais próximos a um, maior a confiabilidade da escala. Ocorrendo valores inferiores, foram realizadas simulações de eliminação de cada indicador individualmente, com o intuito de verificar se o valor de confiabilidade da escala adotada poderia ser elevado.

Assim, na categoria **Recursos, acesso e infraestrutura** constatou-se que o valor de confiabilidade é satisfatório a pesquisa, uma vez que esse valor é de (0,895) sendo considerado um valor alto de confiabilidade da escala para essa categoria. No teste com a eliminação de indicadores, verificou-se que nenhuma eliminação aumentaria significativamente o valor do coeficiente, sendo o valor original, o que incluiu todos os indicadores da categoria, um valor satisfatório.

Desse modo, também foi verificado o grau de confiabilidade das demais categorias **Uso, Eficiência e Potencialidades e**

Desenvolvimento. Contou-se que o valor de confiabilidade dessas categorias são respectivamente, 0,912, 0,919 e 0,910 e caso ocorresse a eliminação de alguns indicadores o valor de confiabilidade não sofriria aumento significativo.

Os valores de confiabilidade dos indicadores de desempenho variam de 0,872 (*Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário*) a 0,922 (*Custo por unidade de conteúdo baixado (download)*), como se pode visualizar na tabela 13.

Tabela 13 – Valores de confiabilidade dos indicadores de desempenho – Categoria: Recursos, acesso e infraestrutura

Indicadores	Coefficiente <i>Alfa de Cronbach</i>
Disponibilidade dos títulos requeridos	,890
Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo	,889
Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos	,877
Percentual de acessos rejeitados	,888
Precisão na ordenação das estantes	,896
Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado	,897
Agilidade do empréstimo entre bibliotecas	,892
Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos	,881
Cabines de estudo de acesso público, per capita	,881
Área para usuários, per capita	,877
Assentos, per capita	,878
Horário de funcionamento em relação à demanda	,890
Funcionários, per capita	,892

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

Tabela 14 – Valores de confiabilidade dos indicadores de desempenho – Categoria: Uso

Indicadores	Coefficiente <i>Alfa de Cronbach</i>
Circulação da coleção	,905
Empréstimos, per capita	,906
Percentual do acervo não utilizado	,912
Número de downloads de unidades de conteúdo, per capita	,902
Uso na biblioteca, per capita	,910
Visitas à biblioteca, per capita	,907
Percentual de pedidos de informação por meio eletrônico	,906
Percentual de usuários externos	,912
Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos	,907
Presença do usuário em eventos da biblioteca, per capita	,900
Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, per capita	,902
Taxa de utilização dos assentos públicos	,900
Taxa de utilização das cabines de estudo	,903
Percentual da população alvo atingida	,909
Satisfação do usuário	,904

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

Tabela 15 – Valores de confiabilidade dos indicadores de desempenho – Categoria: Eficiência

Indicadores	Coefficiente <i>Alfa de Cronbach</i>
Custo por empréstimo	,913
Custo por banco de dados	,916
Custo por unidade de conteúdo baixado (download)	,922
Custo por visita à biblioteca	,902
Tempo médio para aquisição de um documento	,910
Tempo médio para processamento de um documento	,918
Percentual de funcionários para atendimento ao usuário em relação ao total de funcionários	,908
Taxa de respostas corretas (Serviço de Referência)	,910
Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal	,907
Produtividade da equipe em processamento técnico	,911
Custo por usuário	,911

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

Tabela 16 – Valores de confiabilidade dos indicadores de desempenho – Categoria: Potencialidades e Desenvolvimento

Indicadores	Coefficiente <i>Alfa de Cronbach</i>
Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção	,886
Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos	,888
Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário	,872
Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada	,900
Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca	,902

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo SPSS (2012).

A variação dos valores de confiabilidade é pequena, o que permite inferir que o instrumento utilizado é válido e os resultados analisados expressam a relevância dos indicadores de desempenho apontados pelos bibliotecários gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias.

A partir da análise do uso dos indicadores de desempenho contou-se que os indicadores: *disponibilidade dos títulos requeridos*, *percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo*, *horário de funcionamento em relação à demanda*, *circulação da coleção*, *empréstimos, per capita* e *uso na biblioteca, per capita*, são os mais empregados na avaliação de desempenho.

Por outro lado, os 11 indicadores:

- *Custo por usuário;*
- *Custo por visita à biblioteca;*
- *Custo por unidade de conteúdo baixado (download);*
- *Custo por empréstimo;*
- *Número de downloads de unidades de conteúdo, per capita;*
- *Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal;*
- *Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção;*
- *Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos;*
- *Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário;*
- *Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada;*
- *Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca.*

Obteve um percentual de uso inferior a 18%, valor considerado negativo, uma vez que tais indicadores são considerados relevantes para a tomada de decisão, como por exemplo, o indicador *custo por usuário* que tem um percentual de uso de 7% e um valor de relevância de 23%.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

A pesquisa partiu do pressuposto de que o uso dos indicadores de desempenho em bibliotecas universitárias é um fator de sucesso no processo decisório.

A relevância da avaliação de desempenho para as bibliotecas universitárias está no fato de que a “avaliação reúne dados necessários para determinar quais dentre várias estratégias alternativas parecem ter mais probabilidade de obter um resultado almejado”, ou ainda no fato de que “a avaliação é feita não como um exercício intelectual, mas para reunir dados úteis para atividades destinadas a solucionar problemas ou tomar decisões.” (LANCASTER, 2004, p.1).

A avaliação das bibliotecas universitárias pode ser considerada uma das formas de manter os sistemas educacionais e a promoção dos instrumentos para o desenvolvimento do conhecimento humano, sendo o objetivo facilitar o controle no processo de gestão e servir como base de referência para a comunicação entre a equipe da biblioteca, dos organismos financiadores e da comunidade de usuários.

5.1 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa analisaram-se os indicadores de desempenho que são utilizados nas bibliotecas universitárias e seu uso no processo de tomada de decisão, a fim de apresentar a avaliação de desempenho como ferramenta essencial para a melhoria da qualidade das bibliotecas universitárias.

Para tal, foram levantados modelos de avaliação de desempenho de bibliotecas universitárias, a partir deste foram apresentados 7 modelos para a avaliação do desempenho das bibliotecas, sendo selecionada para esta pesquisa a Norma *ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators*, seção 2.3.6, a qual apresenta 44 (quarenta e quatro) indicadores de desempenho agrupados em quatro categorias: recursos, acesso e infraestrutura; uso; eficiência; e, potencialidades e desenvolvimento.

Esse modelo empregado para analisar os indicadores de desempenho que são utilizados nas bibliotecas universitárias e seu uso no processo de tomada de decisão foi uma ferramenta eficaz que permitiu representar e analisar adequadamente as necessidades e oportunidades da biblioteca universitária.

Com base nas perguntas que instigaram a presente pesquisa “Quais indicadores de desempenho são utilizados pelas bibliotecas universitárias? Qual o uso dos indicadores de desempenho?” foram definidos e atingidos os objetivos específicos que possibilitaram a análise do uso dos indicadores de desempenho, a relevância para a tomada de decisão e, a partir dos quais, foram obtidas as conclusões apresentadas a seguir.

Identificar os indicadores de desempenho utilizados nas bibliotecas universitárias

A partir do instrumento (Apêndice A) de pesquisa verificou-se que os indicadores mais aplicados são os indicadores das categorias: **Recursos, acesso e infraestrutura**, os quais representam os recursos que são ofertados aos usuários da biblioteca universitária, assim como o acesso às instalações que são oferecidas; e da categoria **Uso** que visa medir o uso dos recursos e produtos disponibilizados pela biblioteca.

No entanto, mesmo essas categorias sendo as mais utilizadas, conclui-se que o percentual de uso dos indicadores de desempenho é baixo, uma vez que essas categorias são compostas por 28 dos 44 indicadores que perfazem a Norma, e desses somente 6 indicadores obtiveram índice de uso acima de 50%, sendo:

1. *Disponibilidade dos títulos requeridos;*
2. *Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo;*
3. *Horário de funcionamento em relação à demanda;*
4. *Circulação da coleção;*
5. *Empréstimos, per capita; e,*
6. *Uso na biblioteca, per capita*

Dessa forma, considera-se incipiente o uso dos indicadores pelos bibliotecários, já que se constatou a necessidade da aplicação de indicadores na adequação dos recursos e serviços para verificar a aproximação do que é ofertado com as necessidades dos usuários.

Os indicadores com menores percentuais de uso são os indicadores que envolvem dados relativos a custos e orçamento, como por exemplo, os indicadores *Custo por usuário; Custo por visita à biblioteca; Custo por unidade de conteúdo baixado (download); Custo por empréstimo; Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos; Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário*, o que leva a concluir que os bibliotecários não estão gerenciando os recursos alocados à biblioteca.

Descrever o uso dos indicadores de desempenho nas bibliotecas universitárias

Em relação ao uso dos indicadores de desempenho constatou-se que os mais utilizados pelos bibliotecários, são também indicadores presentes na Avaliação Institucional do Ministério da Educação, realizada por meio do SINAES. A coincidência de indicadores utilizados e os impetrados pelo MEC demonstram que os bibliotecários aplicam os indicadores de desempenho a fim de satisfazer as exigências da instituição e do Ministério da Educação, não os utilizando como uma ferramenta de gestão, de apoio à tomada de decisão.

A partir dos relatos dos bibliotecários constatou-se que a avaliação de desempenho nas bibliotecas universitárias é realizada com o propósito de melhorar a gestão e, por conseguinte, oferecer produtos e serviços mais adequados às necessidades dos usuários. Desta forma, infere-se que os indicadores de desempenho são considerados importantes pelos bibliotecários, contudo identificou-se que a média de utilização é considerada baixa e são aplicados somente quando alvo da avaliação institucional realizada pelo MEC.

Identificar como os indicadores contribuem no processo de tomada de decisão

A fim de verificar se a relevância apontada pelos bibliotecários gestores/coordenadores das bibliotecas universitárias era confiável, foi examinado o coeficiente de *Alfa de Cronbach* de cada uma das categorias, as quais obtiveram um percentual considerado ótimo, uma vez que os percentuais estiveram próximos a 1, variando de 0,895 a 0,919.

Evidenciou-se que os indicadores possuem relevância para a tomada de decisão, uma vez que mais de 50% foram considerados relevantes para a tomada de decisão. No entanto, constatou-se uma discrepância entre o uso e a relevância dos indicadores de desempenho para tomada de decisão, visto o percentual baixo de uso dos indicadores, como visualizado no quadro 15.

Os indicadores que obtiveram um percentual equivalente de uso e relevância para a tomada de decisão dos 44 indicadores da Norma foram 14, sendo:

- *Disponibilidade dos títulos requeridos;*
- *Precisão na ordenação das estantes;*
- *Agilidade do empréstimo entre bibliotecas;*
- *Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos;*
- *Área para usuários, per capita;*

- *Circulação da coleção;*
- *Empréstimos, per capita;*
- *Uso na biblioteca, per capita;*
- *Visitas à biblioteca, per capita;*
- *Percentual de pedidos de informação por meio eletrônico;*
- *Percentual de usuários externos;*
- *Custo por empréstimo;*
- *Tempo médio para aquisição de um documento;*
- *Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada.*

No entanto, constata-se que 30 indicadores possuem percentual alto de diferença entre uso e relevância dos indicadores para tomada de decisão. Os indicadores de desempenho tem relevância para a tomada de decisão e, por conseguinte, para uma melhor gestão dos recursos disponibilizados à biblioteca universitária, mas, em geral, esses indicadores não são utilizados, como por exemplo, os indicadores que se referem aos custos e recursos da biblioteca, apesar de considerados relevantes para a tomada de decisão, mas que em geral tem percentuais baixos de utilização.

Conclui-se que os indicadores possuem relevância para a tomada de decisão e seu uso tem o propósito de identificar e definir o problema, a fim de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e, por consecutivo, melhorar o desempenho da biblioteca, porém sua utilização é realizada por um número reduzido de bibliotecários.

Na prática, o que se observou nas bibliotecas universitárias são avaliações feitas em geral, fragmentadas e assistemáticas, nas quais são emitidos pareceres sobre o desempenho dessas instituições sem o embasamento teórico-metodológico necessário, impossibilitando assim um planejamento das ações e a tomada de decisão.

Enfim, conclui-se que indicadores de desempenho são essenciais para a gestão das bibliotecas e que os indicadores da Norma *ISO 11620 (2008) Information and documentation – Library performance indicators* são relevantes para a tomada de decisão, mas que em geral não são utilizados e quando utilizados o são a fim de satisfazer as avaliações realizadas por meio do SINAES.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A complexidade do tema abordado e as limitações da pesquisa possibilitam novos trabalhos acerca do assunto tratado. Considera-se que o processo de pesquisa científica possibilita novas descobertas a partir da observação e da análise do elemento estudado.

Com a análise dos indicadores de desempenho, seu uso na tomada de decisão, observou-se a necessidade de se desenvolver pesquisas acerca da avaliação de bibliotecas universitárias, mais especificamente no estudo de novas ferramentas.

Desta forma, recomenda-se para trabalhos futuros:

- Realizar novas pesquisas que investiguem por que os indicadores são considerados relevantes para a tomada de decisão, mas não são utilizados.
- Estudo de novas ferramentas que possibilitem a gestão dos custos, a gestão orçamentária das bibliotecas universitárias.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Marcos. Custos no serviço público. **Revista do serviço público**, Brasília, v. 50, n. 1. Jan./Mar. 1999. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/99-Alonso50\(1\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/99-Alonso50(1).pdf)>. Acesso em: 14 maio 2013.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça. **Gestão pela qualidade em bibliotecas universitárias**: indicadores de desempenho e padrões de qualidade. Niterói: UFF, 2004. 115 p. (Dissertação de mestrado). Orientador Dra. Mara Teles Salles. Disponível em: <http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-04-17T151438Z-734/Publico/Dissertacao%20MarcosAndrade.pdf> . Acessado em: 17 abr. de 2013.

ANSOFF, H Igor.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARÉVALO, Julio Alonso; CUBILLAS, Maria José Echeverría; CERRO Sonia Martín. **La gestión de las bibliotecas universitarias**: indicadores para su evaluación. León: Universidad de León, 1999. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/4285/1/Indicadores.pdf>>.. Acesso em: 21 set. 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. rev. actual. Lisboa: Edições 70, 2009.

BASS, B. **Organizational decision making**. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1983.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2000.

BRAGA, Kátia Soares. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana P. M. (Org.). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. p. 17-38.

CALLE, Guillermo A. **Fluxos de informação como suporte à tomada de decisões**: um modelo de análise. Florianópolis, SC, 2008. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PCIN0036-D.pdf>> . Acesso em: 30 abr. 2013.

CHOO, Chun Wei. The management of uncertainty: organizations as decision-making systems. In: _____. **The knowing organizations**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York : Oxford University, 1998. p. 155-205.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2007.

CUNHA, Murilo Bastos da. A biblioteca universitária na encruzilhada. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 6, dez. 2010. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000009513&dd1=1a0ff>>. Acesso em: 14 maio 2013.

DZIEKANIAK, Gisele Vasconcelos. **Sistemas de gestão para bibliotecas universitárias (SGBU)**. Santa Maria, 2003. 261 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Tecnologia. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2684>. Acesso em: 30 abr. 2013.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abril 2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a09.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2012.

HAIR JR, Joseph F.; BLACK, William c.; BABIN, Barry J. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James. S.. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria do desempenho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. Cuarta Edición. México: McGraw Hill, 2006.

HORA, R. G. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, Porto Alegre, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103 jun. 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321>> Acesso em: 24 jun. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior: 2010 – resumo técnico**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2012. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D9332%26Itemid&ei=g_iPUJH1Kun10gH1hoCIBA&usg=AFQjCNHnGDSNjDVSmihRWt0wJFXJq2NSQ&sig2=7JJ3JM2Cjc9TTnc6BzQrma> . Acesso em: 30 out. 2012.

ISO - International Organization For Standardization – ISO 11620:2008 (E); Information and documentation – Library performance indicators. Geneva: ISO, 2008.

KLAES, R. R.. **Dados e informações usados na tomada de decisão em bibliotecas universitárias brasileiras: o contexto da atividade de desenvolvimento de coleções**. 271 p. - (Dissertação de mestrado). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1412>>. Acesso em: 30 out. 2012.

LANCASTER, F. Wilfrid. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Lemos Informação e Comunicação, 2004.

LEITÃO, Bárbara Júlia Menezello. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária**: grupos de foco. Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2005.

LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, Sônia Chagas. (Org.). **Biblioteca universitária brasileira**: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho: documento final consolidado a partir das contribuições dos Grupos de Trabalho do Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira. Salvador: EDUFBA, 2009. Disponível em: https://www.twiki.ufba.br/twiki/pub/ICI/Publicacoes/seminario_avaliacao_biblio_26.05.pdf . Acesso em: 21 set. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. de A. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 20, p. 1-12, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/51/44>>. Acesso em: 08 nov. 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed., rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

McGEE, J., PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

MINTZBERG, Henry; SHAPIRO, Benson P; MCMURRY, Robert N; DEAN, Joel. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**. v.21, p.246-275, 1976.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <
http://cliente.arco.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html#_ftn1>. Acesso em: 24 maio 2012.

NEELY, A. et al. Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted? **International Journal Production Economics**, Amsterdam, v. 46-47, p. 423-431, 1996. Disponível em: <
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527396000801>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 9.ed.rev.atual. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Nirlei Maria. A biblioteca das instituições de ensino superior e os padrões de qualidades do MEC: uma análise preliminar. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 207-221, jul./dez. 2002. Disponível em:
<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/409>
Acesso em: 27 fev. 2012.

OWEN, F.; JONES, R. **Statistics**. London: Pitman, 1994.

PASQUARELLI, Maria Luiza Rigo. Biblioteca universitária e usuário da informação. In:_____. **Procedimentos para busca e uso da informação: capacitação do aluno de graduação**. Brasília: Thesaurus.1996. p.32-33.

PATALANO, Mercedes. Proceso de autoevaluación de La biblioteca universitaria. **Jornada sobre evaluación de biblioteca universitarias**. Buenos Aires: AMICUS, 1999. Disponível em:<
<http://www.amicus.udes.edu.ar/documentos/pdf/Proceso%20de%20autoevaluaci%C3%B3n%20de%20la%20biblioteca%20universitaria.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2013.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. São Paulo: Rêspel, 2003.

REZENDE, Denis A. **Sistemas de informações organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo (SP): Saraiva, 2003.

ROCHA, Eliana da Conceição; GOMES, Suely Henrique de A. Gestão da qualidade em unidades de informação. **Ciência da informação**, Brasília, v.22, n.2, p.142-152, maio/ago. 1993. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fvista.ibict.br%2Fciinf%2Findex.php%2Fciinf%2Farticle%2Fdownload%2F1187%2F830&ei=5BOQUJ65JcbX0QGyw4HwCQ&usq=AFQjCNGoRpl-__cPdNJY1rPhneHDGpVm2g&sig2=EqvJggOICFvA4EEIrzlPLA>. Acessado em: 30 out. 2012.

RODRIGUES, Cássio. A abordagem processual no estudo da tradução: uma meta-análise qualitativa. **Cadernos de tradução: o processo de tradução**, Florianópolis, v.2, n.10, p.23-57, 2002. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/traducao/article/view/6143>>. Acesso em: 24 maio 2012.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**, v.3, n.1, p.60-76, 2005. Disponível em: <<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=41&layout=abstract>>. Acesso em: 10 out. 2012.

RUSSO, Marisa (Coord.). Financiamento para bibliotecas universitárias brasileiras. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10., 1998, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1998.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p.41-62, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235>> Acesso em: 01 nov. 2011.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 4. ed. Harlow: Pearson Education Pearson Education Limited, 2007.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMON, Herbert Alexander. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro, 1963.

SOARES, Euvaldo Antonio Ruiz. **Entidades beneficentes de assistência social educacionais**: uma investigação sobre a medição de desempenho organizacional. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2278/3/Euvaldo%20Antonio%20Ruiz%20Soares.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

STUBBS, E. A. Indicadores de desempenho: naturaleza, utilidad y construcción. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.1, p.149-154, abr. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/49> . Acesso em: 20 set. 2011.

TAKAHASHI, Tadão (Org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TARAPANOFF, Kira. Planejamento de e para bibliotecas universitárias no Brasil: sua posição sócio-econômica e estrutural. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLITECAS UNIVERSITÁRIAS, 2, 1981, Brasília. **Anais...** Brasília: CAPES, 1981. p. 9-35.

TARAPANOFF, Kira. Biblioteca integrada a sociedade. **Ciência da Informação**, Brasília, v.13, n.1, p.3-9, jan./jun. 1984. Disponível em:

<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1450/1069> Acesso em: 27 fev. 2012.

TOWNLEY, Charles T. Knowledge management and academic libraries. **College e Research Libraries**, Chicago, v.62, n.1, p.44-55, Jan. 2001. Disponível em: <http://crl.acrl.org/content/62/1/44.full.pdf> Acesso em: 27 fev. de 2012.

TRZESNIAK, P. Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento. **Ciência da Informação**, v.27, n.2, p.159-164, maio/ago. 1998. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/2729808.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. Estabelecimentos de políticas para o desenvolvimento de coleções. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 15, n. 2, p. 193-202, jul./dez. 1987. Disponível em: <
<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000002545&dd1=c252f>>. Acesso em: 14 maio 2013.

Wilson, A., Pitman, L., & Trahn, I. (2000). **Guidelines for the application of best practice in Australian university libraries: Intranational and international benchmarks**. Canberra: Department of Education, Training and Youth Affairs, Higher Education Division, Evaluations and Investigations Programme. Disponível em:<
<http://archive.org/details/guidelinesforapp00wilsrich>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice A – Questionário aplicado aos Bibliotecários de Instituições de Ensino Superior – IES

Prezado(a) Bibliotecário(a)

Sou aluna do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou desenvolvendo minha dissertação: Avaliação de Desempenho e Tomada de Decisão em Bibliotecas Universitárias, sob a orientação do Prof. Gregório Varvakis. Com o objetivo de analisar os indicadores de desempenho que são utilizados nas bibliotecas universitárias e seu uso no processo de tomada de decisão. Para isso, necessito da colaboração de vossa senhoria para informar-me sobre o uso dos indicadores de desempenho na Avaliação da Biblioteca Universitária. Para tal, convido-o para responder o questionário.

Para o estabelecimento dos indicadores de desempenho foi utilizado a Norma da International Standart Organization (ISO) 11620/2008 Information and documentation - Library performance Indicators, qual considera que a finalidade dos indicadores de desempenho é de ser uma ferramenta para avaliar a qualidade, eficácia dos produtos e serviços oferecidos e avaliar a eficiência dos recursos destinados pela biblioteca a tais serviços e produtos. A sua privacidade será mantida por meio da não identificação do seu nome na Dissertação e em outras publicações científicas dela originadas, embora ele conste no questionário a fim de facilitar o controle das respostas.

Desde já, agradeço pela atenção e participação.

Atenciosamente,
Carla P. de Campos Pereira

POR FAVOR, RESPONDER BREVEMENTE.

*Obrigatório

1 - Caracterização do Respondente

1.1 E-mail*

(Opcional, esta informação é para controle de respostas, os respondentes não serão identificados.)

1.2 Escolaridade*

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

1.3 Tempo de formação na área*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

2 - Uso dos Indicadores de Desempenho

Indique o uso dos indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho estão agrupados em: - Recursos, acesso e infraestrutura - 13 indicadores; - Uso - 15 indicadores; - Eficiência - 11 indicadores; e, - Potencialidades e Desenvolvimento - 05 indicadores. Perfazendo assim 44 indicadores de desempenho que avaliam as instalações, o acesso, o acervo e a equipe.

CATEGORIA - Recursos, acesso e infraestrutura**Coleção**

- Disponibilidade dos títulos requeridos (avalia em que medida os títulos demandados pelos usuários, estão efetivamente disponíveis quando requeridos.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Percentual de títulos requeridos que pertencem ao acervo (afere em que medida os títulos demandados pelos usuários pertencem ao acervo da biblioteca; Esse indicador de desempenho é usado para aferir a adequação do acervo às necessidades dos usuários.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos (afere o êxito dos usuários na busca dos assuntos no catálogo, e a capacidade de a biblioteca informar ao usuário onde e como encontrar a informação sobre determinado assunto.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Percentual de acessos rejeitados (afere se existe número suficiente de licenças de acesso aos bancos de dados eletrônicos para atender às demandas dos usuários.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Acesso

- Precisão na ordenação das estantes (afere em que medida os documentos registrados no catálogo da biblioteca estão nos devidos lugares nas estantes.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Tempo médio para recuperar documentos de acesso fechado (afere se o sistema de recuperação é eficaz.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Agilidade do empréstimo entre bibliotecas (afere o intervalo de tempo necessário para concluir com êxito um empréstimo entre bibliotecas ou o processo de entrega de um documento, do pedido até a expedição do item requerido.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Percentual de empréstimos entre bibliotecas bem sucedidos (afere a relação entre o número total de solicitações de empréstimos entre bibliotecas e o número de empréstimos efetuados.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Instalações

- Cabines de estudo de acesso público, per capita (afere o número de cabines de estudo (estações de trabalho) que a biblioteca dispõe, por 1.000 membros da população a ser atendida (usuários em potencial).)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Área para usuários, per capita (afere a importância da biblioteca como um lugar para estudos, reuniões e como um centro de aprendizado, e indicar o apoio institucional para essas tarefas.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Assentos, per capita (afere o número de lugares disponíveis na biblioteca para leitura, estudo ou trabalho, por 1.000 membros da população a ser atendida (usuários em potencial).)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Horário de funcionamento em relação à demanda (afere até que ponto as horas de funcionamento da biblioteca correspondem às necessidades dos usuários.) *

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Equipe

- Funcionários, per capita (afere o número de funcionários da biblioteca por 1.000 membros da população a ser atendida (usuários em potencial).)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

CATEGORIA - Uso

Coleção

- Circulação da coleção (afere a taxa de empréstimo da coleção. O indicador de desempenho também pode ser usado para aferir a adequação do acervo às necessidades dos usuários.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Empréstimos, per capita (afere a taxa global de uso de um acervo disponível para empréstimo. Esse indicador de desempenho também pode ser usado para aferir o ajuste da coleção às necessidades dos usuários em potencial e a capacidade da biblioteca para promover a utilização do acervo.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Percentual do acervo não utilizado (afere o percentual de material não utilizado durante um determinado período. O indicador de desempenho também pode ser utilizado para avaliar a adequação do acervo às necessidades dos usuários.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Número de downloads de unidades de conteúdo, per capita (afere se os usuários encontram itens de seus interesses em formato eletrônico.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Uso na biblioteca, per capita (afere a quantidade de materiais usados/consultados nas dependências da biblioteca.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Acesso

- Visitas à biblioteca, per capita (afere o êxito da biblioteca em atrair usuários para todos os seus serviços.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utilizo
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Percentual de pedidos de informação por meio eletrônico (afere a utilização de meios eletrônicos de comunicação (e-mail, serviço de referência digital) para solicitar informações.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Percentual de usuários externos (afere o percentual de usuários externos a população a ser atendida (usuários em potencial), bem como a importância da biblioteca para o ensino e a cultura regional. Além disso, o indicador de desempenho estima o impacto ou atrativo da biblioteca fora da sua área de atuação.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Percentual de empréstimos concedidos a usuários externos (afere em que medida e quais serviços da biblioteca são usados por usuários externos à população de usuários em potencial.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Presença do usuário em eventos da biblioteca, per capita (estima a atratividade dos eventos da biblioteca para a população a ser atendida (usuários em potencial).)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Número de presenças nas aulas de capacitação de usuário, per capita (afere o sucesso da biblioteca na capacitação/formação dos usuários para o uso dos serviços da biblioteca.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Instalações

- Taxa de utilização dos assentos públicos (aferir a taxa de ocupação global dos assentos disponíveis para leitura e trabalhos na biblioteca, estimando-se a proporção de assentos ocupados pelo público em determinado horário.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Taxa de utilização das cabines de estudo Para aferir a taxa global de utilização das cabines de estudo disponíveis na biblioteca, estimando-se o percentual de cabines ocupadas em determinado horário.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Geral

- Percentual da população atingida (afere o sucesso da biblioteca em atingir o público alvo.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Satisfação do usuário (afere o grau de satisfação dos usuários com os serviços da biblioteca, em geral, ou com determinado serviço, em particular.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

CATEGORIA - Eficiência

Coleção

- Custo por empréstimo (afere os custos dos serviços da biblioteca relacionados ao número de empréstimos.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Custo por banco de dados (afere os custos contratuais de uma base de dados em relação ao número de acessos.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Custo por unidade de conteúdo baixado (download) Para aferir o custo contratual de um recurso eletrônico em relação ao número de downloads efetuados (unidades de conteúdo baixado).*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Custo por visita à biblioteca (afere o custo dos serviços em relação ao número de visitas à biblioteca.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Acesso

- Tempo médio para aquisição de um documento (afere a eficiência dos fornecedores de materiais da biblioteca, quanto à rapidez na entrega.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Tempo médio para processamento de um documento (afere se as diferentes formas de processamento são eficientes, quanto à rapidez.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Equipe

- Percentual de funcionários para atendimento ao usuário em relação ao total de funcionários (afere o investimento da biblioteca em serviços de atendimento ao público (atividades fim) em relação aos serviços de retaguarda (atividades meio).)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Taxa de respostas corretas (Serviço de Referência) (afere a capacidade dos funcionários de cumprirem o principal requisito de um bom serviço de referência, ou seja, fornecer respostas corretas às perguntas.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal (relaciona os gastos com aquisições aos custos de pessoal a fim de aferir se a biblioteca investe parte significativa de seus recursos na coleção.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Produtividade da equipe em processamento técnico (mede o número médio de itens (documentos impressos e eletrônicos) processados por funcionário em um determinado período (usualmente por ano). Esse indicador de desempenho demonstra exemplarmente a produtividade dos funcionários.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Custo por usuário (avalia a relação de todos os recursos disponibilizados pela biblioteca e o número de usuários, tem o objetivo de verificar qual o custo de cada usuário para a Instituição)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

CATEGORIA - Potencialidades & Desenvolvimento**Coleção**

- Percentual de gastos com acervo eletrônico na formação da coleção (afere em que medida a biblioteca está empenhada em formar um acervo eletrônico.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Equipe

- Percentual de funcionários da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos (afere em que medida a biblioteca investe em recursos humanos de apoio técnico para os serviços eletrônicos.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Número de horas/aula de cursos formais frequentados por cada funcionário (afere o desenvolvimento das competências da equipe da biblioteca por meio de cursos formais de educação, treinamento e/ou capacitação.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

Geral

- Percentual de recursos recebidos por doação, subvenções especiais ou receita gerada (afere a capacidade da biblioteca na obtenção de recursos financeiros adicionais.)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

- Percentual de recursos institucionais destinados à biblioteca (mede a importância da biblioteca para a instituição e o apoio da instituição mantenedora (expresso em unidades monetárias).)*

- Utiliza
- Já utilizei
- Não utiliza
- Existe expectativa de utilização deste indicador nos próximos 6 meses

3 Outros indicadores de desempenho

Neste item você poderá descrever outros indicadores de desempenho que a Biblioteca utiliza e não foi apresentado no módulo 2. Indique o indicador de desempenho, bem como a sua descrição e qual seu objetivo.

Indique outros indicadores de desempenho que a Biblioteca universitária utiliza e não estão descritos no módulo 2

Indicação de leituras complementares

Neste item estamos encaminhando alguns links interessantes de leituras complementares.

ARÉVALO, Julio Alonso; CUBILLAS, M^a José Echeverría; CERRO Sonia Martín. **La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación.** León: Universidad de León, 1999. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/4285/1/Indicadores.pdf> .

DORIGON, Derli Sandra. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. **Gestão de operações e qualidade dos serviços nas unidades de informação.** Florianópolis, 2006. 203 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Disponível em: <http://pgcin.paginas.ufsc.br/files/2010/10/DORIGON-Derli.pdf>

LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, Sônia Chagas. (Org.). **Biblioteca universitária brasileira: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho: documento final consolidado a partir das contribuições dos Grupos de Trabalho do Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira.** Salvador: EDUFBA, 2009. 56 p. Disponível em: https://www.twiki.ufba.br/twiki/pub/ICI/Publicacoes/seminario_avaliacao_biblio_26.05.pdf .

STUBBS, E. A. **Indicadores de desempenho**: natureza, utilidad y construcción. *Ciência da Informação*, v.33, n.1, p.149-154, abr. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/49> .

TRZESNIAK, P. **Indicadores quantitativos**: reflexões que antecedem seu estabelecimento. *Ciência da Informação*, v.27, n.2, p.159-164, maio/ago. 1998. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/2729808.pdf>>.

**Apêndice B – Questionário aplicado aos Bibliotecários
gestores/coordenadores de bibliotecas universitárias**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO – PGCIN**

Prezado(a) Bibliotecário(a) por gentileza responda ao questionário, sua apreciação sobre a avaliação de desempenho é muito importante.

Estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado, intitulada “Avaliação de desempenho e tomada de decisão em bibliotecas universitárias”, e venho solicitar a sua participação na avaliação dos dados para a complementação da pesquisa em desenvolvimento junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A primeira parte da coleta de dados, que foi verificar o uso dos indicadores de desempenho, já foi realizada. Nesta segunda etapa os dados coletados terão o propósito de identificar como os indicadores contribuem no processo de tomada de decisão. Desta forma, agradeço desde já a sua participação nesta segunda etapa, pois os dados coletados serão utilizados para desenvolvermos esta área da biblioteconomia.

Os participantes, desta segunda etapa, foram selecionados por representar uma biblioteca universitária que pertence a uma Instituição de Ensino Superior (IES) com nota 4 ou 5 no Índice Geral dos Cursos (IGC) conforme dados do Ministério da Educação (MEC) (<http://emec.mec.gov.br/>).

Os aspectos éticos serão observados, havendo sigilo na análise dos dados obtidos e anonimato da identidade dos participantes.

Solicito sua colaboração para responder ao questionário no link abaixo

<<https://docs.google.com/spreadsheet/embeddedform?formkey=dFRpaUVMQ29jRWgzQ0JzZEVHbHpFREE6MA>>

Agradeço a sua atenção e colaboração e coloco-me à disposição para informações adicionais por meio do e-mail: carlapcpereira@gmail.com.

Florianópolis, 09 de Outubro de 2012.

Atenciosamente,

Carla P. Campos Pereira
Mestranda em Ciência da Informação (PGCIN/UFSC)
carlapcpereira@gmail.com

Prof. Dr. Gregório Varvakis Professor do Departamento de Ciência da Informação (PGCIN/UFSC)
Orientador da pesquisa

*Obrigatório

1 - Caracterização do Respondente

1.1 E-mail*

(Opcional, esta informação é para controle de respostas, os respondentes não serão identificados.)

1.2 Instituição Ensino Superior*

- Universidade
- Centro Universitário
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

1.3 Escolaridade*

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

1.4 Tempo de formação na área*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

1.5 Tempo de atuação no processo de avaliação da Biblioteca Universitária*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

2 - Grau de relevância dos indicadores de desempenho para a Tomada de decisão

Indique o grau de relevância dos indicadores de desempenho para tomada de decisão. Os indicadores de desempenho estão agrupados em: - Recursos, acesso e infraestrutura - 13 indicadores; - Uso - 15 indicadores; - Eficiência - 11 indicadores; e, - Potencialidades e Desenvolvimento - 05 indicadores. Perfazendo assim 44 indicadores de desempenho que avaliam as instalações, o acesso, o acervo e a equipe.

CATEGORIA - Recursos, acesso e infraestrutura

Coleção

Disponibilidade do acervo (para avaliar em que medida o acervo esta efetivamente disponível)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Adequação do acervo (para avaliar a adequação do acervo as necessidades dos usuários)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Taxa de sucesso na busca ao catálogo de assuntos (para aferir o êxito dos usuários na busca dos assuntos no catálogo, e a capacidade de a biblioteca informar ao usuário onde e como encontrar a informação sobre determinado assunto)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Percentual de licenças para pesquisa (para determinar se existem licenças suficientes para acesso aos documentos eletrônicos (e-books, base de dados, banco de dados) atenderem as demandas dos usuários)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Acesso

Exatidão no arquivamento (para aferir em que medida os documentos registrados no catálogo da biblioteca estão nos devidos lugares nas estantes)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Tempo médio para recuperar documentos no sistema (para avaliar se o sistema de recuperação é eficaz)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Tempo de empréstimo entre bibliotecas (para avaliar o intervalo de tempo e o êxito na conclusão de empréstimo entre bibliotecas)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Percentual de empréstimos interbibliotecas bem sucedidos (para avaliar o número de empréstimos realizados pelo número total de pedidos e a entrega de documentos pela biblioteca)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Instalações

Disponibilidade de cabines de estudo, per capita (para avaliar a disponibilidade de cabines de estudo a cada mil usuários)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Área de estudo em metros quadrados acessíveis, per capita (para avaliar a importância da biblioteca como um lugar para estudos, reuniões e como um centro de aprendizado e indica o apoio da instituição para essas tarefas)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Assentos, per capita (para avaliar o número de lugares para ler, estudar ou trabalhar na biblioteca que são oferecidos a cada mil usuários)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Horas de funcionamento em relação à demanda (para avaliar se o horário de funcionamento da biblioteca corresponde às necessidades dos usuários)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Equipe

Equipe per capita (para avaliar o número de funcionários da biblioteca em relação aos usuários a serem atendidos)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

CATEGORIA - Uso

Coleção

Circulação da coleção (para avaliar o uso da coleção, também pode ser utilizado para avaliar a adequação do acervo)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Empréstimos, per capita (para avaliar a taxa de uso do acervo pelos usuários. Também utilizado para avaliar a qualidade do acervo e da capacidade de promover a sua utilização)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Percentual do acervo não utilizado (para avaliar a quantidade de material não utilizado durante um determinado período. O indicador de desempenho também pode ser usado para avaliar a adequação do acervo às exigências dos usuários em potencial)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Percentual de downloads dos documentos digitais, per capita (para avaliar se os usuários encontram itens de seus interesses em formato digital (artigos de periódicos, e-books, por exemplo)).*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Percentual de uso de acervo no próprio local, per capita (para avaliar a quantidade de materiais utilizados no ambiente da biblioteca)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Acesso

Visitas à biblioteca, per capita (para aferir o êxito da biblioteca em atrair usuários para todos os seus serviços)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Taxa de solicitações de informações realizadas por meio do uso e-mails, redes sociais e outras formas de comunicação (para verificar a utilização de e-mails, redes sociais e outras formas de comunicação para solicitação de serviços)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Percentual de usuários externos (para aferir o percentual de usuários externos a população a ser atendida (usuários em potencial), bem como a importância da biblioteca para o ensino e a cultura regional. Além disso, o indicador de desempenho estima o impacto ou atrativo da biblioteca fora da sua área de atuação)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Percentual de empréstimos concedidos para usuários externos (para aferir em que medida e quais serviços da biblioteca são usados por usuários externos à população de usuários em potencial. Indica a atratividade da coleção da biblioteca para a população externa)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Presença dos usuários nos eventos da biblioteca, per capita (para determinar o nível de atração dos eventos da biblioteca para o grupo de usuários em potencial)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Presença dos usuários nas aulas de capacitação promovidas pela biblioteca, per capita (para avaliar o sucesso da biblioteca na formação de usuários para os serviços da biblioteca)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Instalações

Taxa de utilização dos ambientes de estudo (para avaliar a utilização dos ambientes de estudos destinados ao estudo individual e coletivo)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Taxa de utilização das cabines de estudo (para avaliar a taxa global de utilização das cabines de estudo)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Geral

Percentual de sucesso da atuação da biblioteca (para aferir o sucesso da biblioteca em atingir o público alvo)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Satisfação do usuário (para avaliar o grau em que os usuários estão satisfeitos com os serviços prestados pela biblioteca)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

**CATEGORIA - Eficiência
Coleção**

Custo por empréstimo (para avaliar o custo dos serviços da biblioteca relacionado ao número de empréstimos. Orçamento total / total de empréstimos)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Custos de uma base de dados (para avaliar os custos contratuais de uma base de dados relacionado ao número de acessos. Custo da base de dados sobre número de utilizações)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Custo de downloads (para avaliar o custo contratual de recurso eletrônico relacionado ao número de unidades de conteúdo baixado)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Custo por visita à biblioteca (para avaliar o custo do serviço da biblioteca relacionado ao número de visitas. Orçamento total / número de usuários da biblioteca)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Acesso

Tempo médio para aquisição de um item do acervo (para avaliar o tempo de compra de novo acervo)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Tempo médio para processamento de um documento (para aferir se o serviço de processamento técnico do acervo é eficiente. Indicador que avalia o tempo que leva para disponibilizar um acervo ao usuário)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Equipe

Percentual da equipe responsável pelo atendimento e serviços de referência (para determinar o esforço da biblioteca em atender aos usuários)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Qualidade do serviço de referência (para avaliar a qualidade do serviço de referência)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Razão entre gastos com aquisições e custos de pessoal (para relacionar os gastos com aquisições aos custos de pessoal a fim de aferir se a biblioteca investe parte significativa de seus recursos na coleção)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Produtividade da equipe em processamento técnico (para medir o número médio de itens (documentos impressos e eletrônicos) processados por funcionário em um determinado período (usualmente por ano). Esse indicador de desempenho demonstra exemplarmente a produtividade dos funcionários)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Custo por usuário (para avaliar a relação de todos os recursos disponibilizados pela biblioteca e o número de usuários, tem o objetivo de verificar qual o custo de cada usuário para a Instituição)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

CATEGORIA - Potencialidades e Desenvolvimento

Coleção

Percentual de gastos para construir um acervo eletrônico (para avaliar em que medida a biblioteca está empenhada em investir em novo acervo eletrônico)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Equipe

Percentual da equipe da biblioteca que fornece e desenvolve serviços eletrônicos (para avaliar em que medida a biblioteca investe em recursos humanos para fornecer suporte técnico para serviços eletrônicos)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Número de horas de capacitação por colaborador (para avaliar o desenvolvimento das competências da equipe da biblioteca por meio da presença em aulas de capacitação)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Geral

Percentual de recursos de outras fontes que não orçamentária (para avaliar o sucesso da biblioteca na obtenção de recursos financeiros adicionais)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

Percentual de orçamento alocado a biblioteca (para medir a importância da biblioteca (expresso em unidades monetárias) e apoio de financiamento pela instituição)*

	1	2	3	4	5	
Nenhuma relevância para tomada de decisão	<input type="radio"/>	Essencial para tomada de decisão				

3 Uso dos indicadores de desempenho

3.1 Qual o grau de importância do uso de medidas de desempenho em bibliotecas universitárias?*

	1	2	3	4	5	
Pequeno	<input type="radio"/>	Grande				

3.2 Qual a periodicidade da avaliação na biblioteca universitária?*

- Quando considera necessário
- A cada seis meses
- Uma vez ao ano

- A cada dois anos
- A cada três anos
- A cada cinco anos
- Não há uma periodicidade fixada
- Quando a Biblioteca é avaliada pelo Ministério da Educação
- Outro:

3.3 A avaliação de desempenho é realizada*

- Por iniciativa da Biblioteca
- Por iniciativa de uma Coordenação que a Biblioteca seja vinculada
- Por exigência institucional
- Por exigência do Ministério da Educação
- Outro:

3.4 A biblioteca contem biblioteca setoriais?*

 ▼

3.5 Os colaboradores das bibliotecas setoriais fazem parte da comissão de avaliação?*

 ▼

3.6 Quais os setores são envolvidos na Avaliação?*

- Direção
- Referência
- Processamento Técnico
- Desenvolvimento de Coleção
- Tecnologia da Informação
- Todos

3.7 Qual o número de membros na comissão de avaliação?*

3.8 Qual o propósito da Biblioteca Universitária realizar a avaliação de desempenho?*

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It contains no text. The box has small navigation icons (up, down, left, right arrows) in the corners, suggesting it is a scrollable area.

4 - Indicadores de desempenho e Tomada de decisão

4.1 Já se basearam nos resultados do uso de indicadores de desempenho para tomar decisões?*

- Sim
- Não

4.2 Qual o propósito da Biblioteca Universitária utilizar indicadores de desempenho para tomada de decisão?*

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It contains no text. The box has small navigation icons (up, down, left, right arrows) in the corners, suggesting it is a scrollable area.

