

**Mery Piedad Zamudio Igami**

A avaliação de desempenho na gestão das bibliotecas especializadas nos Institutos Públicos de Pesquisa

Dissertação apresentada ao Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – CBD/ECA-USP como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação, área de concentração Ciências da Informação e Documentação

**Orientador:**

Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro

São Paulo  
2003

## Folha de aprovação

Dissertação, A avaliação de desempenho na gestão das bibliotecas especializadas nos Institutos Públicos de Pesquisa apresentada e defendida por **Mery Piedad . Zamudio Igami** e aprovada pela Comissão Julgadora em \_23\_\_\_/\_04\_\_\_/\_2003\_\_\_\_\_

### Comissão julgadora:

\_Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro, Presidente

Prof. Dra. Prof. Maria Teresinha Dias de Andrade

Prof. Dra. Daisy Pires Noronha

## **Agradecimentos**

Expresso aqui o meu profundo agradecimento ao Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro, pela competente orientação e pela pronta atenção sempre que precisei durante o decorrer deste trabalho.

Ao Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, pela oportunidade concedida para realizar este trabalho, especialmente ao meu diretor, o Dr. Jose Roberto Rogero, pelo constante incentivo.

Aos administradores das bibliotecas especializadas, participantes desta pesquisa, pela atenção ao responder o questionário e tornar possível esta pesquisa.

Aos colegas da biblioteca *Terezine Arantes Ferraz*, pelo pronto apoio técnico, sempre que o solicitei.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho e que, involuntariamente, eu possa ter omitido.

## **Dedico**

*Ao Ruy, Thais e Daniel,  
pela família maravilhosa que formamos.  
eu amo vocês!*

## **A avaliação de desempenho na gestão das bibliotecas especializadas nos Institutos Públicos de Pesquisa**

### **Resumo**

Aborda a importância da avaliação de desempenho como ferramenta auxiliar de gestão das bibliotecas especializadas. Por meio de revisão bibliográfica, fornece aprofundamento teórico na compreensão da abrangência do tema em questão.

Apresenta os resultados de uma pesquisa efetuada junto a 17 bibliotecas especializadas atuantes nos Institutos de Pesquisa do Ministério de Ciência e Tecnologia, com o objetivo de conhecer o *status quo* do processo de avaliação nestas unidades. Os resultados mostram que a avaliação de desempenho, na sua abrangência, não é utilizada nas unidades de informação pesquisadas, embora haja uma predisposição dos administradores das bibliotecas para medir e mostrar os resultados quantitativos da sua unidade. Os resultados da pesquisa também evidenciaram que a falta de literatura especializada no tema, e de modelos e metodologias adequadas para serem aplicadas no âmbito das bibliotecas especializadas, são um reflexo do desconhecimento do potencial da avaliação e da sua importância em qualquer gestão bem sucedida. São apresentadas também considerações finais, objetivando conduzir o administrador de bibliotecas especializadas a uma reflexão sobre suas práticas administrativas.

**Palavras-chave:** bibliotecas especializadas; avaliação; gestão.

## **The performance evaluation in the management of the special libraries from Public Research Institutes**

### Abstract

The importance of the performance evaluation as an auxiliary tool in special libraries management is the focus of this research. As a result of the bibliographic research, it provides useful theoretical proposals, concerning the scope of the subject. It also presents the results of a survey performed among seventeen special libraries located in public research institutes of the Science & Technology Ministry, in order to obtain a view of the evaluation process *status quo* in these information units.

The data analysis provided evidence that the evaluation process, in a broader sense, is not used by the information units participants of the survey, although there is a remarkable tendency on the part of the library managers to measure and explore some specific quantitative library results.

The survey results also made evident that the lack of literature, methodologies or models on the subject of this research are a consequence of the poor knowledge about evaluation benefits as a management decision-making support. Some general considerations are included aiming to guide the special library managers to think about their managerial practices .

**Key words:** special libraries; evaluation; management.

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
<b>1 Introdução</b> .....	13
1.1 Proposta do estudo .....	14
1.2 Justificativa .....	15
1.3 Objetivos .....	20
1.4 Estrutura do trabalho .....	22
<b>2 As bibliotecas especializadas</b> .....	23
2.1 Bibliotecas especializadas: contexto histórico e atuação .....	23
2.2 A gestão das bibliotecas especializadas .....	30
<b>3 A avaliação: aspectos teóricos</b> .....	32
3.1 A avaliação – contexto histórico .....	34
3.2 Definição e finalidades da avaliação .....	34
3.3 Critérios e modelos de avaliação .....	37
3.3.1 Critérios de eficiência e eficácia .....	42
3.4 Níveis de avaliação .....	44
3.4.1 Macro avaliação e micro avaliação .....	45
3.4.2 Avaliação objetiva e subjetiva .....	46
3.5 Avaliação e medida .....	46
3.6 Abordagens básicas de avaliação .....	47
3.7 Obstáculos à avaliação .....	48
3.8 Indicadores de desempenho .....	50
3.9 Estatísticas versus indicadores .....	54
3.9.1 Indicadores de desempenho e avaliação .....	55
3.10 Avaliação e qualidade .....	55
3.11 O SERVQUAL .....	58
3.12 O EQUINOX .....	60

<b>4</b>	<b>Metodologia</b> .....	<b>63.</b>
4.1	Metodologia .....	63
4.2	Definição do universo da pesquisa .....	64
4.2.1	O contexto de ciência e tecnologia .....	67
4.2.2	População-alvo.....	69
4.3	O Instrumento de coleta de dados/questionário.....	71
4.3.1	Aplicação do questionário.....	72
<b>5</b>	<b>Resultados e análise das respostas</b> .....	<b>73</b>
5.1	Dados pessoais.....	73
5.2	Dados institucionais.....	74
5.3	Gestão das bibliotecas participantes da pesquisa.....	78
5.4	Resultados e análise das questões relacionadas com a avaliação.....	80
5.5	Resultados e análise das questões 8.13 a 8.15.....	87
5.6	Síntese dos resultados .....	90
<b>6</b>	<b>Considerações finais e conclusão</b> .....	<b>94</b>
6.1	Considerações finais .....	94
6.2	Conclusão .....	97
<b>7</b>	<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>102</b>
<b>8</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>110</b>
<b>9</b>	<b>Apêndices</b> .....	<b>114</b>

## Lista de figuras

	<b><i>Página</i></b>
<b><i>Figura 1</i></b> - Impactos ambientais que afetam as bibliotecas .....	14
<b><i>Figura 2</i></b> - Espectro do valor agregado .....	26
<b><i>Figura 3</i></b> - Modelo básico de um sistema de informação .....	39
<b><i>Figura 4</i></b> - O ciclo dos indicadores de desempenho .....	53
<b><i>Figura 5</i></b> - Formatos institucionais para as unidades de pesquisa .....	65
<b><i>Figura 6</i></b> - Correlação dos resultados obtidos –questões 8.13 a 8.15 e nº 8.....	89

## Lista de gráficos

	<b>Página</b>
<b>Gráfico 1-</b> Distribuição geográfica das unidades participantes da pesquisa ....	70
<b>Gráfico 2-</b> Distribuição da frequência de elaboração do planejamento.....	78

## Lista de tabelas

	<b>Página</b>
<b>Tabela 1</b> - Distribuição de recursos humanos no cargo/função de administrador da unidade de informação .....	73
<b>Tabela 2</b> - Tempo de atuação no cargo/função de administrador da unidade de Informação .....	74
<b>Tabela 3</b> - Distribuição por tipologia de cargos do quadro de recursos humanos nas bibliotecas (múltipla escolha) .....	75
<b>Tabela 4</b> - Distribuição do numero de usuários atendidos pelas bibliotecas participantes da pesquisa .....	76
<b>Tabela 4.1</b> - Distribuição de espaço físico existente nas bibliotecas especializadas .....	76
<b>Tabela 5</b> - Distribuição de horas semanais de funcionamento .....	76
<b>Tabela 6</b> - Distribuição de produtos e serviços disponibilizados pelas bibliotecas (múltipla escolha) .....	77
<b>Tabela 7</b> - Distribuição dos participantes no processo de planejamento da biblioteca .....	79
<b>Tabela 8</b> - Distribuição dos critérios utilizados no planejamento (múltipla escolha) .....	79
<b>Tabela 9</b> - Distribuição de realização de algum tipo de avaliação .....	81
<b>Tabela 9.1</b> - Realização de avaliação de desempenho .....	81
<b>Tabela 9.2</b> - Distribuição de freqüência de avaliação desempenho .....	81
<b>Tabela 9.3</b> - Contribuição dos resultados da avaliação de desempenho para o planejamento .....	82
<b>Tabela 9.4</b> - Adoção de critérios ou metodologias específicas para realizar a avaliação de desempenho .....	82
<b>Tabela 9.5</b> - Critérios para realizar a avaliação de desempenho .....	83
<b>Tabela 10</b> - Distribuição da utilização de indicadores de desempenho .....	83

<b>Tabela 10.1</b> - Distribuição de tipos de indicadores de desempenho utilizados ( múltipla ecolha) .....	84
<b>Tabela 10.2</b> - Distribuição da finalidade de uso dos indicadores de desempenho (múltipla escolha) .....	85
<b>Tabela 11</b> - Distribuição da prática de coletar estatísticas .....	85
<b>Tabela 11.1</b> - Modalidades de uso de estatísticas (múltipla escolha) .....	86
<b>Tabela 11.2</b> - Distribuição da finalidade de uso das estatísticas coletadas ( múltipla escolha) .....	86
<b>Tabela 12</b> - Valores resultantes da análise por meio da escala de Likert .....	87

## **1 Introdução**

Administrar bibliotecas sempre foi um desafio para o profissional da informação. A formação acadêmica do bibliotecário é eminentemente técnica e não dá ênfase às práticas de gestão. Quando o profissional assume uma posição de chefia numa unidade de informação, depara-se com a necessidade de efetuar planejamento, definir metas, fixar diretrizes, obter e alocar recursos, entre outras atividades administrativas. Capacitação é a palavra de ordem. Com as mudanças sociais, mais acentuadas na última década, o papel do administrador também se modificou. As atuais unidades de informação exigem uma administração mais eficiente, dinâmica e moderna, a exemplo de outras áreas.

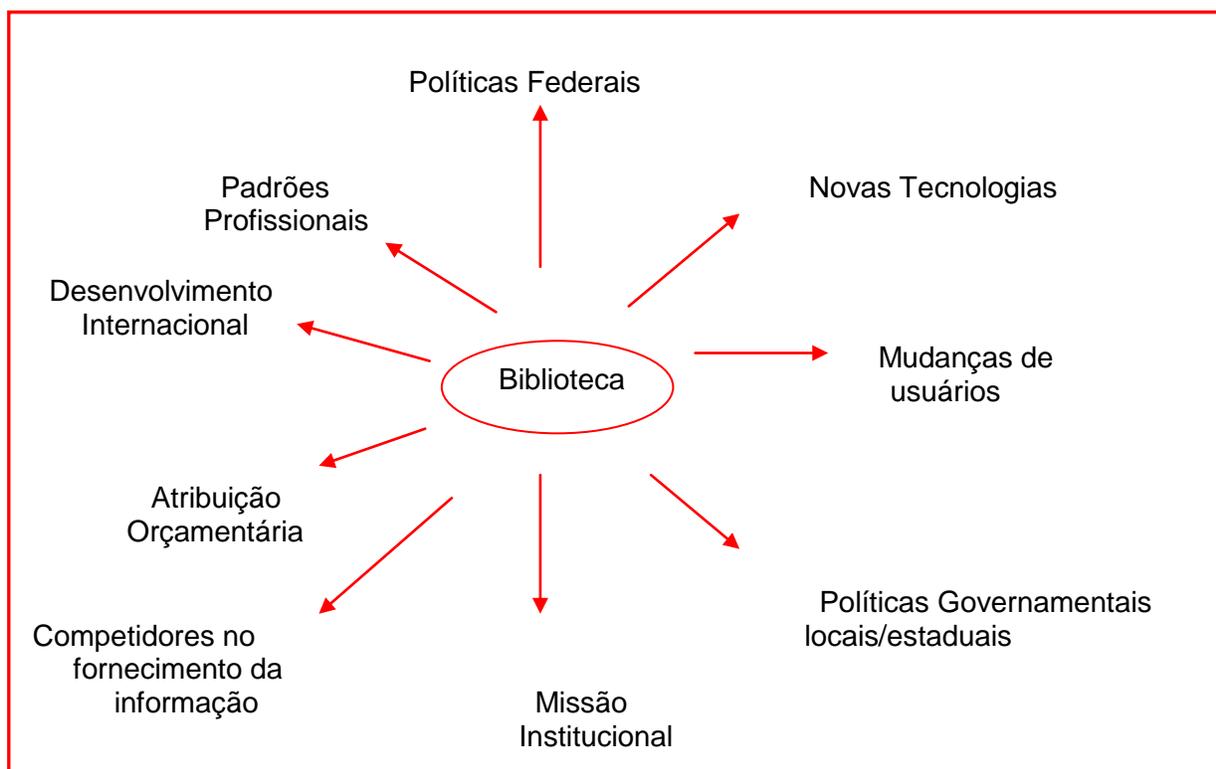
Atualmente, o papel do administrador está fortemente voltado à orientação, coordenação e planejamento, ao invés da antiga postura de controle (subordinação); assim, a equipe não está mais composta de subordinados e sim de parceiros empenhados na consecução dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento das atividades.

Os administradores devem utilizar todos os meios de capacitação profissional e desenvolver o domínio das técnicas administrativas que lhes permitam exercer uma gestão profícua.

Uma das mais importantes tarefas do administrador é efetuar o planejamento de suas atividades, e uma das mais árduas é conseguir a alocação de recursos financeiros para a realização destas atividades. A avaliação se apresenta com uma ferramenta auxiliar, nessas tarefas: ela fornece subsídios para fundamentar a tomada de decisão e a argumentação na negociação. Integrar o processo de avaliação ao planejamento organizacional é essencial. Enquanto o planejamento considera a unidade como um todo, a avaliação focaliza alguns aspectos positivos ou negativos de uma atividade ou serviço; relacionar estes resultados ao planejamento acrescidos da percepção do administrador, pode garantir o bom desempenho da unidade de informação.

De acordo com Cesarino (1978, p. 223), qualquer organização que serve como fonte intermediária entre os produtos e o consumidor da informação técnica

ou científica – organização entendida como uma unidade social que procura atingir os objetivos específicos de atender às necessidades de informação de determinada clientela – é um sistema de informação aberto, independente da denominação que ele receba, *bibliotecas especializadas, centros de Informação, centros de documentação* e outros. Assim como demonstra a figura 1 o ambiente externo assume uma importância fundamental, uma vez que, sendo considerado uma unidade social para prestar serviços a uma comunidade, o sistema só será legitimado por ela. ***Bibliotecas não atuam para satisfação própria nem sobrevivem isoladamente.***



**Figura 1** - Impactos ambientais que afetam as bibliotecas

**Fonte:** Herson e McClure (1990, p. 4)

Vários são os fatores externos que podem afetar o desempenho das bibliotecas: políticas federais, estaduais; o surgimento de novas tecnologias para o tratamento e disseminação da informação; a mudança na demanda por

informação do usuário; os agentes externos que se propõem a fornecer a informação e se constituem em competidores; restrições orçamentárias cada vez mais acentuadas; mudança ou adequação da missão institucional onde a biblioteca esta inserida.

Nota-se, então, que, como sistema aberto, as bibliotecas sofrem influências do meio ambiente e precisa adaptar-se a ele para sobreviver.

Adequar e ou mudar as atividades da biblioteca são decisões que o administrador deve assumir. Determinar o que mudar; se há necessidade de mudar; e como mudar fundamentam-se nos resultados da avaliação.

A necessidade de planejar e avaliar são comuns à administração de qualquer tipo de biblioteca. No ambiente de bibliotecas especializadas, estas ações são mais prementes. Em geral, estas unidades estão inseridas no contexto de empresas públicas ou privadas, Institutos de Pesquisa, fundações, associações de classe e outros. São criadas e mantidas por estas Instituições, que esperam um retorno dos investimentos em termos de serviços adequados às necessidades de informação da sua comunidade. Devido às crescentes restrições orçamentárias que estas instituições vivenciam, as bibliotecas especializadas competem com outras unidades da organização na divisão de orçamento. Este fato obriga o administrador a justificar e comprovar a qualidade dos serviços de forma continuada.

A avaliação é uma ferramenta auxiliar que permite ao administrador, dentro do seu programa de planejamento, verificar o desempenho da sua unidade e planejar os ajustes necessários. Portanto, há necessidade não só de entender o processo de avaliação como também de rever e selecionar os critérios que mais se adaptem ao seu sistema.

Percorrendo a literatura nacional em biblioteconomia e ciência da informação observa-se a escassez de trabalhos dedicados ao tema. Observa-se também que, embora em número reduzido, o nível dos trabalhos que abordam este tema é significativamente relevante.

Trabalhos como os de Oberhofer (1981), Luz (1989) e Almeida Júnior (1999), abordam a necessidade de efetuar avaliação e apresentam modelos para

esta finalidade em bibliotecas específicas, como universitárias e públicas. Não há relatos ou modelos de avaliação na literatura nacional direcionados para as bibliotecas especializadas.

### **1.1 Proposta do estudo**

A preocupação com o tema avaliação é decorrente da necessidade experimentada durante a nossa permanência na administração da biblioteca especializada *Terezine Arantes Ferraz* no Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares de São Paulo – IPEN.

Selecionamos o segmento de bibliotecas especializadas não só pela familiaridade com este ambiente, mas também por existir nestas unidades uma cobrança continua por serviços com maior valor agregado, justificativa de custo-benefício, qualidade na sua atuação e inserção da unidade nas metas da Instituição mantenedora.

Há algumas variáveis que são sintomáticas do conturbado cenário político-econômico vivenciado na última década e que afetam significativamente o modelo de gestão das bibliotecas, tais como: ambiente dinâmico e competitivo, acelerado pela crescente inovação em tecnologia de informação; mudança no modelo administrativo nas Instituições Públicas de Pesquisa, restrições orçamentárias a cada ano maiores.

A tudo isto deve-se acrescentar ainda o próprio cliente da informação, com um nível de exigência maior por qualidade nos serviços e com maior grau de autonomia no manuseio das fontes de informação.

Constata-se, assim, uma necessidade constante de redefinir prioridades, metas, objetivos, modificar rotinas, inovar serviços, enfim, de adequar as ações da biblioteca ao contexto no qual esta inserida.

Este ambiente dinâmico exige do administrador de bibliotecas um planejamento cuidadoso, reflexão, discernimento e informação para decidir com segurança. A avaliação apresenta-se como uma ferramenta valiosa para auxiliar na tomada de decisão. Passam a ter cada vez mais importância questões como:

- *esta biblioteca especializada está realmente desempenhando o papel apregoado na sua missão?*
- *qual é a contribuição efetiva da unidade de informação para com a comunidade onde ela atua?*
- *qual é a metodologia ou modelo adequado para efetuar uma avaliação de desempenho de uma unidade de informação especializada?*
- *como é efetuada a avaliação de desempenho nas demais bibliotecas especializadas?*

Foram estas dúvidas que nos conduziram a procurar fundamentação teórica no tema e dar início a esta pesquisa.

## **1.2 Justificativa**

Em geral, as bibliotecas especializadas são unidades inseridas num contexto maior; criadas com uma missão específica, mantidas por instituições de pesquisa, empresas públicas ou particulares, associações de classe e outros. São unidades que devem disponibilizar produtos e serviços com um alto grau de valor agregado direcionado para a comunidade onde estão inseridas.

Neste estudo, pretende-se abordar a gestão das bibliotecas especializadas em Institutos Públicos de Pesquisa.

Estes Institutos também foram criados com missão específica, e em geral dependem exclusivamente de verbas públicas, sejam federais ou estaduais, para desenvolver as suas atividades. Na última década, como consequência da política sócio-econômica vigente no país, a abertura do mercado nacional e a crescente recessão econômica, estes Institutos sofreram fortes impactos na sua política de funcionamento e no modelo administrativo. O governo e a sociedade exigem que estes Institutos tenham uma atuação mais contextualizada e compatível com as necessidades imediatas da sociedade que, em última instância, é quem os sustenta.

Esta cobrança por resultados mais visíveis ocasionou um reposicionamento das Instituições Públicas de Pesquisa e mudanças em seu modelo de gestão. Algumas recorreram ao planejamento estratégico, outras à implantação de programas de qualidade como forma de imprimir maior eficiência a sua gestão global e sistêmica, e assim por diante.

Inseridas neste contexto, as bibliotecas não poderiam permanecer alheias a tantas mudanças; assim, rever metas, objetivos e adequar as suas ações ao novo contexto, tornaram-se exercícios constantes e vitais para manter a qualidade de sua atuação. O conjunto de informações fornecidas pela avaliação de desempenho fundamenta a tomada de decisão do administrador.

No caso das bibliotecas especializadas, há que se acrescentar ainda, a todo esse cenário incerto para a sua atuação, a moderna e veloz tecnologia da informação, que modifica dia a dia os processos operacionais e as rotinas de atendimento das bibliotecas e, principalmente, a mudança no comportamento do usuário, hoje com um nível de exigência maior, e com uma autonomia também maior no manuseio das fontes de informação.

Tudo indica que os produtores de tecnologia continuarão a produzir cada vez mais, e mais rápido os seus produtos, criando um forte impacto no nosso ambiente profissional e evidenciando a necessidade de repensar e reformular os serviços oferecidos pelas bibliotecas.

O cenário acima apresenta aquilo que na moderna administração é chamado de **ameaças e oportunidades** e o desafio do gestor da biblioteca é converter as *ameaças* em *oportunidades*. Neste ambiente tão mutável e incerto, o planejamento da unidade exige um volume de informação gerencial muito maior para auxiliá-lo nesta tarefa.

*A avaliação torna-se, assim, um elemento fundamental para a tomada de decisão, possibilita identificar sistematicamente o sucesso ou insucesso dos programas e projetos da biblioteca, e redirecionar as suas ações.*

De acordo com Busha e Harter (1980, p.160) quando os programas ou projetos da biblioteca são complexos, freqüentemente, a avaliação é o único meio para se chegar a conclusões inteligentes sobre seus efeitos e valores intrínsecos.

Ao longo da nossa experiência profissional, pudemos conviver com inúmeros problemas que afetam o desempenho da unidade de informação. Ao visitar outras bibliotecas especializadas congêneres nos Estados Unidos, constatamos que estes problemas não são inerentes somente às bibliotecas especializadas brasileiras, verificamos, também, que grande parte dos problemas são semelhantes, principalmente no que concerne à obtenção de recursos orçamentários, e que elas recorrem à avaliação como um instrumento aliado e conclusivo para justificar as mudanças na política de seu funcionamento e demonstrar o custo-benefício de suas unidades.

Enquanto a literatura internacional sobre avaliação, mais especificamente a americana, é pródiga, desde a década de 60, em fornecer metodologias e critérios, para todos os tipos de biblioteca, não podemos afirmar que desfrutamos de uma situação similar em nível nacional.

Oliveira (1983) realizou uma revisão da literatura sobre o assunto, através do qual constata-se que os textos sobre a avaliação de desempenho em bibliotecas começam a aparecer no início da década de 70 apresentando a maior concentração entre 74 e 77, para só reaparecerem em alguns trabalhos na década de 80 e mesmo assim com um número muito reduzido.

Num dos mais expressivos trabalhos sobre avaliação de bibliotecas, há duas décadas atrás Oberhofer (1981, p. 52) comentava que a avaliação, no país, encontrava-se em estado embrionário, como área de estudo.

Observa-se também a tendência de efetuar avaliações setoriais como: avaliação de coleções, estudos de usuários, índice de relevância das bases de dados. ***Avaliações setoriais ou pontuais são importantes desde que os seus resultados sejam analisados à luz dos objetivos gerais da biblioteca como um todo.***

Almeida Junior (1999, p. 146) comenta que muitas vezes as pesquisas efetuadas nas bibliotecas pretendem apenas saber o que acontece, sem ter a intenção de que os resultados alterem ou modifiquem a forma de atuação da biblioteca, e continua afirmando que em conversas informais com bibliotecários sobre o tema notou que os resultados das pesquisas servem mais para criar

formas de divulgação e educação de usuários, visando adequá-los ao sistema e não a modificar o sistema, adequando-o ao usuário. *O pressuposto é de que o sistema está correto, o errado é o usuário.*

Verificamos que não há registro na literatura nacional de trabalhos sobre avaliação de desempenho de bibliotecas especializadas. Trabalhos significativos, como os de Oberhofer (1981) e Luz (1989), concentram-se na avaliação do sistema em ambiente universitário, Carneiro (1985) e Oliveira (1983) concentram-se em avaliação de desempenho de recursos humanos em bibliotecas, e Almeida Junior (1999) dirige o seu foco para a avaliação de serviço de referência em bibliotecas públicas.

Após está constatação, a maior justificativa deste trabalho é resgatar o tema avaliação, insistir na sua necessidade e sensibilizar os administradores de bibliotecas especializadas da importância de utilizar este instrumento para uma gestão bem sucedida. Entende-se que não são práticas muito fáceis de serem internalizadas, uma vez que teorias administrativas pertencem a outra área de conhecimento. A capacitação nesta área depende muito mais de iniciativa e esforço individual daquele que assume a posição de administrador.

### **1.3 Objetivos**

#### ***Gerais:***

- verificar práticas de avaliação de desempenho utilizadas em bibliotecas especializadas dos Institutos Públicos de Pesquisa;
- subsidiar os gestores de bibliotecas especializadas com fundamentação teórica sobre o processo de avaliação evidenciando a sua importância e contribuição, na melhoria de desempenho destas unidades.

#### ***Específicos:***

- construir conhecimento sobre o tema, através da sistematização da literatura publicada nos últimos dez anos;

- identificar experiências acontecidas e comentar os resultados obtidos, à luz dos conceitos estabelecidos;
- verificar a existência de possíveis barreiras na execução do processo de avaliação;
- propiciar a reflexão sobre as praticas administrativas em bibliotecas especializadas.

O foco deste trabalho está voltado para a avaliação de desempenho<sup>1</sup> da biblioteca especializada do ponto de vista sistêmico, enquanto unidade integrante de um sistema maior, qual seja a instituição mantenedora; busca-se verificar quais são os critérios, modelos ou metodologias que as bibliotecas especializadas, atuantes nos Institutos de Pesquisa Públicos de Pesquisa, utilizam para avaliar o impacto organizacional da sua atuação.

Objetiva-se, também, demonstrar o potencial da avaliação como ferramenta auxiliar no planejamento e enriquecer o conhecimento teórico do administrador de bibliotecas especializadas, incentivando-o a praticar uma gestão com maior qualidade, condizente com as tendências modernas.

Acredita-se que o compartilhamento de idéias pode auxiliar a outros profissionais na adoção de processos bem sucedidos. No caso de respostas negativas verificaremos quais são as principais barreiras que desencorajam os administradores a avaliar as suas unidades.

Desta forma, obteremos uma amostra do que ocorre nas bibliotecas especializadas, com referência ao tema avaliação. Os resultados deste trabalho podem, futuramente, subsidiar o planejamento/construção de um modelo padrão básico de avaliação com possibilidades de adaptação para cada ambiente das unidades de informação especializada, de Instituições Públicas de Pesquisa.

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, define-se avaliação de desempenho da biblioteca especializada como a verificação do nível de interação da unidade com o ambiente onde ela esta inserida.

#### 1.4 **Estrutura do trabalho**

Para melhor compreensão do assunto, esta pesquisa esta estruturada em seis partes<sup>2</sup>:

**Parte 1** - Na introdução contextualiza-se o tema avaliação na administração das bibliotecas especializadas. Apresenta-se a proposta do estudo, a justificativa, objetivos gerais e específicos.

**Parte 2** - apresenta-se de forma resumida, aparecimento das bibliotecas especializadas, características e formas de atuação; comenta-se sobre as dificuldades na gestão das bibliotecas especializadas, no atual cenário de restrições orçamentárias e os rápidos avanços da tecnologia de informação; evidencia-se a relação da avaliação com o planejamento e o potencial da mesma como instrumento de melhoria de desempenho da unidade.

**Parte 3** - aborda-se o tema avaliação propriamente dito, por meio de um levantamento bibliográfico nos últimos dez anos procura-se sistematizar o tema; apresenta-se conceitos, definições, finalidades, critérios, obstáculos, bem como a evolução do tema na ultima década. Correlaciona-se a avaliação à qualidade, comenta-se a metodologia do *SERVQUAL*, bem como os objetivos do *EQUINOX*, software criado para avaliar as bibliotecas híbridas.

**Parte 4** - Apresenta-se os procedimentos metodológicos, define-se e contextualiza-se o universo da pesquisa. Caracteriza-se a população alvo; e o instrumento de coleta;

**Parte 5** Apresentam-se os dados obtidos através dos questionários, bem como a interpretação e análise dos resultados com base em parâmetros estatísticos, inclui-se a síntese dos resultados.

**Parte 6** - registram-se algumas considerações finais fundamentadas na experiência tácita e explícita obtida durante o decorrer da pesquisa. Conclui-se o trabalho.

---

<sup>2</sup> A denominação "Partes" foi empregada, somente, para descrever a estrutura do trabalho neste quadro

## **2 As bibliotecas especializadas**

### **2.1 Bibliotecas especializadas: contexto histórico e atuação**

Universalmente, bibliotecas ou unidades de informação não são instituições autônomas. Uma biblioteca está sempre inserida num contexto maior; é parte integrante de uma organização, comunidade ou de uma sociedade como um todo, que espera o retorno dos investimentos em termos de serviços disponíveis que atendam a demanda de sua comunidade.

Assim, as categorias de bibliotecas mais conhecidas são universitárias, públicas e escolares sendo que estas são unidades que atuam em um universo mais abrangente, o qual lhes confere maior visibilidade.

Há outra categoria de bibliotecas, denominadas bibliotecas especializadas, as quais atuam em um universo mais restrito. Tratam-se de unidades de informação que, pela sua atuação, foram reconhecidas como organizações diferenciadas desde o início do século.

Mount (1991, p.6) descreve que a história das bibliotecas especializadas nos Estados Unidos remonta a data de 1777, quando já se registra existência da *Biblioteca da Academia Militar*, a qual possuía um acervo especializado em engenharia e tecnologia militar.

Bibliotecas especializadas funcionando em empresas comerciais aparecem mais tarde, por volta de 1880, embora a *Biblioteca da Câmara de Comércio de Nova York* tenha sido criada em 1872. O fato mais marcante que alavancou o crescimento e desenvolvimento das bibliotecas, foi à criação da *Special Library Association (SLA)*, em 1909.

Mount (1991, p.2) e Taylor (1996, p.91) comentam a dificuldade de definir e ou categorizar a biblioteca especializada devido ao grande campo e objetivos de atuação; enquanto uns autores utilizam o tamanho de suas coleções e a especificidade, outros a identificam pela especialidade e personalização de seus serviços.

Mount (1991, p. 2) define a biblioteca especializada como uma unidade de informação mantida por empresas privadas, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos, associações de classe. Algumas bibliotecas departamentais em Universidades com coleções altamente especializadas em determinado assunto são consideradas também bibliotecas especializadas na sua comunidade. A informação que se exige será, então, apropriada, concreta e exata, além de rápida. Na maioria das vezes, é somente a informação que interessa, não o suporte físico que a contém.

O que se observa é que as bibliotecas especializadas já nascem com uma finalidade bem definida, o que facilita o estabelecimento de sua missão, metas, e objetivos e o tipo de serviço que deverá oferecer.

Define-se, também a biblioteca especializada como uma unidade exclusivamente dedicada a reunir publicações sobre um assunto ou grupo de assuntos em particular. Estas bibliotecas variam no campo de conhecimento que cobrem, mas mesmo as que são altamente especializadas incluem sempre um certo número de obras sobre assuntos afins ou relacionados.

Percebe-se também, comenta Figueiredo (1979, p.13), a importância do papel que deve ser *desempenhado* pela biblioteca especializada dentro da organização a qual ela se subordina e a cujos objetivos tem que atender de forma eficiente. O bibliotecário deve conhecer os projetos em andamento, participar de reuniões, comissões de planejamento P&D, e outros. Este é o comportamento que garantirá a inserção e o reconhecimento da biblioteca especializada dentro da Instituição mantenedora. Deve haver uma linha direta de comunicação entre a biblioteca e a administração da Instituição.

A biblioteca especializada somente poderá cumprir os seus objetivos se estes estiverem alinhados com os objetivos maiores da instituição a qual serve. O sucesso do desempenho da biblioteca depende, fortemente do apoio da administração. Mas como garantir este apoio?

A biblioteca deve mostrar resultados mensuráveis, isto é, adequados à linguagem dos administradores. Um exemplo simples: o número de empréstimos, efetuados durante os últimos seis meses, não tem significado se eles não

estiverem correlacionados com a dotação orçamentária daquele período e o número de departamentos beneficiados com aquele lote de livros adquiridos.

Há 60 anos, a *Special Library Association (SLA)* emitiu um lema que norteia a atuação das bibliotecas especializadas: *colocando o conhecimento para trabalhar*. (White, 1989, p.24). Embora este refrão exemplifique bem o papel das bibliotecas especializadas, não é uma tarefa simples de realizar, pois não se constitui em um processo passivo.

Com freqüência, a biblioteca especializada torna-se um centro de informação. A diferença entre uma e outra unidade é muito tênue e em alguns casos se funde totalmente.

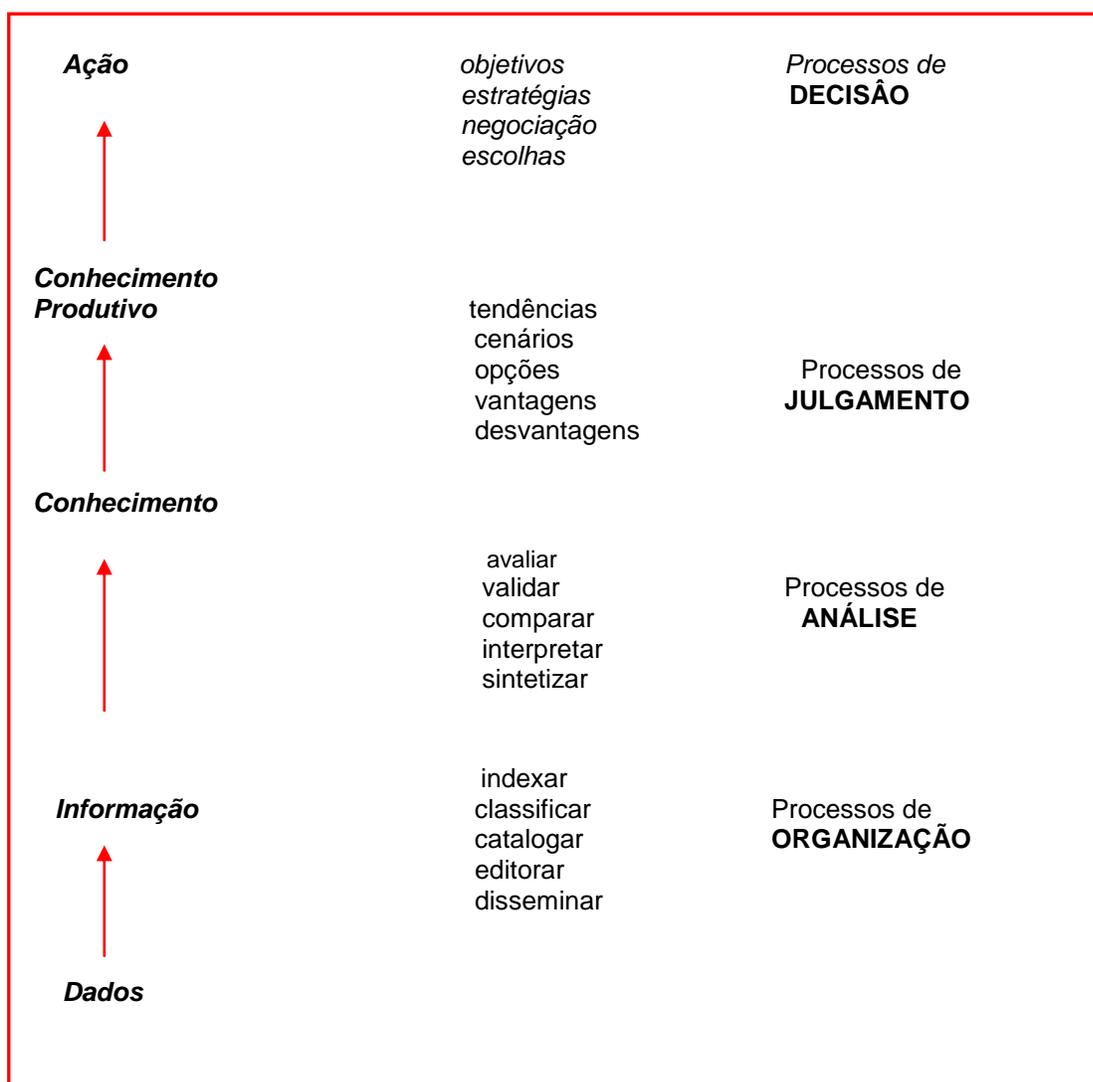
Os centros de informação apareceram mais recentemente, após a II Guerra Mundial, pela necessidade que os laboratórios de pesquisa sentiram de administrar e recuperar rapidamente todo o conhecimento científico acumulado em assuntos muito específicos na época. Os centros de informação desenvolvem serviços de análise da informação, realizados por especialistas que utilizam todos os recursos informacionais, acervo, bases de dados e outras fontes de informação adquiridas, organizadas e disponibilizadas pelas bibliotecas. Neste sentido, a biblioteca especializada e o centro de informação são unidades complementares, não competitivas.

Kertesz (1980, p. 719) considera que a principal diferença entre o centro de informação e a biblioteca especializada é: os *produtos* dos centros de Informação nunca são iguais aos *insumos* que alimentam o sistema. O processo que faz a diferença é o *valor agregado* da análise da informação.

Em muitos deles há só a mudança de nome, mantendo-se as funções básicas das bibliotecas: *centros de Informação ou centros de análises da informação ou centros técnicos da informação, e outros*.

A nosso ver, essas diferentes denominações indicam a existência de serviços diferenciados de tratamento da informação. Na maioria das vezes são desenvolvidos por especialistas no assunto para os quais os recursos informacionais disponibilizados pelas bibliotecas servem de insumo e por meio de processos como segmentação, análise, julgamento e avaliação, emitem itens de

informação prontos para serem validados pelos tomadores de decisão. A demanda de informação para este tipo de serviço é mais complexa e requer um conhecimento mais profundo da área de atuação. São atividades pró-ativas que requerem fortes investimentos e em geral são mantidas por grandes empresas e corporações para nortear sua atuação num mercado altamente competitivo.



**Figura 2** – Espectro do valor agregado

**Fonte:** Taylor R. The value-added information system 1986, p.6

O espectro de Robert Taylor (1986), figura 2, ilustra a atuação das bibliotecas e demonstra o *continuum do conhecimento*. A maioria das atividades

das bibliotecas concentra-se no primeiro patamar, transformando dados em informação através das ações de **valor agregado**, como classificar, catalogar, armazenar. A medida que mais itens de valor agregado forem acrescentados à sua atuação, os seus serviços tornam-se mais específicos, dependendo do ambiente onde a biblioteca está inserida, o que por sua vez transforma a informação em conhecimento.

*Possuem coleções pequenas, porém altamente concentradas em determinados assuntos;* Outro patamar do espectro, na figura 2, mostra a informação transformada em conhecimento, ainda através de itens de valor agregado. Reconhece-se neste espaço a atuação dos centros de informação/análise da informação, fornecendo informações validadas e analisadas para o tomador de decisão.

Grande parte das bibliotecas brasileiras especializadas se enquadram dentro de todas as características, abaixo, citadas, por Taylor. Se, por um, lado está muito claro o foco de atuação da biblioteca especializada, são estas mesmas características, por outro lado, que exigem uma atuação diferenciada. Pelo contexto onde estão inseridas, geralmente mais restrito e seletivo, e pelo conhecimento do seu usuário, geralmente com um nível de escolaridade maior, exige-se da biblioteca especializada uma atuação mais interativa e com um nível de qualidade maior nos seus serviços e produtos.

No entanto, serviços atualizados, adequados e com um alto índice de valor agregado, exigem também a atuação diferenciada de profissionais de informação que devem aliar ao conhecimento técnico obtido nas escolas, o conhecimento, ainda que parcial, do assunto e da missão da instituição mantenedora.

No trabalho de Taylor (1986, p. 91), as bibliotecas especializadas são identificadas pelas seguintes características:

- *têm um bom conhecimento dos interesses gerais e específicos dos seus usuários e podem descrevê-los corretamente;*
- *são partes integrantes de grandes organizações, instituições corporativas, agências governamentais e compartilham e apoiam a missão e os objetivos da organização mantenedora.*

- *os bibliotecários especializados empenham-se fortemente e não medem esforços nem dinheiro, para conseguir o material solicitado ou responder corretamente às questões colocadas.*
- *as tarefas dos bibliotecários especializados se concentram em filtrar, selecionar, os resultados pelo grau de importância, eles não avaliam a informação ou produzem análises, embora haja bibliotecários capacitados e especializados que assumem estas tarefas.*

Taylor (1986, p. 92), no seu modelo do *valor agregado*, identifica alguns critérios de atuação mais importantes no ambiente das bibliotecas especializadas. Dentre estes destacaremos e comentaremos os seguintes:

- **mediação:** fortemente praticada pelas bibliotecas especializadas, definindo-se mediação como o ato de identificar *o que o cliente quer, como ele quer, e por que ele o quer*. Este comportamento demanda dos profissionais atuantes na biblioteca especializada, uma negociação mais cuidadosa e um conhecimento mais profundo da sua área de atuação.
- **acesso físico:** outra característica dos serviços que as bibliotecas especializadas praticam mais do que as outras bibliotecas. Enquanto nas bibliotecas acadêmicas há a preocupação de desenvolver grandes coleções, as bibliotecas especializadas possuem pequenas coleções concentradas e dependem fortemente dos serviços das redes eletrônicas ou de conhecimento de outras fontes de informação formais ou informais. Acesso físico para a biblioteca especializada significa: *colocar o documento certo na hora certa na mão do solicitante e de uma forma fácil de ser absorvida.*
- **qualidade:** outro critério fortemente exigido na atuação das bibliotecas especializadas. Para este tipo de biblioteca, qualidade representa atualização, exatidão e confiabilidade. Devido à natureza dos seus clientes, a atualização do seu material bibliográfico e fontes de informação é uma constante. A exatidão e confiabilidade dos serviços estão estreitamente relacionadas e são atributos conquistados pela

atuação e conhecimento dos bibliotecários que atuam nas bibliotecas especializadas

- 

Taylor (1986, p. 94) e Mount (1991, p.4) também comentam sobre a variedade de serviços não convencionais que as bibliotecas especializadas desenvolvem e pelo qual elas se diferenciam na sua atuação.

Dependendo da organização na qual estão inseridas e, mormente, da habilidade e competência dos profissionais que nela atuam, as bibliotecas especializadas, além de oferecer os serviços tradicionais, também participam ou oferecem serviços de: *editoração e confecção de publicações, relatórios anuais, preparação de revisão de literatura em determinado assunto, participação em programas de qualidade como agente multiplicador, fornecimento apoio bibliográfico e/ou preparação de palestras para a Direção da organização, assessoria a projetos de instalação de redes de informação, apresentação e ou preparação de seminários de interesse pela organização e outros, tradução e versão de textos.*

No Brasil, a atuação e o contexto das bibliotecas especializadas é bastante similar ao que foi relatado em nível internacional. Um número expressivo de bibliotecas atua em Institutos de pesquisa e tecnologia, empresas públicas, particulares, setor bancário, hospitalar, grandes associações de classe, entre outras.

Entretanto, mesmo sendo categorizadas como bibliotecas especializadas, há diferenças significativas na política de atuação e serviços prestados. Corroborando a premissa de Taylor (1986, p. 95), é o *nível de valor agregado* acrescentado aos seus serviços que vai caracterizá-las como bibliotecas especializadas e/ou centro de informação, divisão de informação Tecnológica/Centro de Análises da Informação.

Todas estas unidades de informação, independente de sua atuação mais específica ou não, estão fortemente envolvidas com a missão da instituição mantenedora e a sua missão principal é apoiar as suas unidades no que tange ao provimento da informação, seja de uma forma pró-ativa ou reativa.

## 2.2 A gestão das bibliotecas especializadas

Administrar sempre foi um desafio para qualquer profissional, mesmo para aqueles cuja formação básica é a administração. É cada vez mais freqüente ver profissionais de todas as áreas buscando capacitação nas práticas de gestão através de cursos como o *Master Business Administration (MBA)* ou ainda nos cursos de especialização em administração; assim, encontramos *médicos/administradores, engenheiros/administradores, professores/administradores e assim por diante.*

O desafio para os bibliotecários não é diferente: a sua formação fortemente humanística e eminentemente técnica não dá ênfase às práticas da administração. Quando o profissional da informação assume uma posição de chefia de uma unidade, depara-se com a necessidade de efetuar atividades para as quais não está preparado.

Embora administrar, planejar e avaliar, sejam atos naturais, praticados no dia a dia das nossas rotinas, em maior ou menor escala, nós o fazemos de forma intuitiva e inconsciente; planejamos o melhor caminho para ir ao trabalho num dia de chuva; planejamos o cardápio do dia, administramos o nosso orçamento para que não acabe na metade do mês; administramos os nossos sentimentos, assim como estamos sempre avaliando nosso cotidiano, avaliamos custo/benefício; cobramos avaliação uns dos outros e assim por diante.

Porém, para administrar organizações de forma profissional é necessário mais do que *intuição e percepção*. É necessário acrescentar o conhecimento e domínio das técnicas de administração. Assim, acreditamos que, para o bibliotecário/administrador *capacitação* é a palavra de ordem.

Mount (1991, p. 31) identifica as seguintes tarefas básicas exercidas por administradores de bibliotecas: *interação com o administrador geral; planejamento; previsão e alocação orçamentária; organização e desenvolvimento de recursos humanos; supervisão de rotinas, avaliação de desempenho da unidade e outras.*

Observa-se que a tarefa do gestor não é muito simples. Na realidade, não há como adotar uma atitude pró-ativa, isto é, preparar-se para ser

bibliotecário/gestor antes de saber se um dia lhe será atribuída esta tarefa. Habitualmente, a direção de uma unidade de informação é atribuída a um bibliotecário após um período de experiência na profissão e não se espera que o profissional se capacite repentinamente. No entanto, é recomendável que aqueles que aceitam esta tarefa iniciem a sua capacitação o mais breve possível.

No ambiente das bibliotecas especializadas, a questão administrativa assume uma importância primordial. Apesar de haver um grande número de bibliotecas especializadas e serem consideradas pela administração da instituição como unidades importantes de apoio à organização, elas não são poupadas quando se trata de conter despesas; em alguns casos, é a primeira unidade a sofrer as conseqüências sem muitas explicações. As bibliotecas são consideradas sempre elementos de **despesa**, não de **investimento**.

Na última década, com a introdução de modelos de gestão mais objetivos e orçamentos mais estreitos, os administradores das instituições mantenedoras cobram das unidades de informação resultados mais “contáveis” produtivos, custo/benefício tornaram-se conceitos rotineiros que permeiam a maioria das ações administrativas.

Segundo Stetcher (1975, p.4),o processo de decisão da Instituição mantenedora quando se refere a orçamento para a biblioteca, tem duas questões:

- a primeira é: *os recursos investidos na biblioteca seriam melhor aplicados em outras unidades da organização?* – neste caso a decisão se fundamenta no valor relativo dos serviços da biblioteca;
- a segunda questão é: *os recursos investidos na biblioteca foram aplicados de maneira a obter o máximo de retorno?* neste caso, está sendo analisado o grau de eficiência dos serviços prestados pela unidade.

O comentário acima ilustra bem a necessidade da administração da biblioteca justificar e comprovar constantemente a qualidade e utilidade dos seus serviços.

### **3 A Avaliação: aspectos teóricos**

#### **3.1 A avaliação-contexto histórico**

O número de trabalhos sobre avaliação de desempenho, em nível nacional é insignificante e inexpressivo; no entanto, em nível internacional é dada uma grande importância à avaliação como processo auxiliar, meio, ferramenta presente e indispensável no planejamento. O volume e diversidade de trabalhos publicados a respeito do assunto são significativos.

Na literatura internacional há metodologias desenvolvidas, testadas e aplicadas para avaliar todos os tipos de serviços de biblioteca; a maior parte dos trabalhos se concentra nas décadas de 70 e 80, embora já encontremos trabalhos de significativa importância na década de 60, como o de Morse (1968) citado por Goodall (1988, p. 122), considerado um trabalho pioneiro em medidas de desempenho de bibliotecas. Ou ainda o trabalho de Maizell (1960), preocupado com a qualidade das coleções e o serviço de referência e, principalmente, em estabelecer critérios para avaliar o desempenho de uma biblioteca técnica.

O trabalho de Orr (1973), considerado um clássico no tema avaliação, já sugeria, naquela época, que para avaliar o desempenho de serviços de informação deveriam ser utilizados dois critérios básicos: *qualidade* (quão bom é o serviço de informação?) e *valor* (que benefícios ele traz?); Orr também definiu quatro variáveis que mantêm uma estreita relação com a qualidade do serviço: *recursos, capacidade de atendimento, uso e benefícios*. Embora o modelo fosse direcionado para unidades de informação da área médica, os critérios poderiam ser utilizados por bibliotecas de qualquer área, apesar da sua complexidade, pois *qualidade* e *valor* são conceitos abstratos e não são diretamente medidos.

Du Mont e Du Mont (1979) desenvolveram critérios e técnicas para medir e avaliar os serviços da biblioteca baseados no modelo de *atingimento de metas, eficiência, satisfação de usuário e fatores comportamentais*. Eles também identificaram as falhas entre as diversas abordagens existentes para avaliar a eficácia da biblioteca.

Evans (1972) realizou um estudo em aproximadamente 500 artigos, livros e *abstracts* sobre avaliação e concluiu que, embora com pequenas variações, todos os estudos adotavam os mesmos critérios para avaliar: *acessibilidade, custos, satisfação de usuário, tempo de resposta, correlação entre custo/benefício e uso.*

Evans também observou que a maioria das técnicas se baseava em modelos matemáticos emprestados do setor da indústria ou militares, muitas vezes pouco relevantes quando aplicados no ambiente das bibliotecas. Outro comentário de Evans salienta o fato de os estudos se limitarem a medir algumas funções da biblioteca, sem relacioná-las ao programa da biblioteca como um todo.

Rodwell (1975) efetuou outra revisão da literatura disponível e constatou que os critérios continuavam sendo matemáticos e pouco utilizados e aplicados nas bibliotecas; ele identificou dois fortes motivos para efetuar a avaliação: diagnóstico e justificativa.

O artigo de Goodall (1988) é uma das mais importantes revisões da literatura e apresenta uma retrospectiva do tema avaliação desde 1960; comenta que, apesar de todo o volume de literatura, duas décadas depois, o progresso não era significativo. Sugere que os futuros trabalhos se concentrem em medir os resultados obtidos, porquê estes são mais apropriados para avaliar os serviços e mais compreensíveis para todos.

Recentemente há outros autores que se destacam por trabalharem com o tema avaliação como Van House (1990); Herson e McClure (1990; 1996); Poll, (1996) e Abbot, (1996).

Em 1995 foi realizada a 1<sup>a</sup> conferência internacional totalmente dedicada a *medidas de desempenho para bibliotecas e serviços de informação*, confirmando o crescente interesse e importância do assunto; a 2<sup>a</sup> realizou-se em 1997 e em 1999 foi realizada a 3<sup>a</sup> Conferência sobre o mesmo assunto, sob o patrocínio da *Northumbria University*, responsável desde o primeiro evento.

O primeiro evento se caracterizou pela predominância de trabalhos com relatos do *status quo* da área, ao invés de apresentar uma renovação das idéias ou modelos.

Já no segundo evento, realizado em 1997, os trabalhos evidenciaram a necessidade de efetuar avaliação não somente quantitativa mais preferencialmente avaliação qualitativa dos resultados e impactos dos serviços da biblioteca. Noblett e Hosking (1999, p. 126) comentam que a tendência dos processos de avaliação não será mais de preocupar-se somente com a qualidade ou mostrar o que a biblioteca faz ou quão bem ela faz, mas terá que demonstrar também *porquê* a biblioteca faz, justificar a sua presença como um todo. Nesta segunda conferência também se conclamou a necessidade de estabelecer um acordo, padronizar a nomenclatura e adotar *indicadores* ao invés de *medidas*, baseando-se no reconhecimento de que muito do que se procura avaliar não pode ser medido diretamente. Neste evento, também, já se evidencia preocupação com a mudança do patamar tecnológico, pelo fato de muitas bibliotecas terem adotado o modelo de biblioteca digital ou se encontrarem no estágio híbrido, no caminho da biblioteca virtual.

Na 3<sup>a</sup> conferência, realizada em 1999, há uma categorização de trabalhos pelo tipo de biblioteca, inclusive a *biblioteca eletrônica*. Há uma clara preocupação com os problemas para avaliar os serviços de informação disponibilizados eletronicamente. O uso da técnica de *Benchmarking* para avaliação de serviços tornou-se mais complexa devido à grande variedade de recursos eletrônicos utilizados pelas unidades a ser comparadas. Uma das mais importantes contribuições desta 3<sup>a</sup> conferência, a qual corrobora o objetivo deste trabalho, é a importância de realizar a avaliação de desempenho da biblioteca de forma *holística*, ou a avaliação que focaliza a unidade como um todo, do ponto de vista sistêmico.

### **3.2 Definição e finalidades da avaliação**

Demo (1995, p.2) comenta que a avaliação constitui-se num processo intencional, auxiliado por diversas ciências e que se aplica a qualquer prática de gestão. Refletir é também avaliar e avaliar é também planejar, estabelecer objetivos.

Para Ristoff (1995, p.44), avaliar é “repensar objetivos, modos de atuação e resultados. Avaliar é importante para impulsionar um processo criativo de autocrítica”.

A norma *ISO 11620* (1998, p.2) define avaliação como sendo “o processo de estudar a eficiência, eficácia, utilidade e relevância de um serviço ou atividade”. A idéia de juízo de valor na definição da avaliação também é compartilhada por Oberhofer (1983, p.46): “assim conceitualmente a avaliação é um julgamento de valor com relação à realização de um objetivo pré-determinado”

Para Almeida Junior, (1999, p.112) se a avaliação é “ um juízo de valor aplicado, considera-se que não é único, consensual ou absoluto, a avaliação sempre contará com um aspecto subjetivo e não poderá ser entendida como definitiva, por mais concretos que sejam os dados, por mais que se empreguem técnicas e instrumentos bem definidos a subjetividade estará sempre presente” .

A definição de Blagden (1980, p.13) também demonstra claramente a relação entre a administração e a avaliação, assim, ele comenta: “ administrar, essencialmente consiste em estabelecer objetivos, estudar formas alternativas de alcançar esses objetivos, selecionar uma delas e monitorar o seu grau de contribuição na consecução destes objetivos. Monitorar ou avaliar é, então. uma parte integrante da administração”.

Para Herson e McClure (1990, p.4), avaliar é “o processo de identificar e coletar dados sobre atividades ou serviços específicos, estabelecendo critérios através dos quais o seu grau de sucesso pode ser medido”. Desta forma, avaliação é uma ferramenta útil ao gestor no processo de tomada de decisão, no que concerne à alocação de recursos para aquelas atividades que contribuam na consecução de objetivos e metas da unidade.

Segundo Lancaster (1996,p.15), a avaliação reflete um julgamento de valor sobre o que a Biblioteca *deveria* estar fazendo, *adequação* de níveis de desempenho, e *critérios* que descrevam a efetividade organizacional. Nesse sentido ele resume a definição de vários autores, afirmando que “a avaliação é um ramo da pesquisa”; a aplicação de um método científico para determinar, por exemplo, a qualidade de desempenho de um programa.

Alguns autores destacam o papel da avaliação no processo decisório: ela reúne os dados necessários para determinar quais, dentre várias estratégias alternativas parecem ter mais probabilidade de obter um resultado almejado. Outros consideram a avaliação como componente essencial da administração, mais especificamente, os resultados da avaliação podem ajudar o administrador a alocar recursos de modo mais eficiente, planejar melhor as suas atividades (Hamburg et al., 1972; Orr, 1973; Whitehall, 1980; Baker e Lancaster, 1991; Hernon e McClure, 1990).

Lancaster (1996, p.15) afirma que “avaliar é um elemento essencial de uma administração bem sucedida em qualquer empreendimento”. Crescimento saudável implica *adaptação a condições constantemente mutáveis* e adaptação implica avaliação para determinar que mudanças precisam ser feitas e qual a melhor maneira de realizá-las.

Lancaster (1996, p.16) também relata alguns exemplos de decisões que são facilitadas com o emprego de procedimentos avaliatórios específicos.

- *deve-se dar continuidade a um programa?*
- *os métodos atualmente empregados para implementar um serviço serão os mais apropriados do ponto de vista custo-eficácia?*
- *a estratégia que está sendo utilizada é a melhor para atingir uma determinada meta?*
- *qual seria o melhor procedimento para absorver os cortes no orçamento e minimizar os seus efeitos negativos nos serviços?*
- *quais são as atividades que exigem treinamento e reciclagem adicional?*

Enumerar todas as situações seria muito longo e específico para cada biblioteca. Porém, todos estes exemplos evidenciam a natureza prática e a utilidade da avaliação.

Hernon e McClure (1990, p.5) afirmam que o tomador de decisão deve considerar a avaliação como uma fonte de informação útil para “*continuar ou descontinuar programas, atividades, otimizar práticas e processos, instituir ou cancelar programas estratégicos e técnicas e para alocar recursos*”. A avaliação

envolve planejamento, pesquisa e mudança; é parte integrante de uma organização dinâmica, efetiva e eficiente.

Teoricamente, é possível medir e avaliar qualquer serviço oferecido pela biblioteca, número de empréstimos realizados, número de itens de material bibliográfico processado, número de pesquisas realizadas, frequência de usuários, pedidos atendidos pela comutação bibliográfica e assim por diante. Na maioria das vezes, são medidas quantitativas, cujos resultados só podem ser válidos se houver uma análise do ponto de vista qualitativo, equivale a dizer: o que estes números representam? sejam eles positivos ou negativos, de que forma eles influenciam a atuação da biblioteca? A análise dos resultados permitirá ao gestor efetuar uma correlação com as metas e objetivos da unidade. Por outro lado se as metas e objetivos não estiverem claros, a avaliação de nada vai adiantar. Eis porque há uma estreita relação entre a avaliação e o planejamento.

Todos estes pontos de vista são bastante compatíveis entre si: todos enfatizam a natureza *prática* da avaliação. Uma avaliação deve ser feita não como um exercício intelectual, mas para reunir dados úteis para atividades destinadas a solucionar problemas e tomar decisões.

Ainda sobre a finalidade da avaliação, Baker e Lancaster (1991, p.2) também comentam que “os bibliotecários não deveriam considerar a avaliação como uma imposição colocada pelas Instituições oficiais, mas como um meio de otimizar os seus serviços, solucionar problemas ou decidir com mais segurança”.

### **3.3 Critérios e modelos de avaliação**

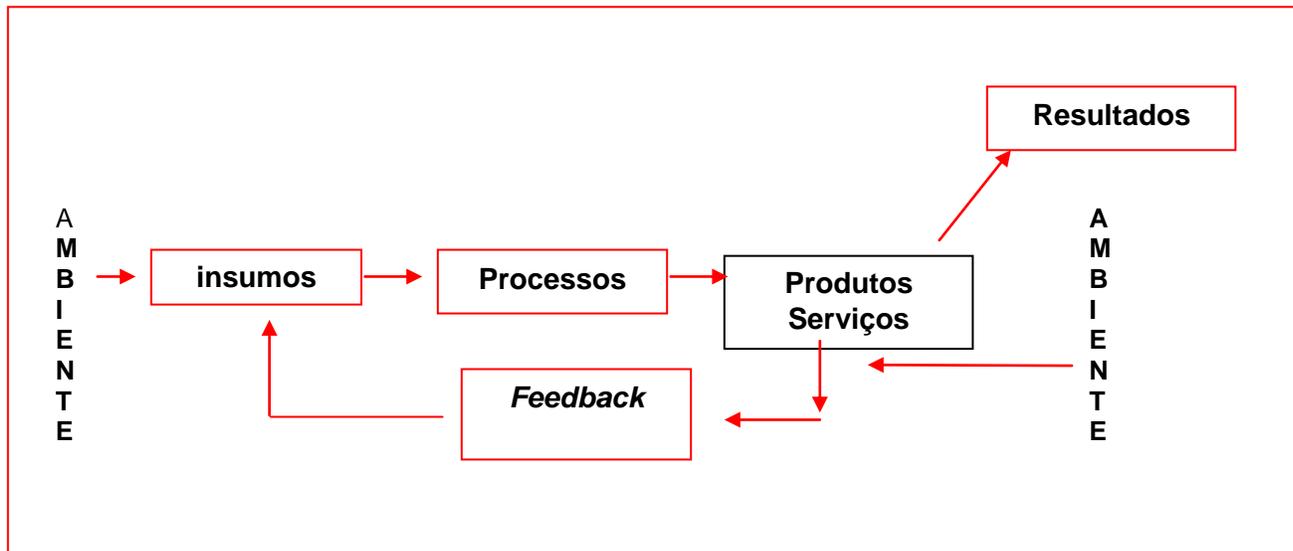
A avaliação não é um fim em si mesma, ela é um instrumento meio. Uma avaliação deve ser realizada com objetivos definidos *a priori*: isto significa que o planejamento deve preceder a ação de avaliação e que esta não é solução de problemas, mas o meio para resolvê-los. Na literatura internacional, é possível encontrar modelos e critérios de avaliação para todos os tipos de produtos e serviços disponibilizados pela biblioteca especializada.

Seja qual for o modelo ou critério utilizado para a avaliação, o *usuário* deve ser o foco principal. Este é o motivo pelo qual as medidas que consideram os resultados são sempre mais indicadas quando se quer avaliar o desempenho do sistema como um todo. Blagden (1980, p. 34) comenta que dois aspectos são considerados chave na seleção de critérios para avaliação: **validade e confiabilidade**. No aspecto *validade*, deve-se verificar se o critério adotado é adequado para medir aquilo que se deseja medir. Por outro lado, o critério tem que ser *confiável*, no sentido de assegurar que o mesmo resultado possa ser obtido sempre que se repetir a mesma pesquisa. No aspecto de *confiabilidade*, a seleção da amostra tem uma grande influência: ao selecioná-la deve-se atentar para que o tipo de usuário, os dados a serem obtidos, as informações e os canais de comunicação representem verdadeiramente o universo que se deseja estudar.

Hernon e McClure (1990, p. 10) consideram cinco critérios básicos para avaliar uma unidade de informação:

- *abrangência* - a relação entre a quantidade de serviços oferecidos pela Biblioteca e a população atendida. Esta medida é mais quantitativa do que qualitativa.
- *eficácia* - considera até que ponto o serviço satisfaz a demanda de informação do usuário.
- *eficiência* - que deve ser julgada considerando o contexto e os objetivos planejados.
- *custo-eficiência* - cumprimento dos objetivos em termos de custo.
- *custo-benefício* – a justificativa do custo do serviço em relação aos benefícios proporcionados por ele.

Van House et al (1990) apresentam, em seu manual sobre *Medidas para avaliação de desempenho de bibliotecas acadêmicas*, um modelo baseado em medida dos serviços de informação para avaliar o desempenho de uma biblioteca.



**Figura 3** – Modelo básico de um sistema de informação

Fonte: Van House, N. et al (1990, p.6)

Na figura 3, os autores apresentam a biblioteca como um sistema composto por:

- *insumos*: são os recursos necessários ao funcionamento da biblioteca, fornecidos pelo meio ambiente onde a unidade está inserida (recursos humanos, equipamentos e materiais);
- *processos*: as atividades que transformam os recursos em produtos por meio de ações de valor agregado (adquirir, catalogar, indexar serviços de referência);
- *resultados*: efeitos causados no meio ambiente pelos produtos e serviços disponibilizados pela biblioteca. (por exemplo, o grau de impacto que a informação fornecida pela biblioteca causa no conhecimento dos alunos ou pesquisadores);
- *ambiente*: o contexto que ao mesmo tempo fornece os insumos que a biblioteca necessita, consome os seus produtos e serviços e é também aquele que afeta a tomada de decisão no sistema. Inclui, mas não está limitado à organização mantenedora da biblioteca;

- *feedback*: a informação que provém não só do sistema como do meio ambiente e que auxilia a biblioteca a otimizar os seus resultados e obter recursos

Os insumos são facilmente mensuráveis e durante muito tempo os estudos sobre avaliação se concentraram neste aspecto ou em medir o *processo*; acreditava-se que melhorando estes segmentos garantir-se-ia melhores resultados. Atualmente, o foco dos estudos mudou e acredita-se que medir diretamente a eficiência e eficácia dos serviços, garante melhores resultados. Neste sentido, Van House et al. (1990, p.7) afirmam, também, que medir o grau de eficiência dos resultados é apenas uma fase do processo de avaliação. *É necessário que o administrador da biblioteca avance no processo e análise estes resultados em relação ao contexto da unidade como um todo. ( recursos, usuários, missão e objetivos).*

Van House et al.(19901, p.28) recomendam alguns cuidados para realizar uma avaliação:

- *a medida de somente **um** serviço da biblioteca explora um aspecto ou atividade da unidade. Medidas de vários serviços fornecem uma visão mais ampla do desempenho da biblioteca como um todo.*
- *não há resultados certos ou errados nos valores obtidos medindo serviços, valores altos e baixos são também relativos. Os resultados sempre devem ser interpretados em relação aos objetivos da biblioteca e aos resultados obtidos e outras medidas.*
- *as medidas de serviços, não diagnosticam as causas de um mau desempenho, elas apenas refletem o grau de qualidade de um serviço sem entrar em detalhes. Os resultados das medidas indicam as áreas onde uma investigação ou estudos experimentais mais profundos devem ser realizados.*

Van House et al. (1990, p.11) continuam refletindo e questionam: que se a avaliação é um julgamento de valor, então, *sob a perspectiva de quem a avaliação deve ser conduzida?*

Se, em última instância a missão das bibliotecas pode ser definida como a unidade que provê informação aos *usuários*, então a *perspectiva de avaliação* é prerrogativa do *usuário*. No entanto o processo de busca de informação pelos usuários é bastante complexo e não é o foco deste trabalho abordar esta questão; há um número expressivo de trabalhos e abordagens especializadas para estudar este processo.

O que realmente deve ser considerado é que diferentes grupos de usuários têm diferentes necessidades de informação; este pressuposto por vezes complica o processo de avaliação, porque suscita a dúvida sob a perspectiva de qual grupo de usuários deve ser efetuada a avaliação.

A biblioteca deve considerar as diferentes necessidades de informação de diversos segmentos de usuários e considerar também, na avaliação, o papel destes usuários dentro da organização mantenedora.

Lancaster (1996, p.5) comenta que outra forma de efetuar avaliação é por meio dos critérios de **custo, eficácia e benefícios**.

A eficácia relaciona-se com os produtos/serviços. O critério geral de **eficácia** é a proporção de demanda de usuários que é satisfeita. Os **benefícios** do sistema constituem-se nos resultados desejados. Os **custos** são bastante concretos, desde que se cogite apenas em termos monetários. No entanto, deve-se evitar a falácia de que o tempo que se gasta usando os serviços de informação não tem custo. O tempo do usuário não é grátis, pelo menos quando considerado no contexto mais amplo da sociedade como um todo.

Os custos podem estar relacionados com a eficácia ou com os benefícios. *Custo-eficácia*, no âmbito de um sistema de informação, refere-se aos custos em que se incorre para atingir um nível específico de eficácia. Dentro dos exemplos de medidas de custo-eficácia teríamos o custo por documento fornecido aos usuários, o custo por questão respondida com sucesso, e assim por diante.

A relação custo-eficácia de um serviço pode ser otimizada mantendo-se os custos ao mesmo tempo em que se eleva o nível de eficácia.

Um estudo sobre *custo-benefício* tenta demonstrar que os benefícios decorrentes de um serviço superam os custos de oferecê-lo.

Evans et al. (1972, p. 102) efetuaram uma importante revisão da literatura existente em 1972, sobre avaliação de bibliotecas. Embora o trabalho seja de três décadas atrás, não deixa de ser significativamente interessante e a sua leitura conduz a uma reflexão. Após analisar aproximadamente 500 trabalhos sobre o assunto, eles sistematizaram e segmentaram o assunto assim, identificaram que, para medir a eficiência de uma biblioteca há seis critérios básicos: *acessibilidade custos, satisfação de usuário, tempo de resposta, média entre custo/benefício e uso*. O trabalho é importante porque estabelece uma classificação em **critérios conceituais** e **critérios de medida**, estes últimos sendo as técnicas específicas para obter dados quantitativos.

Este esclarecimento é também oportuno para entender a grande e confusa disponibilidade de literatura sobre avaliação (em nível internacional). Evans et al. comentam que é surpreendente constatar o fato de que avaliações são efetuadas de forma parcial e não consideram a biblioteca como um todo. No trabalho, eles analisam também cada um dos seis critérios conceituais estabelecidos.

### **3.3.1 Critérios de eficiência e eficácia**

Ladendorf (1973, p.275), afirma que, embora uma biblioteca possa operar continuamente em um nível aceitável de eficiência, a sua sobrevivência dependerá, fortemente, do conceito de eficácia que o ambiente externo lhe atribui.

Este é um dos maiores desafios da organização “Biblioteca”. Eficiência pode ser facilmente medida por meio de uma análise de custo, porém, para medir eficácia é preciso medir o **efeito** dos serviços nos usuários, aliado aos custos.

Eficácia, em última instância é extrair o mais alto nível possível de benefícios de um serviço. E a tarefa do administrador é maximizar a qualidade dos serviços e minimizar os custos.

Um grande problema existente nas bibliotecas, entre outros, é que não há uma clara definição entre **eficiência e eficácia**. Estes dois termos são bastante relacionados; porém, do ponto de vista do administrador, têm significados diferentes.

A função do administrador é alocar recursos (materiais, financeiros, humanos) para executar os processos e conseguir cumprir os seus objetivos; *isto é eficiência*. No entanto analisar se estes objetivos estão corretos e se são realmente aqueles que preenchem as necessidades de informação dos usuários daquela comunidade; *isto é eficácia*. É possível estar fazendo as coisas certas para alcançar objetivos errados. (Ladendorf, 1973, p.274)

Tradicionalmente, as bibliotecas tendem a concentrar a sua avaliação em critérios de *eficiência*, como, por exemplo, o número de livros catalogados por dia, número de usuários atendidos na referência, por dia e assim por diante. No entanto, deveria haver uma preocupação maior em utilizar os critérios de *eficácia* para avaliar, entre outras questões como:

- *a biblioteca está fornecendo os serviços de informação que devem ser oferecidos?*
- *os funcionários da biblioteca estão conseguindo atingir os objetivos e metas organizacionais?*
- *pode a biblioteca ter certeza de estar oferecendo serviços com alta qualidade?*

***A não distinção entre eficiência e eficácia conduz:***

- *ao fornecimento de serviços que não necessitam ser oferecidos;*
- *à realização de esforços constantes para obter mais recursos (humanos, financeiros, materiais) como um fim em si mesmos, com a crença de que assim pode-se atender as necessidades dos usuários;*
- *à incapacidade de descrever ou comprovar o nível de qualidade dos serviços e atividades;*
- *à crença de que grandes coleções representam, automaticamente, melhores serviços para o usuário;*
- *à incapacidade de identificar prioridades nas quais a biblioteca deveria se concentrar. Esta atitude conduz o bibliotecário a acreditar que a biblioteca deve prover todo tipo de informação, o tempo todo, para todos os usuários;*

Uma avaliação contínua, baseada somente no critério de eficiência, pode distorcer os resultados e comprometer a avaliação e o planejamento da unidade. Por exemplo: o acréscimo anual de questões de referência e usuários atendidos é um ponto positivo para o setor (*eficiência*); porém, será que todas as respostas foram corretamente respondidas e os usuários saíram com a sua necessidade de informação satisfeita? (*eficácia*) (Hernon e McClure, 1990, p.8).

### **3.4 Níveis de avaliação**

Um processo de avaliação pode ser realizado em quatro níveis: **social, organizacional, programático e individual.**

Em nível social, a avaliação se relaciona com as mudanças que ocorrem na comunidade como resultado de leis, regulamentos valores culturais econômicos ou sociológicos. Neste nível, o avaliador tem um controle muito limitado sobre a pesquisa de avaliação e os resultados tendem a ser genéricos.

Em nível *organizacional*, o avaliador tem um grande controle sobre as variáveis a serem avaliadas. Objetivos e metas organizacionais tendem a ser mais concretos e medidas de eficiência organizacional podem facilmente ser estabelecidas. O tempo necessário para colher os dados para avaliação e compará-los é menor e o estabelecimento de estratégias para mudar o comportamento organizacional é mais simples.

Na avaliação *programática*, o avaliador trabalha com serviços e atividades específicas. Uma *atividade* compreende procedimentos e rotinas efetuadas para dar suporte aos serviços. (ex: catalogação dos livros); os *serviços* fornecem aos usuários da organização produtos específicos (ex: comutação bibliográfica). Os *programas* são a combinação de *atividades* e *serviços*, efetuados para alcançar objetivos específicos. A avaliação em nível programático é mais direta, pois serviços e atividades podem ser mais bem controladas e o tempo necessário para avaliação limitado a um ano ou dois.

Avaliação em nível *individual*, também conhecida como *avaliação de pessoal*, é realizada com o objetivo de determinar a quantidade e a qualidade de trabalho realizado, formulando estratégias para o indivíduo ser mais criativo, produtivo e eficiente bem como auxiliar a organização a cumprir seus objetivos e metas.

Cada nível de avaliação é interdependente e, certamente, o desempenho de pessoal afeta a qualidade organizacional e programática. Na maioria das vezes, também, a avaliação do nível organizacional e programático fornece os meios para melhorar o desempenho de pessoal. (Hernon e McClure, 1990, p. 9)

### **3.4.1 Macro avaliação e micro avaliação**

A eficácia de um serviço ou sistema pode ser avaliada nestes dois níveis. A *macroavaliação*, é de natureza descritiva, mede quão bem o sistema opera, isto é, a razão de seu sucesso. Os resultados podem ser expressos em termos quantitativos. A razão do sucesso é o produto de uma série de probabilidades que permitem que um evento aconteça.

A *macroavaliação* fornece informações sobre o nível de funcionamento de um sistema; porém, ela não indica porque o sistema opera neste nível ou o que poderia ser feito para melhorar o seu futuro desempenho.

A *microavaliação* é o diagnóstico: investiga como o sistema opera e porque ele opera em um determinado nível. O elemento mais importante do diagnóstico é a identificação do motivo pelo qual a falha acontece, ou sob quais condições o sistema opera bem ou mal.

Lancaster (1996, p.10) sugere que, sempre que possível, seja realizada a *microavaliação*. O diagnóstico indica como o serviço funcionaria e porque as falhas ocorrem; isto auxilia o bibliotecário na adoção de ações corretivas para melhorar os serviços da biblioteca.

### 3.4.2 Avaliação objetiva e subjetiva

Outra distorção que deve ser esclarecida, também, é a diferença entre avaliação *objetiva e subjetiva*.

A avaliação *subjetiva* baseia-se em opinião: por exemplo, um especialista em geologia pode ser convidado a avaliar se a coleção de placas tectônicas que a biblioteca dispõe está adequada. As avaliações *subjetivas*, entretanto, pela sua própria natureza, podem ser tendenciosas, devendo, sempre que possível, ser complementadas por avaliações *objetivas*, para serem definitivamente validadas.

Crítérios e procedimentos *objetivos* permitem ao bibliotecário ser mais analítico, diagnosticar melhor; são utilizados mais freqüentemente quando se deseja melhorar um serviço (Baker e Lancaster, 1991, p.10).

### 3.5 Avaliação e medida

**Medidas de desempenho** eram as palavras-chave nos Estados Unidos na década de 70 (De Prospo et al. 1973 apud Van House, 1989 p. 268). Na década seguinte, foram substituídas por **medidas de serviços** (Zweizig e Rodger, 1982 apud Van House, 1989 p. 268). As duas expressões são freqüentemente utilizadas como sinônimos.

**Medidas de desempenho** é um termo coletivo e se refere aos vários tipos de medidas que refletem o desempenho da organização como um todo. Incluem medidas de insumos que alimentam o sistema; medidas de procedimentos operacionais úteis na biblioteca; medidas de produtividade entre a entrada e saída do sistema.

**As medidas de serviços** (*output measurements*) referem-se à abrangência e eficácia dos serviços disponibilizados.

**As medidas de resultados** (*outcome measurements*), são as mais difíceis de se medir, dizendo respeito aos *efeitos* que os serviços da biblioteca produziram em seus usuários e na sociedade.

Segundo Van House (1995, p. 6), avaliação e medida tem que ser entendidos como parte de todo um sistema simbólico através do qual *falamos conosco e com os outros sobre o que é importante e como nós o fazemos*. Há duas formas complementares de pensar: uma é científica, paradigmática, com evidências lógicas; a outra é narrativa, baseada em histórias. Na avaliação, estas duas modalidades são conhecidas como **quantitativa e qualitativa**, sendo que uma é tão importante quanto a outra, porém com perspectivas próprias.

A **medida** é a coleta e a *análise* de dados objetivos, os quais descrevem o desempenho da biblioteca e nos quais a avaliação se fundamenta. A **avaliação** é um exercício de julgamento (juízo de valor). **Enquanto a medida é o instrumento, a avaliação é o processo.**

O conceito de medida está intimamente relacionado com a avaliação; a medida conduz à avaliação e não há avaliação sem medida; porém, os dois processos diferem. A medida é uma ferramenta dentro do processo de avaliação.

Por outro lado, as medidas podem ser **simples e compostas**; as *simples* são medidas diretas (ex. número de livros emprestados). Já as *compostas*, são medidas essenciais para uma análise mais profunda, e sempre relacionadas ou comparadas com outras medidas e ou resultados (ex: número de livros emprestados *versus* número de obras existentes naquele assunto).

A avaliação constante inclui a medida, porém é mais abrangente; a avaliação inclui pesquisa, planejamento e estratégias de implementação que resultarão em mudanças ou melhoria de alguma atividade; os resultados das medidas mostram ou, simplesmente, descrevem uma situação.

### **3.6 Abordagens básicas de avaliação**

Há duas abordagens básicas de avaliação: a **formativa e a conclusiva**. A primeira abordagem é efetuada em caráter contínuo e fornece dados para monitorar o comportamento de uma atividade em desenvolvimento; isto acompanha todo o processo da ação. A avaliação *conclusiva* determina o nível de sucesso ou falha do processo.

O objetivo da avaliação formativa é *melhorar* e o da conclusiva é *provar*. Um exemplo de avaliação formativa é aquela estatística diária que as bibliotecas coletam sobre o número de usuários atendidos por dia: se este número decresce, é um sinal de alerta para a biblioteca verificar sua causa ou motivo e, se for o caso, adotar medidas corretivas. A avaliação formativa requer um esforço constante no sentido de coletar os dados continuamente e estabelecer procedimentos de análise contínua.

A avaliação conclusiva é mais utilizada para avaliar um programa como um todo e decidir pela sua continuidade ou não. As aulas de instrução bibliográfica são um exemplo no qual se solicita aos estudantes, ao final do curso, responder a um questionário avaliativo. (Hernon e McClure, 1990, p.10)

### **3.7 Obstáculos à avaliação**

Obstáculos organizacionais e individuais para efetuar um processo de avaliação existem em qualquer biblioteca. Talvez um dos mais comuns seja a crença de que *tudo está indo bem na minha biblioteca*. Mas a maioria dos bibliotecários não consegue interpretar quão bem os seus serviços estão atendendo às necessidades de informação dos seus usuários ou se os recursos alocados poderiam ter sido mais bem aplicados em outras atividades dentro da biblioteca.

Outro obstáculo que pode comprometer a realização de um processo de avaliação diz respeito ao uso inadequado dos resultados obtidos na pesquisa. Em alguns casos, estes podem ser utilizados distorcidamente para:

- *encobrir os erros ou falhas de um programa*
- *“destruir” um programa, apesar de sua eficiência*
- *retardar as ações corretivas, com o pretexto de “investigar” os fatos*

Sob essas circunstâncias, a avaliação não deve ser realizada, sob pena de comprometer a credibilidade da unidade.

Posições como pensar que a avaliação é desnecessária ou de que o bibliotecário *realmente* conhece o grau de desempenho de sua biblioteca ou de que ele *sente* quando um serviço é eficiente ou ineficiente são fortes obstáculos para a realização de uma avaliação bem sucedida. Administrar baseando-se na *percepção ou sensibilidade* é uma atitude *simplista e incompatível* com a atual complexidade das organizações, o dinâmico desenvolvimento da tecnologia da informação e a limitação de recursos disponíveis.

Outro grande obstáculo à prática da avaliação origina-se da falta de preparo dos profissionais para conduzir o processo de avaliação. Os profissionais da informação não são orientados ou preparados, pelo menos na medida suficiente, durante o curso de graduação, para adotar as práticas administrativas ou as pesquisas de avaliação, coleta de dados, técnicas de análise, e outros; isto vai se refletir mais tarde, na resistência à implementação de um processo avaliativo, por considerá-lo complexo e de difícil aplicação.

O comentário comum de alegar *falta de tempo* para efetuar a avaliação denota que o administrador não o considera suficientemente importante para atribuir-lhe espaço nas suas atividades rotineiras. Comentários como: *não sabemos como fazer avaliação* denotam falta de conhecimento e demandam capacitação da equipe que trabalha na biblioteca (Hernon e McClure, 1990, p. 14-20).

Apesar de o administrador ser capaz de demonstrar, de uma forma ou de outra, o progresso da sua unidade em alcançar os seus objetivos e justificar os investimentos, haverá sempre uma cobrança para validar este desempenho.

A avaliação torna-se, assim, um elemento fundamental para o administrador da biblioteca, fornecendo-lhe meios para demonstrar a importância e necessidade dos serviços bibliotecários, aumentando, desta forma, o grau de reivindicação e negociação junto a Instituição mantenedora.

No entanto, se a avaliação é uma ferramenta valiosa para o administrador, porque há resistência em relação a ela.

Isto acontece porque alguns profissionais consideram que os resultados dos serviços das bibliotecas são intangíveis e se torna difícil medi-los de uma forma objetiva (Baker e Lancaster, 1991, p.4).

Muitas bibliotecas ainda operam com missão e objetivos não muito bem definidos; porém, há outras que reconhecem a importância do planejamento, o qual considera que cada biblioteca é única e deve ser avaliada no contexto de sua própria história, do seu tipo de usuário, das suas restrições e ambiente onde ela atua. O planejamento também deve criar objetivos mensuráveis, de curto prazo que possam guiar as atividades do dia a dia.

### **3.8 Indicadores de desempenho**

Em todo processo de avaliação há necessidade de fixar critérios. Swanson, citado por Blagden (1980, p.34), define *critérios* como sendo “os *indicadores de desempenho* que expressam as expectativas ou resultados obtidos com relação às metas e objetivos fixados”. Critérios não são medidas em si, não contêm unidades de medidas, mas estas se derivam dos critérios.

A norma *ISO 11620* afirma que os indicadores de desempenho devem ser relacionados de forma sistemática às atividades de planejamento e avaliação de uma biblioteca. Os resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho devem ser apresentados de tal forma que permitam a tomada de decisão e demonstrem o quanto a biblioteca esta cumprindo a sua missão.

Como instrumento de planejamento e avaliação, os indicadores têm dois principais objetivos: 1) *facilitar* o controle no processo de gestão e 2) *servir* de base para a negociação e argumentação com os diversos grupos de atores participantes do sistema biblioteca ( funcionários, comunidade de usuários, a alta administração da casa, editores e agências financiadoras). Um objetivo secundário dos indicadores de desempenho é servir na análise comparativa do desempenho de unidades de informação congêneres.

De acordo com a norma *ISO 11620* (1998, p.4), a finalidade dos indicadores de desempenho é atuar como ferramenta para avaliar a qualidade e eficácia dos

serviços fornecidos pela biblioteca, bem como avaliar a eficiência da alocação de recursos para estas atividades. A norma apresenta, também, uma lista dos principais indicadores de desempenho para as bibliotecas e a metodologia para mensurá-los. Há algumas atividades em que não há indicadores descritos na norma; isto se deve ao fato de não haverem indicadores apropriados para elas, sendo correntemente usados ou descritos na literatura, na época de publicação da norma. Os indicadores apontados são:

- percepção do usuário (mede o grau de satisfação do usuário com relação aos serviços)
- serviços ao público (mede o grau da população atingida pelos serviços custos por usuários, freqüência ...)
- fornecimento de documentos (ex: porcentagem de títulos da coleção utilizados)
- recuperação de documentos (ex: tempo médio que o usuário gasta para recuperar um documento nas estantes)
- empréstimo de documentos (ex: média de documentos emprestados por usuário)
- obtenção de documentos provenientes de fontes externas (ex: tempo gasto na obtenção de documento)
- serviços de referência (ex: média de perguntas respondidas corretamente)
- educação de usuário – não há indicador disponível
- infraestrutura disponível (ex: número de lugares disponíveis no salão de leitura)
- aquisição de documentos (ex: tempo médio empregado no processo de aquisição)
- processamento técnico de documentos (ex: tempo médio empregado na catalogação)
- disponibilidade de recursos humanos (não há indicador descrito nesta norma)

A norma *ISO 11620* (1998, p.4) estabelece, também, seis critérios a serem considerados para selecionar os indicadores de desempenho, que devem ser:

- *informativos*: devem fornecer informação suficiente para que após análise o gerente possa tomar uma decisão.
- *confiáveis*: produzir os mesmos resultados se o estudo for repetido nas mesmas circunstâncias.
- *válidos*: devem medir aquilo que se deseja mensurar.
- *apropriados*: as unidades e escalas de medidas devem ser adequadas àquilo que se deseja medir; as operações necessárias devem ser compatíveis com os procedimentos praticados na biblioteca.
- *práticos*: devem utilizar dados que possam ser facilmente disponibilizados pelos funcionários da biblioteca, pelos usuários, com baixo custo.
- *comparáveis*: este critério é indispensável quando se pretende efetuar, a avaliação através da comparação de resultados obtidos por unidades semelhantes; neste caso, os indicadores devem medir os serviços no mesmo nível de qualidade.

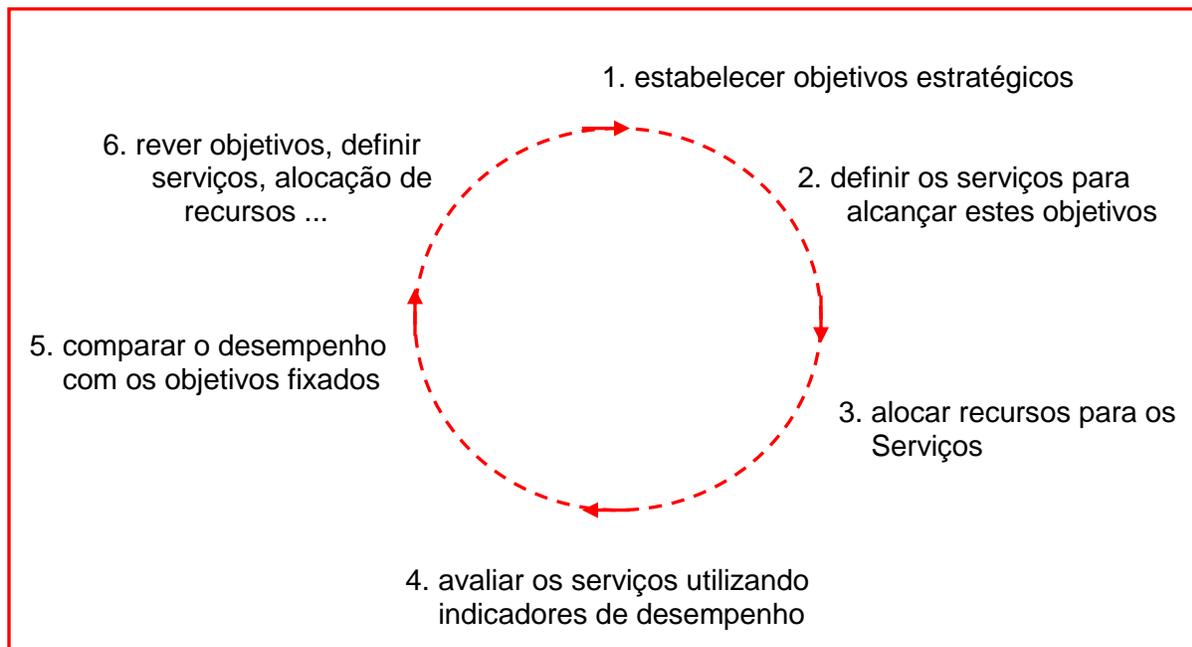
De acordo com a *ISO 11620* (1998, p.7), as bibliotecas têm utilizado uma grande diversidade de indicadores. Nos últimos anos têm havido esforços exaustivos para consolidar todas as pesquisas já efetuadas em indicadores de desempenho. Assim, muitos manuais e compilações têm sido publicados na última década, o qual contribuiu significativamente para o avanço e o conhecimento do assunto.

A *UNESCO* tem dado suporte e apoio para desenvolver os indicadores de desempenho em bibliotecas públicas (Moore, 1998, apud *ISO 11620*, p.55); A *IFLA* produziu as diretrizes para medir o desempenho de bibliotecas Universitárias e Acadêmicas (Poll, 1996 apud *ISO 11620*, p.55); a *European Commission* publicou também uma extensa e abrangente compilação no assunto (Ward, 1995 apud *ISO 11620* p.55).

Abbot (1994, p.10) comenta que *selecionar indicadores para efetuar uma avaliação desvinculada do contexto compromete todo o resultado da avaliação, além de provocar uma resistência psicológica natural entre os participantes do*

processo, os quais não conseguem relacionar o grande esforço despendido na coleta dos dados com a melhoria dos seus serviços.

Para se obter um melhor resultado e garantir a escolha apropriada de indicadores, estes devem ser cuidadosamente planejados. Abbot (1994, p.10) sugere o seguinte modelo figura 4, para a definição de indicadores de desempenho:



**Fig.4.** O ciclo dos indicadores de desempenho.  
**Fonte:** Abbot, (1994, p.10)

Reconhece-se neste ciclo estabelecido por Abbot, o chamado ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) muito utilizado nos programas de qualidade, onde os itens 1e 2 correspondem ao planejamento, no item 3 ao alocar recursos, propicia-se a ação, nos itens 4 e 5 verifica-se o andamento do processo e no item 6 reinicia-se o ciclo.

### 3.9 Estatísticas versus indicadores

Abbot (1994, p.8), fornece esclarecimentos úteis com relação à terminologia utilizada na avaliação de desempenho. A primeira distinção que deve ser feita é entre **estatísticas e indicadores**.

*A simples quantificação de atividades como: número de itens do acervo; número de usuários inscritos; frequência anual da biblioteca, etc., são dados importantes para o administrador da biblioteca, porém esta quantificação, no entanto, não facilita o julgamento sobre a qualidade ou desempenho dos serviços da biblioteca. A quantificação é um simples dado estatístico. O indicador de desempenho é a expressão quantitativa do uso ou valor de um aspecto de um serviço da biblioteca. Usualmente, indicadores são obtidos da combinação: a medida do resultado de duas ou mais estatísticas. Por exemplo: o número de livros emprestados dividido pelo número de usuários registrados na biblioteca produz uma média entre empréstimos e usuários, a qual é considerada um indicador de eficiência.*

As bibliotecas sempre tiveram o hábito de quantificar as suas atividades; as estatísticas fornecidas e publicadas normalmente se relacionam aos insumos; dados como o número de funcionários, o orçamento anual da biblioteca, o número de periódicos consultados no período, simplesmente revelam ao usuário como a biblioteca está bem “*aparelhada*”, não fornecem informações sobre o desempenho da biblioteca. Em outros casos, os relatórios anuais das bibliotecas fornecem resultados anuais com estatísticas sobre os seus serviços, número de itens processados; número de alunos instruídos nos cursos de metodologia da pesquisa bibliográfica e outros; porém, mesmo assim, ainda estão dando ênfase à *descrição* e não à *análise*.

Outro tipo de estatística fornecido habitualmente pelas bibliotecas é o dado comparativo de ano para ano. ex: *o número de itens adquiridos aumentou em 5% comparado ao ano anterior*. Este dado isolado não significa muito, poderia até ser interpretado como um sinal de eficiência da biblioteca se o número de usuários

registrados permanecerem estático ou diminuir no mesmo período; porém, se o dado vier acompanhado de outra informação, como, por exemplo, o número de itens adquiridos aumentou em 5% e o número de usuários registrados aumentou em 10% no mesmo período, a interpretação do fato seria completamente diferente.

### **3.9.1 Indicadores de desempenho e avaliação**

Abbot (1994, p.9) também comenta que existe uma certa confusão entre o conceito de **avaliação e o de indicadores de desempenho**. Enquanto os últimos contribuem obviamente para a avaliação, a avaliação é um conceito mais abrangente e pode ser puramente subjetivo e idiossincrático. A avaliação é, então, o propósito de desenvolver indicadores de desempenho, não traz implícita uma metodologia.

### **3.10 Avaliação e a qualidade**

A qualidade é definida pela Norma ISO 8402 como sendo: *o conjunto das propriedades e características de um produto ou serviço que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades, implícitas o explícitas do cliente..* Esta definição, principalmente, a expressão *necessidades implícitas* se aplica especialmente ao ambiente das bibliotecas, no qual a questão rotineira é responder à demanda atual sem desconsiderar a demanda futura, (ex. desenvolvimento de coleções).

De acordo com Nitecki, (1996, p.181), embora possa se afirmar que a qualidade é um conceito que esta presente ou ausente, não existe uma única definição para qualidade, principalmente no contexto das bibliotecas.

Tradicionalmente, a qualidade de uma biblioteca, com relação à sua capacidade de fornecer informação, estava associada ao tamanho das suas coleções ou em termos de abrangência das mesmas, mas as mudanças

significativas no ambiente externo das bibliotecas e o forte e impactante acréscimo no custo das publicações, o qual, por sua vez, é inversamente proporcional aos orçamentos destinados às bibliotecas, são fatores que anulam a validade deste critério; alia-se a esta situação a facilidade irreversível da conexão das redes eletrônicas, em nível nacional e internacional, a qual potencializou, significativamente, o poder das bibliotecas, no aspecto fornecimento de informação.

Portanto, medidas de qualidade baseadas exclusivamente no tamanho das coleções tornaram-se *obsoletas*; são necessárias novas formas e modelos alternativos de se conceber e medir a qualidade nas bibliotecas e estas emergem do setor de negócios. Nesse sentido, Xavier (2001, p. 22) comenta que, apesar do interesse crescente sobre o tema qualidade na literatura especializada, este assunto acha-se em fase de amadurecimento, ressentindo-se da transferência de conceitos e técnicas já consagrados no setor produtivo para o ambiente de serviços de informação.

A aplicação de conceitos de qualidade em serviços de informação envolve prioritariamente o estabelecimento de indicadores que possam mostrar a sua implementação e avaliação, Valls e Vergueiro (1998, p.55) destacam que: *qualquer experiência efetiva da aplicação de conceitos de gestão da qualidade em serviços de informação deve ser alicerçada por um ponto considerado fundamental: a identificação e manutenção de indicadores de qualidade, destacando a variável de identificação das necessidades dos clientes.*

Ainda sobre esta questão Vergueiro et al. (1998, p. 2) afirmam que *a identificação e aplicação de indicadores de qualidade aos serviços e produtos das bibliotecas universitárias podem ser vistos como uma estratégia potencialmente capaz de possibilitar atingir objetivos relacionados a práticas de trabalho e métodos gerenciais que tenham condições de responder de maneira rápida e eficiente às demandas que são feitas pela sociedade.*

A literatura internacional é vasta sobre este tema, evidenciada pelo número de trabalhos publicados sobre este assunto nos últimos oito anos. Inúmeros simpósios adotaram como tema principal a qualidade. Inúmeras teses e trabalhos

foram publicados a respeito, corroborando a nossa percepção de que qualidade é um conceito familiar e perseguido pelas bibliotecas já há muito tempo, talvez com denominações diferentes. Em nível nacional, nota-se uma grande aceitação, primeiramente, pela internalização dos conceitos da qualidade dentro da área de informação; mais recentemente, já começam a surgir propostas de definição de indicadores para avaliar a gestão da qualidade (Vergueiro et al. 1998; Linguanotto et al. 2001)

Deve-se ressaltar que adotar o critério da qualidade para avaliar o desempenho de uma unidade de informação pressupõe que a administração desta já esteja pautada pelos conceitos da qualidade, o que implica em efetuar *planejamento, controle e melhoria com qualidade*.

Nitecki (1996, p.12) afirma que administrar um serviço com qualidade requer:

- *definir a missão*
- *definir o tipo de usuário e a demanda por informação, implícita ou explícita*
- *estabelecer metas de longo prazo e objetivos de curto prazo*
- *planejar serviços adequados*
- *apresentar um alto nível de prestação de serviços*
- *avaliar o desempenho e comparar os resultados com as metas*
- *implementar uma estratégia de melhoria contínua*
- *estabelecer um serviço continuado de orientação de usuários*

Dois aspectos são significativamente importantes nesta relação: a *definição de metas* e a *avaliação para verificar se estas foram alcançadas*. Assim, planejar, avaliar e melhorar são processos contínuos que se configuram como um ciclo básico a ser percorrido pelo gerente de qualquer biblioteca, não só a especializada, a fim de assegurar a qualidade e sobrevivência do seu sistema.

Para aqueles que trabalham com serviços e produtos a tendência dos modelos de gestão, tem sido a busca incessante da satisfação do seu cliente como caminho para alcançar a qualidade nos seus serviços.

As bibliotecas têm tradição no desenvolvimento de estudos de usuários, principalmente na busca de informação procurando auferir quão satisfeitos eles estão com este ou aquele serviço; o que se deseja atualmente é verificar quais são os critérios que os usuários utilizam para medir a qualidade dos serviços e incorporá-los ao processo de planejamento e avaliação.

### **3.11 O SERVQUAL**

Nesta busca por desenvolver ferramentas analíticas para medir os critérios, surgiu em 1985 um dos primeiros trabalhos no tema denominado *SERVQUAL* (*Service Quality*) de Parasuraman, Berry e Zeithaml, pesquisadores originários a área de marketing, que desenvolveram um modelo visando captar critérios para a avaliação da qualidade em serviços. O maior mérito do trabalho destes pesquisadores foi o desenvolvimento de um instrumento para medir a qualidade.

Para Parasuraman et al. (1988, p.13), a qualidade em serviços é um conceito abstrato e evasivo porque envolve três características únicas dos serviços; *intangibilidade*, *heterogeneidade* e *inseparabilidade* (o produtor do consumidor).

Parasuraman et al. também comentam a diferença entre *qualidade percebida* como sendo o julgamento do usuário com relação a excelência ou superioridade do serviço, e *qualidade objetiva*, que se refere à forma ou atitude relacionada mas não equivalente à satisfação, à expectativa e à percepção do desempenho.

O *SERVQUAL* fundamenta-se na teoria dos Gaps. *The Gaps models of service quality*, a qual explica as diferenças entre as expectativas dos clientes e aquilo que eles realmente obtêm do serviço utilizado (a percepção).

O estudo exploratório destes pesquisadores é considerado uma inovação dentro da área de avaliação e consistiu na realização de uma série de pesquisas qualitativas (grupos de foco, entrevistas individuais) e quantitativas (estudos de clientes) em quatro grupos de consumidores distintos: bancos, cartões de crédito, seguradoras e serviços de conserto e manutenção.

O *SERVQUAL*, até 1996, segundo Nitecki (1996, p.183), já havia sido descrito em mais de 100 artigos e foi tema de doutorado de mais de 20 teses. O modelo foi aplicado em diferentes segmentos de empresas e indústrias, bem como em serviços de profissionais (dentistas, advogados, médicos). A sua aplicabilidade na área de bibliotecas é polêmica, mas, a maior parte dos especialistas nesta área concorda com a sua aplicabilidade, *com modificações*, para cada tipo de biblioteca.

White e Abels (1995, p.40) comentam que o *SERVQUAL* é um instrumento de avaliação flexível abrangente e genérico orientado para uma avaliação macro do desempenho da biblioteca, não para avaliar serviços específicos. É um instrumento bastante utilizado e apropriado para ser aplicado em bibliotecas.

Em nível nacional, o *SERVQUAL* vem sendo utilizado em bibliotecas universitárias (Vergueiro e Carvalho, 2000; e Sampaio et al. 2001).

O trabalho de Vergueiro e Carvalho, aplicado em bibliotecas universitárias de odontologia, conclui que o processo de definição de indicadores de qualidade constitui-se em estratégia viável visando a qualidade de processos e serviços de informação de países em desenvolvimento e sugere a realização de novos trabalhos envolvendo diferentes áreas de conhecimento.

O trabalho de Sampaio et al. (2001) propõe um *modelo de avaliação contínua de qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes do SIBI/USP*. A proposta sugere utilizar ainda uma das adaptações do *SERVQUAL*, denominado *LIBQUAL+*; um projeto cujo piloto está sendo desenvolvido por um consórcio formado por mais de 12 bibliotecas americanas em conjunto com a *Association of Research Libraries (ARL)*.

O *LIBQUAL +* visa definir uma ampla escala cujo objetivo é avaliar a qualidade dos serviços específicos de biblioteca. Os seus objetivos são:

- *estabelecer um programa que avalie a qualidade dos serviços em bibliotecas*
- *desenvolver ferramentas Web para avaliar a qualidade dos serviços em bibliotecas*

- *desenvolver mecanismos e protocolos para a avaliação permanente desses serviços*
- *identificar as melhores práticas para avaliação de serviços*

O *LIBQUAL+* esta sendo desenvolvido, aplicado e otimizado e sua conclusão está prevista para 2003; a escala encontra-se disponível na *Web* ([www.arl.org.libqual](http://www.arl.org.libqual)) (Sampaio et al. 2001, p.7).

### **3.12 O EQUINOX**

Ao efetuar a revisão bibliográfica, observamos a constante preocupação com o desenvolvimento de critérios para avaliar o desempenho de bibliotecas. Os pesquisadores internacionais no assunto agruparam-se em consórcios para desenvolver indicadores e modelos em parceria. O uso da tecnologia da informação está mudando a atuação das bibliotecas, obrigando-as a adequar-se à demanda dos seus usuários; se, por um lado, os usuários sentiram que a tecnologia da informação lhes proporcionou uma maior autonomia, por outro, perceberam a necessidade de um elemento mediador que os auxilie a distinguir entre a informação útil e fútil, ou a informação relevante mas não pertinente. Novos serviços e produtos tiveram que ser desenvolvidos e ou adequados, mesclando as fontes convencionais com as eletrônicas e propiciando o aparecimento da chamada biblioteca *híbrida*.

Assim, na Europa foi iniciado outro projeto relevante desenvolvido a partir de 1998, o projeto *EQUINOX* <http://equinox.dcu.ie> . Desenvolvido por um consórcio de Universidades Européias, esse projeto objetiva desenvolver de forma integrada *medidas de desempenho* e gerenciamento da qualidade especificamente para bibliotecas *híbridas*. A proposta do *EQUINOX* é tornar-se um instrumento auxiliar dos gerentes de bibliotecas.

O projeto foi desenvolvido por um grupo de especialistas no assunto avaliação e se constituiu em um consórcio, com a participação de seis Universidades Européias, sob a coordenação da Universidade inglesa *Manchester*

*Metropolitan University*. A primeira parte do projeto concentrou-se no desenvolvimento de um grupo de medidas de desempenho para serem utilizadas por aquelas bibliotecas que aliam os recursos eletrônicos aos recursos tradicionais (ou impressos) para prover a informação aos seus usuários.

Na segunda parte do projeto foi desenvolvido, para os administradores de bibliotecas, um software que integra a gestão da qualidade e a avaliação de desempenho do sistema. Os objetivos específicos do *EQUINOX* são:

- *desenvolver em software integrado para auxiliar os bibliotecários europeus na administração das bibliotecas híbridas;*
- *desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho para este tipo de biblioteca, que seja validado e adotado internacionalmente;*
- *identificar o conjunto de dados que deve coletar para produzir os indicadores de desempenho;*
- *desenvolver um software que encoraje os administradores a desenvolver um nível de gestão com qualidade, sem as barreiras do ISO 9000;*
- *validar e testar o protótipo deste produto em diversas bibliotecas.*
- *promover e disseminar amplamente o seu uso nas bibliotecas europeias,*
- *consolidar a posição da Europa na liderança na área de avaliação.*

O protótipo do *EQUINOX* foi finalizado em 2000. Várias bibliotecas europeias receberam a cópia *Beta* para teste e comentários. A disponibilidade do *Website* auxiliou no intercâmbio de sugestões e comentários.

O *EQUINOX* consiste em:

- *indicadores de desempenho padronizados para bibliotecas híbridas;*
- *um modelo padronizado para gerenciar com qualidade a biblioteca híbrida;*
- *suporte estruturado para o gerente decidir;*
- *uma interface XML aberta para interação com outros sistemas interagir.*

O Software permite ao bibliotecário:

- *especificar sua própria estrutura de atuação, com metas, objetivos e indicadores de desempenho dentro dos conceitos da qualidade;*

- *importar e exportar arquivos de outros sistemas, bem como introduzir dados manualmente;*
- *calcular indicadores dentro de determinado período de tempo e apresentá-los em forma gráfica;*
- *estabelecer valores mínimos e máximos para cada indicador e manter sinalização de alerta;*
- *manter o gerenciamento dos seus dados de forma contínua.*

Após o período de teste e como resultado das inúmeras contribuições, encontram-se disponíveis pacotes para calcular, entre outros, dados como:

- *a porcentagem da população atingida pelos serviços eletrônicos da biblioteca;*
- *o número de sessões que cada membro desta população utiliza;*
- *o custo por sessão de cada serviço eletrônico disponibilizado pela biblioteca;*
- *a porcentagem de solicitações submetidas à biblioteca;*
- *a média de utilização do servidor da biblioteca;*
- *o índice de satisfação do usuário com os serviços eletrônicos da biblioteca.*

Embora tenha sido desenvolvido para o ambiente das bibliotecas acadêmicas, o *EQUINOX* pode ser utilizado por qualquer tipo de biblioteca; no entanto, é direcionado para aquelas que dispõem ou apóiam fortemente seus serviços na tecnologia da informação (TI).

## 4 Metodologia

### 4.1 Metodologia

Selltiz et al. (1987, p. 1-4) afirmam que, para delinear a estratégia de pesquisa se deve considerar os objetivos da pesquisa. A estratégia de estudo **exploratório** é a que melhor se adequa, se o objetivo é adquirir familiaridade com o fenômeno ou construir conhecimento.

Se o objetivo da pesquisa é caracterizar de forma precisa, indivíduos, situações ou grupos, ou, ainda, determinar a frequência com que algo ocorre, os estudos **descritivos** são os que melhor se adequam.

Desta forma, a nossa proposta é preparar um trabalho **exploratório/descritivo**, a fim de responder às duas questões principais que desejamos esclarecer.

- *o administrador de bibliotecas especializadas, considera a avaliação, como um item de significativa importância no planejamento da unidade de informação?*

*Esta questão pode ser respondida por meio de um levantamento – estudo exploratório.*

- *Os administradores de bibliotecas especializadas têm utilizado este instrumento habitualmente na sua gestão?*

*Esta questão pode ser respondida por meio de um estudo descritivo.*

Apesar de a pesquisa bibliográfica concentrar-se nos últimos dez anos, em nível internacional e nacional foi inevitável retroagir as três últimas décadas. O interesse pelo tema avaliação conduziu-nos a um aprofundamento maior e familiarização com autores especializados no assunto.

Para a definição do objeto a ser pesquisado foram realizadas as seguintes etapas: *definição do problema, ajuste do foco da questão; pesquisa bibliográfica em nível nacional, e internacional; identificação e contato com as bibliotecas dos Institutos Públicos de Pesquisa, para os quais foram enviados os questionários;*

*efetivação do pré-teste, coleta , tabulação, análise, síntese, elaboração das considerações gerais e conclusão.*

#### **4.2 Definição do universo da pesquisa**

Neste estudo serão estudadas as bibliotecas especializadas que atuam em **dezoito** Institutos Públicos de Pesquisa do Ministério de Ciência e Tecnologia, MCT.

O MCT foi criado em 15 de março de 1985 pelo Decreto Lei nr. 91146 como órgão central do sistema federal de Ciência e Tecnologia responsável pela formulação e implementação da política Nacional de Ciência e Tecnologia. O surgimento deste ministério, além de expressar a importância política deste segmento, atendeu a um antigo anseio da comunidade científica e tecnológica nacional. Sua área de competência abriga: o patrocínio científico e tecnológico e seu desenvolvimento; a política de cooperação e intercâmbio concernente a este patrimônio, a definição da Política Nacional de Ciência e Tecnologia, a coordenação de políticas setoriais, a política nacional de pesquisa, o desenvolvimento, produção e aplicação de novos materiais e serviços de alta tecnologia. ([www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br) )

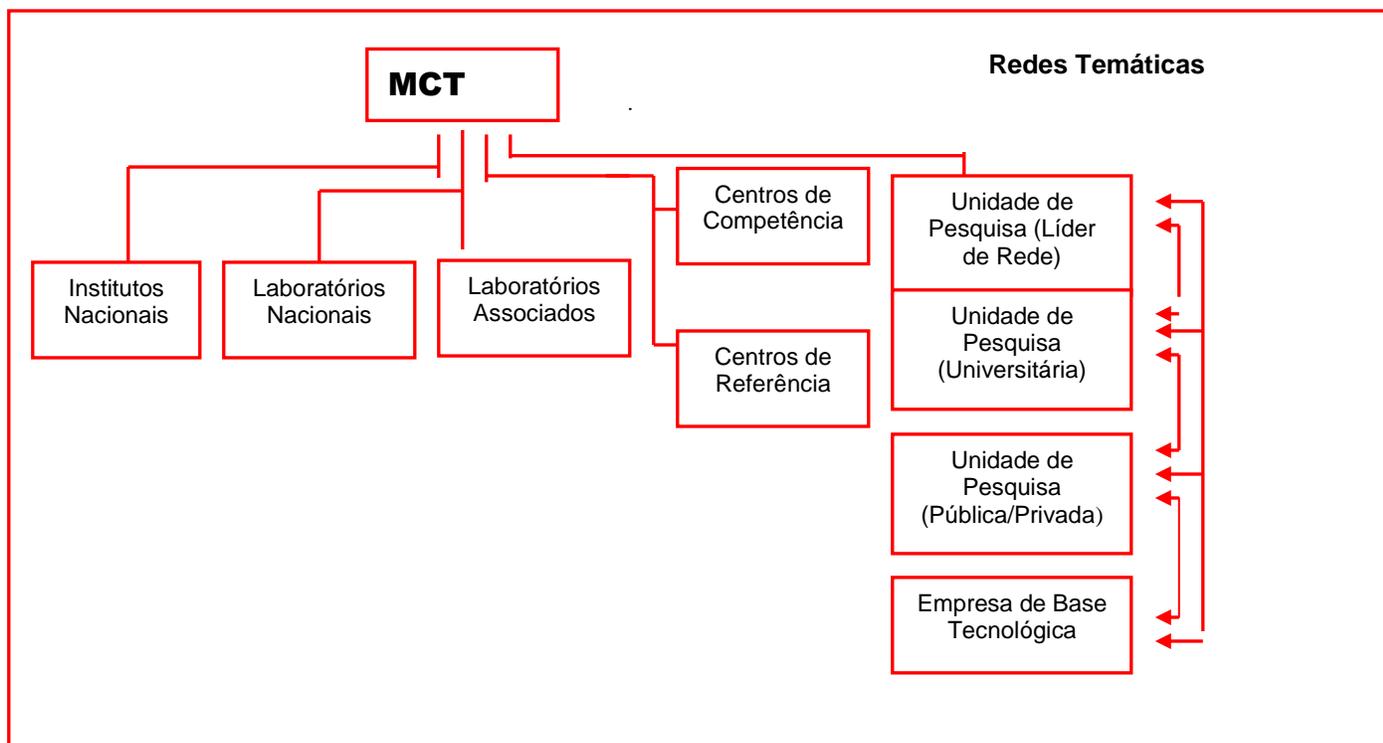
O MCT assume o papel de executor da pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico, por meio da criação e manutenção de Unidades de Pesquisa (UPs) com missões estratégicas para atendimento de demandas nacionais.

Com a recente reformulação do MCT ( Decreto 3567, de 17 de agosto de 2000) foram agregadas mais quatro Unidades de Pesquisa já existentes subordinadas a outros órgãos de governo. Assim o MCT passou a contar com 22 Unidades de Pesquisa, com formatos institucionais, missões e vocações significativamente diferenciadas, tornando-se necessário promover uma reorganização destas unidades quer sob o ponto de vista administrativo, quer sob o ponto de vista técnico-científico. Isto levou à criação de uma comissão avaliadora.

Em 05 de maio de 2000, foi criada pelo Ministro de Ciência e Tecnologia uma comissão de alto nível para avaliar os Institutos que integram o MCT. A Comissão teve como objetivos: identificar as necessidades estratégicas de infraestrutura e Institutos Nacionais em Ciência e Tecnologia para o Brasil nos próximos dez anos, e propor a adequação institucional das unidades de pesquisa, levando-se em conta as prioridades científicas e tecnológicas do país.

A *Comissão Tundisi*, (2001) como ficou conhecida, procurou desenvolver uma metodologia para a análise estratégica dos institutos que pudesse ser adaptada à especificidade das atividades de pesquisa, ensino, tecnologia e prestação de serviços realizados pelas Unidades de Pesquisa. Procurou-se, ressaltar nessa análise, o grau de consistência entre a missão/objetivos das diversas unidades, as capacitações disponíveis e o nível de desempenho atingido.

O relatório final da *Comissão Tundisi* é bastante extenso e, entre as mais importantes recomendações, destacaremos aquelas que se relacionam diretamente com este trabalho; o relatório sugere a adoção de cinco arquétipos de Unidades de Pesquisa, apresentados na figura 5 abaixo:



**Figura .5:** Formatos Institucionais para as Unidades de Pesquisa

**Fonte:** Comissão Tundisi (2001, p. 42)

Conforme se pode observar os arquétipos propostos são:

- *Institutos nacionais* - organizações verticalizadas, executores de políticas específicas de interesse nacional;
- *Laboratórios nacionais* - unidades provedoras de infra-estrutura aberta, para uso compartilhado;
- *Laboratórios associados* – unidades externas ao MCT, de interesse para um conjunto mais amplo de usuários, cuja utilização poderá ser financiada pelo Ministério;
- *Centros de competência e referência* – organizações instituídas para cumprir uma missão específica, de caráter estratégico e temporário;
- *Redes temáticas de pesquisa* – organizações virtuais formadas por três ou mais instituições para, dentro de um determinado período, realizarem programas de impacto.

As Unidades de Pesquisa acima descritas desenvolverão atividades, cujas práticas devem seguir diretrizes como: (*Comissão Tundisi, p.44*)

- pesquisa básica;
- pesquisa aplicada;
- desenvolvimento de sistemas;
- pesquisa tecnológica;
- desenvolvimento de produtos;
- atividades de Pós-graduação; treinamento/especialização;
- disseminação de publicações;
- consultoria/assessoria;
- serviços tecnológicos/científicos;
- incubação de empreendimentos de base tecnológica.

Ao observar o leque de atividades que as Unidades de pesquisa do MCT têm como missão, se verifica que as unidades de informação que atuam nestes Institutos têm um grande potencial de inserção e atuação, principalmente nas atividades de *pesquisa básica, aplicada, tecnológica, cursos de Pós-graduação,*

*disseminação de publicações; desenvolvimento de produtos e incubação de empreendimentos de base tecnológica.*

Como atividade meio, a biblioteca deve estar atenta para toda a *movimentação* da instituição mantenedora somente assim poderá ajustar os seus serviços às necessidades da sua comunidade e garantir a sua participação e reconhecimento.

#### **4.2.1 O contexto de ciência e tecnologia**

O chamado *Livro Verde: Ciência, Tecnologia e Inovação. Desafio para a sociedade brasileira* (Silva e Mello, 2001, p, 16-18) define:

*...atividades científicas e tecnológicas correspondem ao esforço sistemático, diretamente relacionado com a geração, avanço, disseminação e aplicação do conhecimento científico e técnico em todos os campos da Ciência e Tecnologia. Incluem: as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D); o treinamento e a educação técnica e científica bem como todos os serviços científicos e tecnológicos.*

Mais adiante, entre outras definições, cita:

*... os serviços científicos e tecnológicos compreendem as atividades concernentes à pesquisa e ao desenvolvimento experimental assim como as que contribuem para a geração, disseminação e aplicação do conhecimento científico e tecnológico .*

Incluem-se nesta definição as bibliotecas e assemelhados.

Ciência e Tecnologia contribuíram para os progressos observados ao longo da última metade do século 20 principalmente por meio da formação de recursos humanos e em alguns setores pelo desenvolvimento e transferência de tecnologia. No entanto, o novo contexto socioeconômico e institucional exige mais do que competência pontual. Hoje, a dinâmica econômica e social baseia-se na aplicação ampla do conhecimento e o desafio é construir, a partir das bases atuais, uma

sociedade com capacidade de inovar e enfrentar os problemas futuros, a chamada sociedade do aprendizado, conhecimento e informação.

A maior parte dos Institutos de Pesquisa em operação pode ser considerada de criação recente. Serra (1987, p.63) comenta que 40 dos 65 Institutos considerados no seu trabalho foram criados entre 1966 e 1980, o que, coincide, por um lado com a modernização e consolidação do parque industrial e, de outro, com o surgimento dos primeiros documentos de política tecnológica explícita. Políticas explícitas se referem à declaração expressa, por parte da esfera governamental, de influenciar as atividades de ciência e tecnologia através da fixação de diretrizes e indicação dos respectivos mecanismos de implementação. Erber(1973) citado por Serra (1987, p.53)

Até então o crescimento do número de Institutos mostrou-se lento, limitando-se quase que exclusivamente à iniciativa governamental. A maior parte dos Institutos privados existentes foi criada durante ou após a década de 70.

A principal característica comum destas Instituições e a dedicação a realizar pesquisa e desenvolvimento de tecnologia. As atividades que recebem a rubrica de P&D são realizadas principalmente pelo setor público, por meio dos Institutos, vinculados à administração direta federal e estadual. A maior parte dos institutos de pesquisa existentes vincula-se direta ou indiretamente ao poder público, seja às esferas federal ou estadual de administração, seja às universidades públicas. Não é de se estranhar que a política nacional econômica vigente em qualquer época tenha uma forte influencia na gestão e atuação destas instituições.

Ao longo destas décadas estes institutos passaram por diferentes estágios de desenvolvimento, uns favoráveis outros estáveis. Porém, na ultima década, influenciada pelo panorama político-social-econômico, a situação tornou-se fortemente desfavorável.

Pelo texto acima se conclui que como organizações sociais os Institutos Públicos de Pesquisa, bem como as Universidades, transacionam com informação e conhecimento para desenvolver as suas atividades características. Estas instituições têm também uma forte vocação para o uso e geração de informação

especializada. A maioria dos Institutos Públicos de Pesquisa dispõe de bibliotecas ou unidades de informação com diferentes denominações, níveis de valor agregado aos seus serviços e estruturas hierárquicas diferenciadas.

#### **4.2.2 População alvo**

Para efeito deste trabalho, delimitamos o objeto de estudo às bibliotecas especializadas que atuam nas Unidades de Pesquisa do MCT, com foco em ciência e tecnologia; foram incluídas também as unidades da área nuclear, recentemente incorporadas ao MCT, em um total de dezenove instituições. A semelhança na atuação das unidades de informação, na missão das unidades/instituições mantenedoras e a similaridade no modelo administrativo, foram características determinantes na seleção do objeto.

Entre estes institutos figura o **IPEN**, mas, este será excluído da pesquisa, por questões éticas, por ser o administrador desta biblioteca autora do presente trabalho e por não haver substituto no cargo.

A **população alvo** é composta pelos administradores das unidades de informação de cada instituto. Foi selecionado este segmento de profissionais, porque, pressupõe-se que recaia sobre eles a tarefa de planejar, estabelecer metas, objetivos e determinar os tipos de serviços que satisfazem a sua comunidade. Os Institutos participantes da pesquisa são:

- *Agência Espacial Brasileira – AEB - MCT- Brasília, DF*
- *Associação Brasileira de Tecnologia Luz Síncrotron - LNLS, Campinas, SP*
- *Assoc. Inst. Nac. de Matemática Pura e Aplicada, IMPA Rio de Janeiro, RJ.*
- *Associação Rede Nac. de Ensino e Pesq. – RNP Campinas - SP*
- *Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas – CBPF,– Rio de Janeiro, RJ.*
- *Centro de Tecnologia Mineral – CETEM – Rio de Janeiro, RJ.*
- *Comissão Nacional de Energia Nuclear, CNEN, Rio de Janeiro, RJ*
- *Centro de Desenvolvimento de Tec. Nuclear CDTN. Belo Horizonte, MG.*
- *Centro de Pesquisas Renato Archer, CenPRA., Campinas, SP.*
- *Instituto Bras. de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, Brasília, DF*

- *Instituto de Engenharia Nuclear – IEN Rio de Janeiro, RJ.*
- *Instituto Nacional de Pesq. da Amazônia, INPA , AM*
- *Instituto Nacional de Pesq. Espaciais. INPE.– São José dos Campos – SP.*
- *Instituto Nacional de Tecnologia. INT – Rio de Janeiro, RJ.*
- *Instituto de Radioproteção e Dosimetria - IRD.– Rio de Janeiro, RJ.*
- *Laboratório Nacional de Astrofísica – LNA - Itajubá, MG.*
- *Laboratório Nacional de Computação Científica – LNCC Rio de Janeiro, RJ*
- *Observatório Nacional – ON – Rio de Janeiro, RJ.*

A seleção dos Institutos foi estabelecida através da lista disponível no site do MCT, em julho de 2002, ( [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br) ).

Não foram incluídas algumas unidades como Estações Científicas, Reservas de Desenvolvimento, programas específicos ou ainda organizações em fase de reestruturação e Redes Temáticas, devido à demora na comunicação e identificação da unidade de informação. Os dezoito institutos participantes dispõem de uma unidade de informação de porte variável condizente com o numero de funcionários existentes.

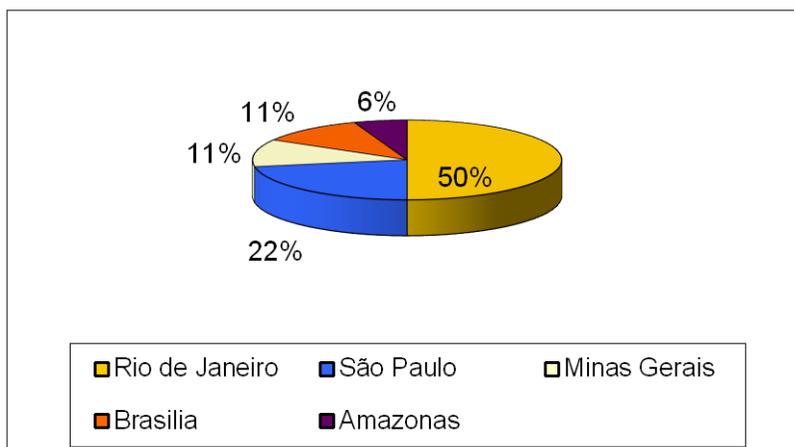


Gráfico 1 – Distribuição geográfica das unidades participantes da pesquisa

Conforme pode ser observado no gráfico 1 a grande maioria dos Institutos (nove), concentra-se no Rio de Janeiro, seguido por São Paulo (quatro); Minas

Gerais e Brasília vem a seguir com dois institutos respectivamente, Amazonas fecha o quadro com um.

Com relação ao número de funcionários, a grande maioria dos institutos (doze) possui entre 200 a 550 funcionários; dois deles possuem acima de 1000 e somente um possui abaixo de 100 funcionários.

### **4.3 O instrumento de coleta de dados/questionário**

Como instrumento de coleta utilizou-se um questionário estruturado auto administrável. Segundo Goode e Hatt (1977, 171- 235) o questionário remetido tem-se mostrado muito útil em pesquisa sociológica no passado e tende a continuar a ser assim no futuro; o questionário pode ser usado mais apropriadamente com grupos de pessoas selecionadas com maior nível educacional, e com grande interesse pelo assunto. É um instrumento útil também quando os informantes estão geograficamente dispersos.

Procurou-se apresentar as questões deste questionário em uma ordem lógica, crescente na complexidade, iniciando por questões mais simples de resposta imediata, até abordar finalmente o aspecto do tema que exigia uma maior reflexão na resposta.

Após a preparação do questionário foi efetuado um pré-teste com três administradores de bibliotecas, 17% do universo da pesquisa. Duas questões foram modificadas após o pré-teste a fim de esclarecer melhor o aspecto que se desejava abordar.

O questionário foi dividido em quatro blocos:

**Bloco A** – dados pessoais. Identificação do cargo /função, a formação profissional o tempo de atuação neste cargo/função . (Questões 1-3)

**Bloco B** - dados institucionais: nome da instituição onde a biblioteca atua; dados sobre a sua infraestrutura organizacional, quadro de recursos humanos, horário de atendimento da biblioteca e número de usuários inscritos. (Questões 4-5).

**Bloco C** - serviços e produtos disponibilizados pelas bibliotecas participantes. (Questão 6).

**Bloco D** - aborda-se a questão da gestão e avaliação propriamente dita. Procura-se conhecer as práticas administrativas, métodos e/ou modelos de avaliação, o conhecimento e a opinião/percepção do administrador, sobre o tema (Questões 7-8).

#### **4.3.1 Aplicação do questionário**

O questionário foi enviado, por via eletrônica aos **dezoito** administradores das bibliotecas participantes, identificados através da consulta aos próprios institutos.

O envio do questionário foi precedido de um contato eletrônico (e-mail), explicando o teor da pesquisa e o porquê da seleção da biblioteca, consultando sobre a possibilidade de colaboração.

Este primeiro contato tinha por objetivo, também, testar a rapidez e operacionalidade da mídia selecionada. Todos os administradores responderam positivamente. Junto com o questionário foi enviada uma carta de apresentação explicativa, marcando a data para o retorno (25 dias úteis) e agradecendo a colaboração.

Após o retorno do questionário os resultados foram tabulados, analisados e interpretados com base em parâmetros estatísticos.

Obteve-se um total de **17** questionários respondidos, o qual representa **94%** do universo selecionado. Os resultados são apresentados em 12, tabelas, dois gráficos e uma figura, ordenados na mesma sequência das perguntas do questionário.

Optamos pela apresentação em gráficos, tabelas e figura para facilitar a visualização, e a fluidez na informação dos resultados; optamos, também, pela **descrição** e **análise** dos dados em conjunto e na sequência das tabelas.

Para a tabulação dos dados utilizou-se o software Excel 2000 e o Word 2002; para preparação e análise dos dados recorreu-se à assessoria de um profissional de estatística.

## 5- Resultados e análise

### 5.1 Dados pessoais

Os resultados obtidos e mostrados nas tabelas 2 e 3 auxiliam na formação do perfil do administrador das bibliotecas.

**Tabela 1 – Distribuição de recursos humanos no cargo/função de administrador da unidade de informação**

Variável	Freqüência	%
Bibliotecária	9	52,94
Bibliotecária com mestrado/especialização	3	7,59
Bibliotecária em formação	1	5,88
Historiador/documentalista	1	5,88
Analista de sistemas	1	5,88
Pós-graduado em economia	1	5,88
Auxiliar de administração	1	5,88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Analisando estes resultados observa-se que embora a grande maioria de administradores de bibliotecas seja composta de bibliotecários, existe uma certa heterogeneidade no cargo, no qual aparece desde auxiliar de administração, passando por historiador até analista de sistemas.

Esta constatação relembra uma questão histórica e polemica na área de biblioteconomia, sobre a legitimidade, ou não, de pessoas leigas exercerem a profissão, uma vez que legalmente uma biblioteca deve ser administrada por um profissional com formação na área; mas, por outro lado, no funcionalismo público a chefia de uma área administrativa constitui-se em *cargo de confiança* da direção geral da instituição, decisão altamente subjetiva; estes resultados podem indicar que há um desconhecimento da legislação vigente por parte da instituição, ou a

falta de um profissional da área adequado para o cargo. Não é intenção de o presente trabalho analisar o mérito da questão o que é importante ressaltar é que há espaço para o bibliotecário/administrador ocupar. A iniciativa deve ser do profissional da área.

**Tabela 2 - Tempo de atuação no cargo/função de administrador da unidade de informação**

Variável	Anos	%
Menos de um ano	1	5,88
1-3 anos	3	17,65
4-8 anos	3	17,65
9-14 anos	2	11,76
15-30 anos	8	47,06
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

A grande maioria dos administradores de bibliotecas especializadas já esta no cargo há um tempo considerável. Em uma análise preliminar, uma vez que não é o foco deste trabalho, este fato pode ser justificado por se tratarem de Institutos públicos de pesquisa, ou seja, são funcionários públicos de carreira com estabilidade garantida.

Com relação ao tema avaliação, observou-se que as oito bibliotecas onde não se efetua nenhum tipo de avaliação são geridas por profissionais mais experientes, com uma média de atuação de 14 anos, o qual nos remonta à década de oitenta, quando a literatura nacional no tema avaliação era incipiente; esta seria uma das justificativas para a pouca familiaridade com as técnicas de avaliação.

## **5.2 Dados institucionais**

O conjunto de dados obtidos e mostrados nas tabelas 3-6 é importante para fornecer um panorama do contexto das bibliotecas especializadas participantes desta pesquisa.

**Tabela 3 - Distribuição por tipologia de cargos do quadro de recursos humanos nas bibliotecas (múltipla escolha)**

Variável	Freqüência	%
Bibliotecário	44	50,00
Auxiliar de biblioteca	36	40,91
Reprográfico	1	1,14
Estagiários	3	3,41
Analista de sistemas	2	2,27
Bolsistas	1	1,14
Historiador	1	1,14
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,00</b>

Mediante a análise dos percentuais, observa-se que o quadro de recursos humanos é expressivo: o maior percentual (50%) recai sobre bibliotecários e sobre auxiliares de bibliotecas (40.91%). Enquanto em algumas bibliotecas pesquisadas não há bibliotecários em outras há 6 ou s7 profissionais da área. Esta distorção é característica da área pública, na ultima década, em que a política nacional vigente para o funcionalismo público mostrou-se instável.

Com a política salarial estacionada durante oito anos, sem garantia de manutenção de direitos adquiridos e com expectativas negativas muitos profissionais, entre eles os bibliotecários optaram pela aposentadoria precoce deixando cargos vagos sem expectativas de preenchimento , o desequilíbrio tende a se aprofundar. Pelos resultados nota-se também a compatibilidade na tipologia de cargos. Neste quadro está excluído o profissional no cargo de administrador da biblioteca, objeto de análise na tabela 2.

Na tabela 4 se apresenta a distribuição de usuários ,observa-se que a grande maioria das bibliotecas pesquisadas (47,06%) atende a uma faixa de 100 a 500 usuários.

Este resultado é bastante coerente com a sua condição de biblioteca especializada, de acordo com Taylor (1996, p. 91), uma das principais características da biblioteca especializada é fornecer suporte bibliográfico a uma comunidade restrita de usuários.

**Tabela 4 - Distribuição do número de usuários atendidos pelas bibliotecas participantes da pesquisa**

Variável	Frequência	%
Menos de 99 usuarios	2	11,76
100-500 usuários	8	47,06
501-1500 usuários	4	23,53
não responderam	3	17,65
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Na tabela 4.1 observa-se que 47,06% das bibliotecas pesquisadas dispõe de uma área física entre 500 a 900m,<sup>2</sup> o qual indica que são bibliotecas de médio porte, outra característica das bibliotecas especializadas. Existem bibliotecas especializadas com área acima de 1000 m<sup>2</sup> porém são a minoria (17,65%).

**Tabela 4.1 - Distribuição de espaço físico existente nas bibliotecas especializadas**

Variável	Frequência	%
100 – 499 m <sup>2</sup>	6	35,29
500 –999 m <sup>2</sup>	8	47,06
1000 – 1200 m <sup>2</sup>	3	17,65
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

**Tabela 5 - Distribuição de horas semanais de funcionamento**

Variável	Frequência	%
35-45 h	11	64,71
46-72 h	6	35,29
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

De acordo com os resultados desta tabela, 64,71% das bibliotecas pesquisadas atendem em horário compatível com o mesmo horário da sua instituição mantenedora, com horários semanais de funcionamento em torno de 40 horas semanais. Nota-se, no entanto que há um número também significativo de bibliotecas com um horário de funcionamento maior quase comparável com a média de funcionamento de uma biblioteca universitária, 60/70 h semanais (Xavier, 2002, p 121).

Na condição de biblioteca especializada, ela interage com um universo único, assim, cabe ao administrador de cada unidade identificar e adaptar o melhor horário de funcionamento da biblioteca, para o seu universo de usuários.

**Tabela 6 – Distribuição de produtos e serviços disponibilizados pelas bibliotecas (múltipla escolha)**

Variável	Frequência	%
Consulta local	17	100,00
Empréstimo/reserva/renovação/mat.bibliogr.	16	94,12
Reserva mat. didático/reserva/cursos	11	64,71
Manutenção coleções didáticas/inform.	9	52,94
Levantamentos bibliográficos	12	70,59
Comutação bibliográfica	15	88,24
Empréstimo interbibliotecas	17	100,00
Auxílio editoração de publ. Institucionais	9	52,94
Normalização/orientação ref. bibliográficas	13	76,47
Orientação individual/serviços/biblioteca	15	88,24
Cursos/palestras metodologia trabalho científico	2	11,76
Treinamento pesquisas on-line	4	23,53
Serviços alerta	10	58,82
Serviços reprografia	14	82,35
Processamento técnico/ prod. cient. institucional	14	82,35
Serviços informação tecnológica	1	5,88
Acesso eletrônico - Internet/intranet	17	100,00
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Verifica-se pelos resultados da tabela 6 que os produtos/serviços das bibliotecas especializadas são na maioria os chamados serviços tradicionais (por

exemplo todas oferecem consulta local, todas oferecem empréstimo interbibliotecas). Chama a atenção também que todas (100%) das bibliotecas pesquisadas oferecem acesso eletrônico, *Internet/intranet*, evidenciando o domínio da tecnologia da informação. Outro resultado apresentado, também, nesta tabela, comprova a característica da biblioteca especializada atuante em institutos públicos de pesquisa, 82% destas bibliotecas efetuam o processamento técnico da produção científica da instituição mantenedora; 52% provêem auxílio na editoração de publicações institucionais e 58% mantêm serviços de alerta.

### 5.3 Gestão das bibliotecas participantes da pesquisa

Os resultados do gráfico 2 e das tabelas 7, 8 mostram a atuação do administrador da biblioteca com relação ao planejamento

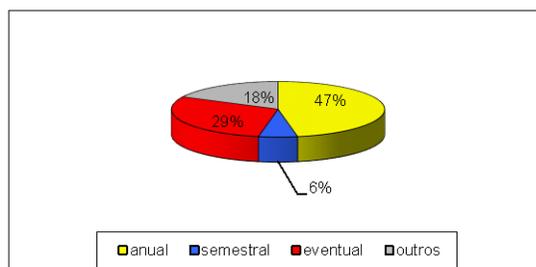


Gráfico 2 – Distribuição da frequência de elaboração do planejamento

No gráfico 2 visualiza-se a freqüência de periodicidade de elaboração do planejamento da unidade de informação. A maioria das respondentes (47.06%) efetua o planejamento anual, período coincidente com o planejamento da instituição mantenedora, um instituto público de pesquisa.

É possível auferir também, pelos resultados, que **todas** as bibliotecas efetuam o planejamento das suas atividades independente da periodicidade. Cabem duas considerações; há uma grande sensibilidade por parte dos administradores para a importância do planejamento como elemento norteador

das ações da biblioteca; ou, então, eles estariam somente, cumprindo uma obrigatoriedade institucional.

**Tabela 7 - Distribuição dos participantes no processo de planejamento**

Variável	Frequência	%
A alta admin. da instituição	3	15
Comissão de biblioteca	2	10
Bibliotecários da unidade	5	25
Chefia da biblioteca/assessores/ assistentes	8	40
Somente a chefia da bibl	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Pelos resultados obtidos na tabela 7 , observa-se que o planejamento é realizado de forma quase que *unilateral*, uma vez que somente a equipe administrativa da biblioteca participa da elaboração do planejamento, quando a situação ideal seria ter a participação da comunidade na qual a biblioteca está inserida, independente do mecanismo (ex. a participação da Comissão de Bibliotecas como representante da comunidade científica da instituição).

**Tabela 8 - Distribuição dos critérios utilizados no planejamento (múltipla escolha)**

Variável	Frequência	%
Disponibilidade orçamentária	14	48,28
Suprir necessidades mais urgentes	1	3,45
Disponibilidade de equipamentos	1	3,45
Disponibilidade de recursos humanos	3	10,34
Política institucional	3	10,34
Prioridades	1	3,45
Necessidades de usuários	1	3,45
Modernização das atividades	1	3,45
Novas tecnologias	1	3,45
Projetos	1	3,45
Produtividade da divisão	1	3,45
Contrato de gestão	1	3,45
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,00</b>

Observa-se que o critério *disponibilidade orçamentária* é significativamente (48,28%) utilizado pelas bibliotecas para elaboração do planejamento. Certamente a questão orçamentária é altamente relevante e determinante, porém não deveria ser nesta intensidade, na elaboração do planejamento. Esta tendência mostra que a acentuada preocupação do administrador é compatível com o atual cenário econômico. Não é uma tarefa simples desvincular-se deste contexto. As instituições mantenedoras (os institutos públicos de pesquisa) experimentam um período de grande redução orçamentária, reflexo, por sua vez, da política de austeridade vigente no país na última década.

Outro fato marcante que se observa nos resultados desta tabela, é que somente **um** administrador citou como critério para o planejamento as *necessidades dos seus usuários*.

#### **5.4 Resultados e análise das questões relacionadas com a avaliação**

Na seqüência das questões sobre avaliação adotamos o critério de abrangência. Assim, foi questionado primeiramente se o administrador realizava algum tipo de avaliação; a resposta negativa a esta questão desobrigava-o a responder as questões seguintes e levava-o direto para a questão 13.1. Assim, baseado nestes resultados, o universo de análise, a partir da tabela 9.1, passou a ser formado por nove bibliotecas que responderam positivamente. A seqüência das demais questões foi assim distribuída:

- avaliação de desempenho : *critérios, freqüência, finalidade*
- indicadores de desempenho; *tipologia finalidade*
- estatísticas : *tipologia, freqüência finalidade*

Os resultados destas questões são mostrados nas tabelas 9 a 11 a seguir.

Variável	Freqüência	%
Respostas positivas	9	52,94
Respostas negativas	7	41,18
Sem resposta	1	5,88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

**Tabela 9.1 – Realização de avaliação de desempenho**

Variável	Freqüência	%
Respostas positivas	7	77,78
Respostas negativas	2	22,22
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

**Tabela 9.2 - Distribuição de freqüência de avaliação desempenho**

Variável	Freqüência	%
Bimestral		
Semestral	4	57,14
Anual	3	42,86
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Verifica-se inicialmente por estes resultados, que a maioria (77.78%) dos administradores das bibliotecas pesquisadas informa realizar avaliação de desempenho das suas unidades, dentro do seu entendimento do conceito de avaliação de desempenho, (tabela 9.1).

A maioria também, dos sete respondentes, declara efetuar avaliação de desempenho com uma freqüência alta (57,14%), tabela 9.2, aproximadamente o mesmo percentual declara que os resultados da avaliação de desempenho contribuem para o planejamento.

Ao efetuar uma correlação com os resultados obtidos na tabela 8, verificamos que **não** há compatibilidade nas respostas, uma vez que somente

uma biblioteca informou que considerava os resultados de uma medida (no caso *necessidades de usuários*) no planejamento (tabela 9.3, abaixo).

**Tabela 9.3 – Contribuição dos resultados da avaliação de desempenho para o planejamento**

Variável	Freqüência	%
Positivas	3	42,86
Negativas	3	42,86
Parciais	1	14,29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

**Tabela 9.4 – Adoção de critérios ou metodologias específicas para realizar a avaliação de desempenho**

Variável	Freqüência	%
Respostas positivas	3	42,86
Respostas negativas	4	57,14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Na tabela 9.4 se verifica que a maioria dos respondentes (57,14%) informa **não** dispor de metodologias, modelos ou critérios para realizar a avaliação de desempenho. Para aqueles que responderam positivamente (42,86%) a análise deve ser considerada em conjunto com os resultados obtidos na tabela 9.5, abaixo, que apresenta a relação de critérios utilizados pelas unidades que informaram efetuar a avaliação de desempenho.

Nota-se que há uma tendência acentuada para confundir critérios conceituais, como *satisfação de usuário*, com *medidas intermediárias* como *questões não respondidas* ou, ainda, *numero de usuários que freqüentam/acessam a biblioteca*. De fato os resultados das medidas são significativamente importantes, mas não refletem a atuação da biblioteca como um todo. À luz da literatura pesquisada estes critérios são considerados como indicadores de desempenho.

**Tabela 9.5 – Critérios para realizar a avaliação de desempenho (múltipla escolha)**

Variável	Freqüência	%
Estatísticas	1	20
Satisfação de usuário	1	20
Questões não respondidas	1	20
Tempo de atendimento	1	20
Nº de usuários que freqüentam/acessam A biblioteca	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Tabela 10 - Distribuição da utilização de indicadores de desempenho**

Variável	Freqüência	%
Respostas positivas	6	66,67
Respostas negativas	3	33,33
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

A maioria dos respondentes (66,66%) tabela 10 , informou ter estabelecido indicadores de desempenho para as suas unidades.

Considera-se este resultado um avanço em direção ao processo de avaliação, pois evidencia a preocupação dos administradores com o tema.

Indicadores de desempenho são considerados *ferramentas administrativas*, eles fornecem evidências que subsidiam a avaliação, porém não substituem o *julgamento de valor* implícito no processo de avaliação de desempenho; os indicadores são apenas parte deste processo.

**Tabela 10.1 – Distribuição de tipos de indicadores de desempenho utilizados (múltipla escolha)**

Variável	Freqüência	%
Satisfação de usuário	6	27,3
Serviço de referencia	4	18,2
Educação de usuários	1	4,5
Processamento técnico mat. bibl.	4	18,2
Aquisição de mat. bibl.	4	18,2
Pesquisa na internet/b	1	4,5
Uso da coleção	1	4,5
Frequência de usuários	1	4,5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Dentre os seis respondentes que informaram ter estabelecido indicadores de desempenho, nota-se que o indicador mais utilizado diz respeito à satisfação de usuário (27,3%) tabela 10.1. Este é um fato positivo que denota a preocupação dos administradores com a *saída (output)* do sistema, embora *satisfação de usuário* seja uma medida conceitual, motivo pelo qual seriam necessários maiores detalhes sobre as metodologias ou o tipo de medidas que compõem este indicador, uma vez conhecida a complexidade dos vários aspectos sociais e comportamentais que envolvem a sua utilização. Pode-se notar, também, que há uma ênfase em medir os insumos (*input*) que alimentam o sistema, (ex. material bibliográfico).

Analisando esses resultados e correlacionando-os com os da tabela 9.5, observamos que há uma grande semelhança entre os critérios e os indicadores informados pelos respondentes, de onde se conclui que há um certo desconhecimento sobre a diferença conceitual entre estes dois itens. De acordo com o referencial teórico apresentado, os indicadores de desempenho são resultados de combinação de duas ou mais medidas e certamente contribuem para a avaliação.

Abbot (1994, p.3) comenta que os critérios para avaliação de desempenho são itens mais abrangentes conceituais e subjetivos.

**Tabela 10.2 - Distribuição da finalidade de uso dos indicadores de desempenho (múltipla escolha)**

Variável	Freqüência	%
Orientar planejamento	4	36,36
Subsidiar administração da instituição mantenedora	5	45,45
Comparar os resultados periodicamente	2	18,18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Os resultados apresentados na tabela 10.2, mostram que a maioria das bibliotecas (45,45%) utiliza os resultados dos indicadores de desempenho para subsidiar a administração da Instituição; há, porém, uma porcentagem significativa (36.36%) que informa utilizar os indicadores de desempenho para orientar o planejamento da unidade de informação. Novamente, correlacionando este resultado com o da tabela numero 8 (critérios para efetuar o planejamento), verificamos que **não** há compatibilidade entre os dados informados em ambas as tabelas.

**Tabela 11 - Distribuição da pratica de coletar estatísticas**

Variável	Freqüência	%
Respostas positivas	9	100,00
Respostas negativas		
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

*Coleta de estatísticas* é um processo tradicionalmente executado nas bibliotecas. Os resultados da tabela 11 confirmam este hábito. A total maioria dos respondentes declara coletar estatísticas. Foi surpreendente verificar que **mesmo** as quatro das oito bibliotecas que declararam **não** realizar nenhum tipo de avaliação informaram coletar estatísticas. Este fato pode indicar falta de atenção ao responder à questão n.º 8, por outro lado, pode também indicar que os administradores não consideram a coleta de estatísticas como avaliação, demonstrando o correto entendimento sobre a limitação dos dados estatísticos

**Tabela 11.1 - Modalidades de estatísticas coletadas (múltipla escolha)**

Variável	Diária	Mensal	Sem.	Anual	freqüência	%
Frequência de usuários	3	5			8	23,53
Empréstimo	3	5			8	23,53
Interbibliotecas	3	5			8	23,53
Comutação bibliográfica	2	4	1		6	17,65
Uso do sistema via eletrônica		1			1	2,94
Orientação (individual ou em grupo) de usuários	1	1			2	5,88
Estatística de uso de material bibliográfico				1	1	2,94
<b>Total</b>					34	100,00

Os resultados desta tabela mostram que a maior parte das unidades pesquisadas coletam estatísticas dos chamados serviços *tradicionais* e preferencialmente com uma freqüência diária ou mensal. Este fato leva a crer, que a maioria das bibliotecas já possui a **matéria prima** para iniciar a avaliação de desempenho de sua unidade. Corroborando a afirmação de Van House (1989, p. 269), *é necessário que os administradores de bibliotecas avancem no processo de avaliação e produzam indicadores para avaliar o desempenho da sua unidade, de uma forma sistêmica.*

**Tabela 11.2 – Distribuição da finalidade de uso das estatísticas coletadas (múltipla escolha)**

Variável	Freqüência	%
Analisadas e interpretadas p/ efetuar a avaliação de desempenho da biblioteca	2	16,67
Comparadas periodicamente	1	8,33
Armazenadas para análise posterior	1	8,33
Fornecidas para a administração da Inst.	3	25,00
Incluídas no relatório anual da biblioteca	5	41,67
<b>Total</b>	12	100

Os resultados da tabela 11.2 mostram que a maioria das bibliotecas (41,67%) mantém o arraigado hábito de considerar as estatísticas como um

*produto final* que reflete o desempenho da biblioteca como um todo, isto justifica a preferência por inclui-las no relatório anual da biblioteca ou, ainda, uma parcela significativa (25,0%) que afirma fornecê-las para a administração da instituição.

### 5.5 Resultados e análise das questões 8.13 a 8.15

As respostas às questões **8.13 a 8.15** requerem uma análise mais detalhada e com o objetivo de visualizar melhor os resultados da pesquisa, estas respostas foram correlacionadas com o resultado da questão número 8.

O objetivo destas questões era verificar a **opinião/percepção** dos administradores de bibliotecas especializadas, para tanto foi utilizada uma *escala atitudinal*, a escala Likert, com três dimensões: a **importância** da avaliação no conceito do administrador, o **conhecimento** de modelos ou metodologias nacionais adequadas para avaliar bibliotecas especializadas e as principais **barreiras** encontradas para execução da avaliação.

Esta parte do questionário é considerada a mais importante, uma vez que por meio dos resultados obtidos verifica-se o *status quo* do tema avaliação no âmbito da administração das bibliotecas especializadas. Foram efetuados dois tipos de análise para os mesmos resultados. A primeira sob um aspecto mais quantitativo, verificando a porcentagem de profissionais que concordavam ou discordavam ou não tinham opinião sobre as dimensões apresentadas, os valores percentuais estão demonstrados na tabela 12.

**Tabela 12 - Valores resultantes da análise por meio da escala atitudinal de Likert**

<b>Questões</b>	<b>Concordam</b>	<b>Não tem opinião</b>	<b>Discordam</b>
<b>8.13</b> - consideram importante o processo de avaliação	56,25%	6,25%	37,50%
<b>8.14</b> - não há metodologias adequadas para avaliar bibl.	60%	20%	20%
<b>8.15</b> - barreiras para não realizar a avaliação	69%	6%	25%

- na primeira análise foram considerados somente os questionários respondidos completamente. **Um** administrador de biblioteca deixou de responder todas estas questões (8.13 a 8.15) e outro deixou de responder somente à questão numero 8.14, assim observa-se que a maioria, (56%) dos respondentes, ou nove bibliotecas, **reconhecem** a importância da avaliação; a maioria (60%) concorda que **não** há, em nível nacional, metodologias ou modelos adequados para serem utilizados em bibliotecas especializadas; e a maioria (69%) concorda com a existência das **barreiras** apresentadas. O universo de análise variou entre quinze e dezesseis respostas.
- a segunda análise foi efetuada com mesmos resultados, utilizando-se desta vez uma *escala binária*; o objetivo foi correlacionar os resultados das três questões à prática da avaliação ou, ainda, a *opinião* dos administradores com a *atitude* destes em relação à avaliação. Para tanto, utilizando os mesmos resultados da **escala de Likert**, foram obtidas as médias das respostas de cada item respondido, em seguida, foi efetuado um corte em um valor médio, neste caso, 3; assim, valores iguais ou menores que **três** foram consideradas respostas desfavoráveis, e acima, favoráveis; os resultados foram correlacionados com a questão 8. Para facilitar a análise, foram considerados **somente** os questionários respondidos completamente, isto é, 15 questionários.

8.13		8.14		8.15		Q8	
Importância		Conhecimento		Barreiras		Avaliação	
Sim	9	Sim	7	Sim	5	Sim	3
				Não	2	Não	2
				Não	2	Sim	2
		Não	2	Sim	1	Sim	1
				Não	1	Não	0
				Não	1	Sim	0
Não	6	Sim	2	Sim	2	Sim	1
				Não	0	Não	1
				Não	0	Sim	0
		Não	4	Sim	3	Sim	2
				Não	1	Não	0
				Não	1	Sim	1
						Não	1

Figura 6 - Correlação dos resultados obtidos – respostas as questões 8.13-8.15 e nº8

Na figura 6, apresenta-se a correlação dos resultados obtidos em resposta às questões **8.13**; **8.14**; **8.15** e a questão **8**. A síntese da análise final é como segue:

- 9 respondentes consideram **importante** o processo de avaliação. É um numero expressivo considerando o universo de quinze administradores. Independente do grau de conhecimento da abrangência do processo de avaliação, este resultado indica a predisposição do profissional para a avaliação.
- 7 dos que consideram **importante** a avaliação reconhecem que **não** há no país metodologias ou modelos adequados para avaliar as bibliotecas especializadas. Esta opinião do administrador se adequa com a realidade. Conforme comentado no inicio desta pesquisa não foi possível identificar, no país, um volume significativo de literatura sobre o tema. É uma situação oposta ao que ocorre em nível internacional, notadamente nos Estados Unidos e na

Europa, onde existe uma acentuada preocupação dos pesquisadores da área, organismos de classe, na publicação de literatura especializada no tema, criação de software e sites especializados no assunto

- 6 **concordam** com as barreiras apresentadas. Com relação a este aspecto, é surpreendente a similaridade de percepção dos administradores de bibliotecas, uma vez que a maioria concorda com as alternativas apresentadas.
- 6 **fazem** avaliação, ou consideram que o fazem, dentro do seu entendimento sobre o processo de avaliação.
- 6 respondentes **não** consideram o processo de avaliação importante. Sinaliza desconhecimento do potencial da avaliação como instrumento útil para a decisão.
- 4 **discordam** que não há metodologias e modelos para realizar avaliação em bibliotecas especializadas, o que demonstra pouca familiaridade com o assunto. Uma vez que realmente há carência de literatura especializada sobre este tema no país, provavelmente não houve necessidade de consulta ou de utilização dela.
- 5 **concordam** com as barreiras apresentadas. Mais uma vez, constata-se a unanimidade de opiniões neste quesito, independente do administrador considerar importante ou não a avaliação.
- 3 **fazem** avaliação, apesar de não considerarem importante o processo de avaliação.

### **5.6 Síntese dos resultados**

Os resultados obtidos nesta pesquisa, cujo objetivo principal era verificar como as bibliotecas especializadas avaliam o seu desempenho, evidenciaram os seguintes aspectos:

- a maioria das bibliotecas pesquisadas, como era de se esperar, mostra características pertinentes à sua condição de biblioteca especializada, no que diz respeito ao número de usuários atendidos, ao espaço físico disponível e à tipologia de serviços /produtos disponibilizados.

- quanto aos serviços oferecidos, verifica-se que as bibliotecas especializadas oferecem um elenco de serviços predominantemente *tradicionais*, embora seja possível observar também a existência de serviços inerentes à sua condição de bibliotecas especializadas, com destaque para uma das participantes, que oferece serviços de informação tecnológica.
- há fortes reflexos, na unidade de informação, da cultura dos institutos públicos de pesquisa, evidenciados por: horário de funcionamento, tipos de serviços oferecidos, tempo de atuação no cargo de administrador de biblioteca, frequência do planejamento e principalmente a acentuada preocupação dos administradores com a disponibilidade orçamentária como critério primordial para o planejamento
- com referência à gestão da unidade, observou-se que todos os administradores realizam o planejamento, fato considerado positivo, demonstrando a sensibilidade para o potencial do instrumento como mecanismo de apoio à gestão, embora a ação seja, na grande maioria, executada unicamente pela equipe administrativa da biblioteca, sem participação da comunidade, o que pode ser considerado como um ponto negativo dos resultados obtidos
- no que se refere a questão da avaliação propriamente dita, a maioria (52%) dos administradores declara realizar algum tipo de avaliação na sua unidade, isto pode ser considerado um fato positivo, embora não seja um processo de avaliação propriamente dito, à luz dos conceitos preconizados
- do universo que declara realizar algum tipo de avaliação, sete respondentes (77,77%) informam que realizam avaliação de desempenho ou pelo menos consideram que o fazem. No entanto, **nenhum** dos respondentes soube informar quais são as metodologias ou modelos adotados para realizar avaliação de desempenho, embora três tenham enumerado critérios que evidenciam pouca familiaridade com o tema; em geral, tratam-se de medidas conceituais ou medidas quantitativas consideradas indicadores de desempenho pela literatura especializada no tema.
- quanto a contribuição da avaliação de desempenho ao planejamento, a maioria (57,14%) declara utilizá-los, embora este dado não seja compatível com o informado na questão do planejamento, em que não há registro desta contribuição

- com relação ao estabelecimento dos **indicadores de desempenho**, seis administradores, (66,66%) afirmaram tê-los estabelecido (tabela 10). Os indicadores citados são semelhantes àqueles informados como sendo critérios para a avaliação de desempenho. Além disso, dois indicadores citados e adotados em quatro bibliotecas (66,66%) são similares a itens coletados como estatísticas. Confirma-se, assim, a nossa percepção de que há necessidade de maior embasamento teórico sobre o tema para auxiliar na diferenciação conceitual destes itens.
- a maioria dos respondentes (83,33%) informou utilizar estes indicadores para subsidiar a administração da instituição, ou, ainda, (66,66%) deles os utiliza no planejamento da sua unidade. Esta informação também **não** é compatível com o informado na questão do planejamento.
- referente à coleta de estatísticas, 100% dos administradores que responderam a esta questão informaram coletar estes dados numéricos. No entanto, a tipologia de estatísticas coletadas refere-se aos serviços **tradicionais** e presentes em quase todas as bibliotecas, independente da sua categoria, ex: *freqüência de usuário, empréstimo, interbibliotecas*. Há um outro aspecto dos resultados obtidos neste item que deve ser comentado e diz respeito à *finalidade* das estatísticas: a maioria informou utilizá-las para inclusão no relatório anual da biblioteca ou, ainda, um numero também significativo as fornece para a administração da Instituição. Este fato mostra que as estatísticas são tratadas como *produto final*, um fim em si mesmas; falta a percepção da importância dos dados quantitativos como insumo para a realização do processo maior e de maior impacto: a avaliação de desempenho.
- outro fato também observado é que, embora oito (47,04%) administradores tenham informado **não** realizar nenhum tipo de avaliação, **quatro** deles informaram coletar estatísticas. Isto pode ser interpretado de duas formas: 1) estes quatro administradores não consideram a coleta de estatística como avaliação, o que demonstra uma maior compreensão da abrangência do processo de avaliação, ou 2) houve falta de atenção ao responder à questão número 8.

- com relação às respostas para as questões **8.13; 8.14; 8.15** , as quais visavam obter a opinião do administrador com relação ao tema avaliação, foram utilizados dois tipos de análises: uma quantitativa e outra correlacionando a posição do administrador com a sua atitude. A síntese da segunda mostra que a maioria, dos que responderam a estas questões, nove administradores, considera importante a avaliação; a maioria concorda que não há metodologias ou modelos adequados para avaliar a biblioteca especializada; a maioria concorda com as barreiras apresentadas; 50% deles faz avaliação, entretanto, nenhum deles informou utilizar metodologias ou modelos que pudessem ser conhecidos e compartilhados com as demais bibliotecas especializadas.

Aqueles seis administradores ( 40%) que responderam não considerar a avaliação importante, a maioria acredita na existência de metodologias ou modelos, no país, adequados para avaliar as bibliotecas especializadas; 50% concordam com as barreiras apresentadas e o mesmo percentual (ainda não considerando a avaliação importante) informa **fazer** avaliação, mas também não informou metodologias ou modelos adotados para este fim.

## **6 Considerações finais e conclusão**

### **6.1 Considerações finais**

Na sua tese de livre-docência, Vergueiro (2000, p. 153) comenta: *começa a ficar evidente que os serviços de informação têm que continuar a se dedicar ao aprimoramento das suas atividades e ao cumprimento de seus objetivos institucionais, sim, mas devem fazê-lo cada vez mais sob o ponto de vista dos seus clientes. Não o fazer pode significar colocar-se em uma situação de fragilidade perante a sociedade competitiva, na qual as verbas a cada dia passam por diferentes questionamentos e os orçamentos necessitam sempre ser melhor justificados. Não o fazer, pode representar a perda do mínimo apoio necessário para atingir os seus objetivos institucionais. Não o fazer pode implicar em desastres nunca antes imaginados pelos profissionais.*

Os administradores de bibliotecas especializadas de instituições públicas de pesquisa, já estão vivenciando esta situação preconizada pelo autor. Na última década, as questões orçamentárias e a falta de recursos humanos têm sido uma constante na rotina destas bibliotecas.

A inconstância orçamentária é tão forte que o próprio exercício de planejamento se torna uma atividade inócua. As decisões gerenciais muitas vezes têm que ser tomadas em condições desfavoráveis e que requerem rapidez na decisão. É justamente nestas oportunidades, em que o grau de incerteza é maior, que a avaliação fornece os dados para preparar e conduzir a unidade, justificar mudanças e argumentar ou negociar recursos.

Considerando o acima exposto, fundamentado nos conhecimentos, tácitos e explícitos, da autora do presente trabalho, decorrentes, respectivamente de treze anos de experiência na gestão de uma biblioteca especializada bem como do conhecimento adquirido durante a elaboração desta pesquisa, permitimo-nos tecer algumas considerações sobre o resultados obtidos, de uma forma mais abrangente:

- para uma melhor compreensão da análise efetuada, é preciso esclarecer os seguintes pontos: no questionário aplicado na questão número 8.2 averigua-se

se o administrador realiza **avaliação de desempenho**, a pergunta está seguida de uma nota explicativa sobre a interpretação que foi adotada neste trabalho para o termo. De acordo com a literatura pesquisada, avaliar o desempenho de uma biblioteca é verificar o grau de inserção da unidade na sua instituição mantenedora, é verificar o seu impacto e a sua contribuição organizacional, de onde se deduz que a avaliação de desempenho é um termo coletivo, fruto de varias medidas, analisadas e correlacionadas com a missão da unidade maior. Uma biblioteca fornece um leque de serviços e produtos; avaliar o desempenho da unidade baseando-se em somente **uma** medida é no mínimo arbitrário e produz uma argumentação muito frágil. Neste sentido, pelas respostas apresentadas **nenhum** administrador faz avaliação de desempenho; no entanto, aqueles que consideram que o fazem e responderam positivamente, informaram como critérios para esta finalidade medidas tradicionais ou pontuais ou ainda medidas conceituais, algumas talvez mais elaboradas do que as simples estatísticas. A fim de avançar na pesquisa, consideramos estes critérios como insumos para a avaliação de desempenho;

- a avaliação não é um fim em si mesma, ela é um processo meio que subsidia a atividade do planejamento. É uma ferramenta *viva* de gestão. Quanto maior o **conhecimento teórico** sobre o assunto, menor será o grau de rejeição e a dificuldade para sua aplicação;
- apesar de todas as dificuldades, é necessário que as bibliotecas envidem esforços no sentido de avaliar o seu desempenho, incluindo neste processo aspectos quantitativos e qualitativos;
- não existem metodologias consagradas para medir o desempenho das bibliotecas, cada uma deve, portanto, em função das suas peculiaridades e do ambiente onde está inserida, estabelecer os seus objetivos e avaliar os seus resultados, na perspectiva de que a sua sobrevivência estará assegurada quanto mais inserida no contexto da sua instituição ela estiver.
- a adoção de um modelo eficiente para avaliar o desempenho da sua unidade de informação depende fortemente de uma definição clara de metas e objetivos – planejamento. A maioria das bibliotecas é forçada a defender a sua

existência; uma das melhores *armas* para esta defesa é provar o nível e a qualidade do seu desempenho e o impacto na organização mantenedora, assim, a avaliação deve ser vista como a ação de medir o progresso da unidade de acordo com as metas definidas;

- a dificuldade para proceder à avaliação de desempenho das bibliotecas decorre, entre outros fatores, da diversidade de aspectos que devem ser considerados no processo de avaliação e na inexistência de padrões aplicáveis aos diferentes tipos de avaliação, aliados ao fato de serem os administradores de bibliotecas, na sua grande maioria, profissionais com formação técnica e acentuadamente humanística, o que conduz a enfatizar na avaliação aspectos técnicos, adotar medidas intermediárias e não avançar no processo da avaliação;.
- há uma tendência generalizada de confundir *medidas* com a real natureza e abrangência da *avaliação*, o que representa um risco para a gestão. As medidas podem apenas produzir grandes quantidades de informação para responder questões sem importância;
- as estatísticas são consideradas um produto acabado, não são tratadas como *matéria prima* para executar um processo maior e amplo, como é a avaliação, de desempenho; as estatísticas produzem dados importantes mas, necessitam análise e correlação para transformar-se em informação gerencial, insumo para o planejamento;
- os critérios e indicadores apresentados (frequência de usuários, processamento técnico de material bibliográfico, número de usuários que acessam a biblioteca via eletrônica e assim por diante) são aqueles tradicionais; bem elaborados, medem a eficiência dos serviços. No entanto, deveria haver uma preocupação maior em medir a eficácia destes. Conforme o comentário de Ladendorf (1973, p.274) **é possível estar fazendo as coisas certas para alcançar os objetivos errados**. Uma avaliação contínua baseada somente nos critérios tradicionais pode distorcer os resultados e comprometer a avaliação e o planejamento da unidade.

- não é necessário iniciar pela elaboração de grandes processos de avaliação. Para aqueles profissionais que não possuem familiaridade ou não dispõem de recursos (humanos, materiais..) a elaboração de um grande projeto torna-se uma tarefa árdua e com resultados a longo prazo, no entanto para aquelas que já coletam estatísticas, e a maioria já o faz, significa avançar no processo e trabalhar com esta *matéria prima*, de tal forma que se transformem em indicadores que possam ser correlacionados com o contexto da sua instituição mantenedora.

## 6.2 Conclusão

O primeiro objetivo desta foi construir conhecimento sobre o tema. Neste sentido, pudemos constatar que há ainda um expressivo desconhecimento teórico sobre a avaliação como processo, embora não se trate de um tema novo. O resultado da pesquisa evidenciou este desconhecimento. Há uma significativa tendência para confundir estatísticas com avaliação, medidas conceituais com medidas quantitativas, indicadores com estatísticas e assim por diante.

Com este trabalho, procuramos contribuir, pelo menos em parte, para esclarecer determinados, conceitos e minimizar a resistência em relação a eles. Há uma frase muito antiga, porém sempre tão presente e oportuna: *ninguém nasce sabendo*; sugere-se que os profissionais da área assumam o seu papel de *bibliotecário/administrador* e procurem capacitação contínua. Nesta direção, as escolas de biblioteconomia e as entidades de classe poderiam auxiliar na aquisição de conhecimento ofertando cursos, palestras seminários neste assunto.

Sugere-se também aos profissionais interessados o prosseguimento deste tema, elaborando e publicando metodologias, modelos ou literatura aplicáveis à avaliação de bibliotecas especializadas; é passível também criar uma lista de discussão via internet como mecanismo de atualização e interação. A título de colaboração com os colegas da área, acrescentamos um anexo (anexo A) denominado: *Componentes que devem ser considerados no planejamento de um processo de avaliação*, extraído e traduzido do site *On-line evaluation resource*

library, 2001 <http://oerl.sri.com/plans/plansglass.html>) consultado em julho de 2002.

O outro e importante objetivo geral deste trabalho, visava verificar os modelos, metodologias ou critérios utilizados para a avaliação de desempenho das bibliotecas especializadas dos Institutos de Pesquisa Públicos, com o estudo exploratório efetuado, porém, não foi possível identificar **novas** praticas ou metodologias utilizadas nestas unidades. No entanto, foi possível observar uma predisposição do administrador para medir os resultados pontuais da sua unidade apesar da falta (demonstrada) de conhecimento teórico sobre o tema avaliação. Certamente, isto se deve a uma serie de fatores em um processo de *causa e efeito*. Não há uma cultura voltada para a avaliação no meio dos profissionais da informação, porque eles não foram assim preparados. Não se faz avaliação de desempenho, porque não há modelos, metodologias ou critérios adequados para fazê-lo. Há décadas que a *avaliação* realizada em bibliotecas dá ênfase para a **descrição** e não para a **análise. Estacionamos nas estatísticas.**

Acima de tudo, avaliar requer uma **atitude** para a avaliação, uma compreensão do processo como um todo. A avaliação é um exercício de julgamento (juízo de valor). Enquanto a medida é o **instrumento**, a avaliação é o **processo**.

Os administradores não podem mais acreditar que os serviços e produtos que mantiveram as bibliotecas, até hoje, em um patamar **reconhecido**, mas não **valorizado**, possam garantir a sua sobrevivência no futuro. Ainda que os produtos e serviços das bibliotecas sejam **intangíveis**, motivo da complexidade para medir o seu valor, é necessário que se adote uma postura mais técnica e gerencial.

Depreende-se da pesquisa que, apesar das unidades participantes deste trabalho ensaiar algum tipo de avaliação, há ainda muito espaço para ser preenchido, espaço aqui considerado no sentido de adquirir conhecimento teórico e pratico sobre o assunto. Falta também a **interiorização** da importância da avaliação como ferramenta viva de gestão.

Todo o panorama socioeconômico do país sinaliza que as restrições orçamentárias continuarão a existir, senão a agravar-se. Cabe aos

administradores de bibliotecas compreenderem este contexto e buscar formas e alternativas para preparar-se, superar e contornar as crescentes carências.

A avaliação auxilia o administrador a justificar a existência da sua unidade com argumentos próprios da administração, ou seja, com dados contáveis e mensuráveis. A fundamentação destes argumentos passa necessária e primeiramente por um planejamento exequível e por uma avaliação de desempenho eficaz.

Há também o que consideramos uma *falta de visão do futuro*, no que concerne à gestão das bibliotecas. Embora este aspecto esteja no âmbito do planejamento, merece ser comentado.

Na última década, a avaliação foi a marca da política educacional brasileira; criou-se, nesta área uma cultura para a avaliação. O ensino universitário foi avaliado por uma série de fatores, entre eles o polemico *Provão*. No início, houve uma resistência muito grande à sua efetivação, por parte de todos os atores envolvidos no processo, passado algum tempo, o hábito começa a se consolidar, muitas universidades *enxergaram* no *Provão*, antes de uma ameaça, uma oportunidade para melhoria e assim o fizeram, com um ganho para todos os envolvidos. Fato semelhante aconteceu com o ensino médio, para o qual foi criado o *ENEN* – Exame Nacional do Ensino Médio, com a diferença de que neste segmento as reações não foram tão intensas, talvez porque o aproveitamento dos resultados seja mais imediato.

Houve também em outras instituições, como no próprio Ministério de Ciência e Tecnologia, uma grande avaliação dos seus institutos de pesquisa com relação a sua missão. Se os resultados dessa avaliação são positivos ou negativos, é questão polemica e altamente subjetiva. Poder-se-ia citar outros processos de avaliação acontecidos em diferentes segmentos da sociedade, porém não é o foco deste trabalho. Com estes exemplos procura-se apenas ilustrar o papel reflexivo da avaliação.

Seria desejável que, no meio dos administradores de bibliotecas, o hábito da avaliação fosse criado, no mínimo, como objeto para ***reflexão das nossas práticas***.

Algumas questões simples, de ordem prática, auxiliariam a desencadear este processo de reflexão, considerando que a maioria das bibliotecas participante atua em institutos de pesquisa:

- *a Comissão de Bibliotecas é representativa e atuante?*
- *a biblioteca é convidada a participar de projetos institucionais?*
- *os recursos orçamentários são suficientes para atender os programas/projetos da biblioteca*
- *a política de atendimento, horário de funcionamento tipo de material emprestado, infra-estrutura física disponível, equipamentos , atende realmente as necessidades dos usuários da instituição?*
- *há programas especiais voltados especificamente para o apoio a pesquisa? Ex. cursos sobre a metodologia da pesquisa bibliográfica, orientação sobre a elaboração dos trabalhos científicos.*
- *a política de aquisição de material de informação ( nos diferentes suportes), serviços e fontes de informação, é compatível com as áreas de atuação da instituição?*

É bem provável que estejam contados os dias em que era suficiente para mostrar o bom desempenho da biblioteca, coletar alguns dados estatísticos como, o número de usuários que freqüentam a biblioteca, o número de livros emprestados etc. e voltar às atividades de rotina.

As pressões administrativas, tanto internas como externas, por otimização, adequação, melhoria, modernização, estão se tornando cada vez mais globais e limitantes; há uma nítida, progressiva e acirrada competitividade pela dotação orçamentária. Isto tem colocado os administradores em uma posição difícil, obrigando-os a optar por algum critério para avaliar o desempenho do seu sistema, comprovar resultados e justificar a importância dos seus serviços perante a instituição mantenedora.

Existem inúmeros demonstrativos econômicos sinalizando que as limitações financeiras estão longe de diminuir; muito pelo contrário, as tendências indicam que elas irão se acentuar, e muito, principalmente no setor público. Assim, o processo do planejamento deve incluir a avaliação de forma contínua e seus resultados analisados de forma contextualizada. Isto é: os resultados devem ser interpretados, relacionando-os ao contexto das metas e missão, primeiro da biblioteca como um todo, e, posteriormente analisados à luz das metas da organização maior onde a biblioteca atua.

Os resultados da avaliação tornam-se um mecanismo norteador da atuação da biblioteca, garantem a manutenção de um alto nível de qualidade nos seus serviços e fornecem elementos para uma forte argumentação e negociação.

Para finalizar, consideramos oportuno o comentário de Vasconcellos e Kruglianskas (1991, p. 84), professores de administração da Universidade de São Paulo - USP, e que auxilia na compreensão e aceitação da avaliação, como elemento constituinte da atividade profissional.

***O termo avaliação deve perder a conotação de julgamento punitivo e caracterizar-se como a busca da real situação da organização no contexto global onde ela atua. A avaliação é fundamental para saber o que a organização pretende do futuro, e principalmente se caminha em busca dos objetivos de modo concreto.***

**Referências bibliográficas**

1. ABBOT, C. **Performance measurement in library and information services**. London: ASLIB, 1994.
2. ALLRED, J. The measurement of library services: an appraisal of current problems and possibilities. **Libr. Manag.**, v.1, n.2, p.2-40, 1979.
3. ALMEIDA JUNIOR. O. F. **Avaliação de serviços desenvolvidos no serviço de referência e informação em Bibliotecas públicas**. São Paulo: 1999. Dissertação (Mestrado). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.
4. BAKER, S.; LANCASTER, F.W. **The evaluation of library services**. An introduction. 2.ed. Washington, D.C. Information Resources 1991.
5. BLAGDEN, J. **Do we really need libraries?** New York: Saur, 1980.
6. BRASIL. MINISTÉRIO DE CIENCIA E TECNOLOGIA. Comissão Tundisi. Relatório completo. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/sobretundise.html>>. Acesso em: 20 agosto. 2000.
7. BROADBENT, M.; LOFGREN, H. Information delivery: identifying priorities performance and value. **Inf. Process. Manag.**, v. 29, n.6, p. 683-701, 1993.
8. BUSHA, C.; HARTER, S. **Research methods in librarianship: techniques and interpretation**. New York: Ademic, 1980.

9. CARNEIRO, M. U. Avaliação de desempenho de pessoal em bibliotecas: uma revisão de literatura. **Ci. Inf.**, Brasília, v.14, n.1, p. 25-35, 1985.
10. CESARINO, M. A. da N. Bibliotecas especializadas, centros de documentação, centros de análise da informação: apenas uma questão de terminologia? **Rev. Esc. Bibliotecon.** UFMG, Belo Horizonte v.7, n. 2, p. 218-241, 1978.
11. Comissão Tundisi, vide ref. nº6.
12. COOK, C.; THOMPSON, B. Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality. **J. Acad. Libr.** v.26, n.7, p. 248-258, 2000.
13. De PROSPO, E.R.; ALTMAN, E. Library measurement: a management tool. **Libr. J.** v.98, p.3605-3607, 1973.
14. DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. 5.ed: Campinas, SP: Autores associados, 1995. p.2.
15. DUMONT, R.R; DUMONT, P. F. Measuring library effectiveness: a review and an assessment; **Adv. Libr.**, v.9, p.103-140, 1979.
16. EQUINOX. Library performance measurement and quality management system. June 2000. Disponível em: <<http://equinox.dcm.ie>>. Acesso em: 17.jul.2000.
17. EVANS, E.; BORKO, H.; FERGUSON, P. Review of criteria used to measure library effectiveness. **Bull. Med. Libr. Assoc.**, v.60, n.1, p.102-110, 1972.

18. FIGUEIREDO, N. Bibliotecas universitárias e especializadas: paralelos e contrastes. *Rev. Bibliotecon. Brasília*, v.7, n.2, p.2-40, 1979.
19. GOODALL, D. L. Performance measurement: a historical perspective. *J. Librarianship*, v.7, n.2 p.69-72, 1960.
20. GOODE, W. J. ; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. 6.ed. São Paulo, Nacional,1977. (Biblioteca Universitária, Série 2, Ciências Sociais, v. 3)
21. HAMBURG, M. Library objectives and performance measures and their use in decision making. *Libr. Quartely*, v.42, n.1, p.107-128, 1972.
22. HERNON, P.; McCLURE, C. R. *Evaluation and library decision making*. Norwood N. J.: Ablex, 1990.
23. HERNON, P.; ALTMAN, E. *Service quality in academic libraries*. Norwood, N.J.: Ablex, 1996.
24. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. INFORMATION AND DOCUMENTATION. Library performance indicators. Geneve, Switzerland: ISO, 1998. (ISO 11620)
25. KNIGHTLY, J .J. Overcoming the criterion problem in the evaluation of library performance. *Special Libr.*, v. 70, n.4, p. 173-178, 1979.
26. LADENDORF, J. Information service evaluation: the gap between the ideal and the possible. *Special Libr.*, v.64, p. 273-279, 1973.
27. LANCASTER, F. W. *Avaliação de serviços de bibliotecas*. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

28. LINGUANOTTO, A.R.J.; GRANDI, M. E. G.de ;SAMPAIO, M. I. C. **Indicadores de qualidade para o serviço de referência**: uma proposta de aplicação as bibliotecas do SIBI/USP. São Paulo: USP/FFLCH/SBD, 2001.(Serie informação, 1)
29. *LIVRO VERDE, Ciência Tecnologia e Informação*, vide ref.49
30. LUZ, G.M.S. **Bibliotecas universitárias**: um modelo de avaliação de desempenho. São Paulo, 1989. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.
31. MAIZELL, R. E. Standards for measuring the effectiveness of technical library performance. *IRE Trans. Eng. Manag.*, v.7, n.2, p.69-72, 1960.
32. McCLURE, C. R.; REIFSNYDER, B. Performance measures for corporate information centers. *Special Libr.*, v.75, p.193-204, 1984.
33. MOUNT, E. **Special libraries and information centers**: an introductory text. 2. ed. Washington: Special Libraries Association, 1991.
34. NITECKI, D. A. Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. *J. Acad. Librarianship*, v.22 p. 181-190, 1996.
35. NOBLETT, L.; HOSKING, M. Book review of the Northumbria International conference on performance measurement in libraries and information services, 2. nd, Sep. 8-11, 1997. *Proceedings ... J. Libr. Inf. Sci.*, v.31, n.2, p. 126-127, 1999.
36. OBERHOFER, C. A. Acessibilidade de documentos e satisfação da demanda: um modelo de avaliação. *Rev. Bibliotecon.* Brasília, v.11, n.1, p. 19-33, 1983.

37. OBERHOFER, C. A Disponibilidade de documentos: um modelo de avaliação de satisfação de demanda em bibliotecas universitárias. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 10, n.1, p. 47-58, 1981.
38. OLIVEIRA, S.M. Avaliação de desempenho de pessoal em biblioteca. *Rev. Bras. Bibliotecon. Doc.* v.16, n.1/2, p. 57-66, 1983.
39. ORR, R. H. Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures. *J. Documentation*, v.29, n.3, p.315-332, 1973.
40. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. I. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *J. Retail.*; v.64, n.1, p.12-40, 1988.
41. POLL, R.; BOEKHORST, P.T. *Measuring quality: International guidelines for performance measurement in academic libraries*. Munchen: Saur, 1996. (IFLA publications, 76)
42. PRITCHARD, S.M. Determining quality in academic libraries. *Libr. Trends*, v.44, n.3, p. 572-94, 1996.
43. RISTOFF, D. I. Avaliação institucional: pensando princípios. In: BALZAN, N.C. *Avaliação institucional, teorias e princípios*. São Paulo: Cortez, 1995, p.37-51.
44. RODWELL, J. A review of recent literature on the assessment of library effectiveness, apud GOODALL, D. L. Performance measurement: a historical perspective. *J. Librarianship*, v.7, n.2, p.69-72, 1960.

45. SAMPAIO, M. I. C. ; REBELLO, M. A. F. R.; BEZERRA, M. A ; VILLELA, M. C. O ; SANT'ANA, M. C. **Proposta de avaliação contínua da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo SIBI/USP.** São Paulo: 2001. (Monografia apresentada ao Programa de Administração da Inovação Científica e Tecnológica nos serviços de informação SIBI/USP – PROTAP).
46. SELTZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 4.ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1987, v.1. Delineamento de pesquisa.
47. SERRA, N. **Tecnologia e desenvolvimento econômico no Brasil: considerações sobre o papel dos Institutos de Pesquisa.** São Paulo: 1987. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
48. SHAUGHNESSY, T. W. Assessing library effectiveness. **J. Libr. Adm.** v.12, n.1, p.1-7, 1990.
49. SILVA, C.G. e MELLO, L.C.P. (Coord.) **Livro Verde, Ciência Tecnologia e Inovação: desafio para a sociedade brasileira.** Brasília: Ministério de Ciência e Tecnologia, jul. 2001.
50. St CLAIR, G. The future challenge: management and measurement. **Special Libr.**, v.84, p.151-154, 1993.
51. STECHER, G. Library evaluation: a brief survey of studies in quantification. **Austr. Acad. Res. Libr.**, v.6, p.1-19, 1975.
52. TAYLOR, R. **The value-added information system.** Washington: Ablex, 1996, p.1-11.

53. URQUHART, C. Book review of the Northumbria International conference on performance measurement in libraries and information services. 3<sup>rd</sup>. Aug., 27-31, 1999. *Proceedings ... J. Libr. Inf. Sci.*, v.32, n.4, 2000.
54. VALLS, V. M. ; VERGUEIRO, W. C. S. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão da literatura. *Perspectivas Ci. Inf.* v.3,n 1, p.47-59, 1998
55. VAN HOUSE, N. A. Output measures in libraries. *Libr. Trends*, v.38, n. 2 p. 268-279, 1989.
56. VAN HOUSE, N.A. Organization politics and performance measurement. Introductory talk. In: WRESSEL. P. (Ed). Northumbria international conference on performance measurement in libraries and information services, 1<sup>st</sup>. Aug. 31st to Sep. 4, 1995. *Proceedings ...* Newcastle upon Tyne, England, 1995. p.1-10.
57. VAN HOUSE, N.A.; WEIL, B.T., McCLURE, C. R. *Measuring academic library performance: a practical approach*. Chicago: American Library Association, 1990.
58. VASCONCELLOS, E.; KRUGLIANSKAS, I. Avaliação de desempenho em instituições de pesquisa. *Rev. Administração*, v.26, n.4, p.73-86, 1991.
59. VERGUEIRO, W. C. S. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo, 2000. Tese (Livre-Docência) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

60. VERGUEIRO, W. C. S.; CARVALHO, T. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. **Perspectivas Ci. Inf.**, v.6, n.1, p.27-40, 2001.
61. VERGUEIRO, W. ; SANTOS, T.; REDDY, L. S .K. Proposta de metodologia para a identificação de indicadores de qualidade: aplicação em bibliotecas universitárias da área odontológica. In: SEMINARIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS 10., Fortaleza, 1998. **Anais...** Fortaleza: TECTREINA, 1998. (Publicado em disquete)
62. WHITE, M.D.; ABELS, E.G. measuring service quality in special libraries: lessons from service marketing. **Special Libr.**, v.86, n.1, p.36-45, 1995.
63. WHITEHALL, T. User valuations and resources management for information services. **Aslib Proceed.**, v.32, n.2, p.87-105, 1980.
64. XAVIER, E. F. T. **Qualidade nos serviços ao cliente**: um estudo de caso em bibliotecas universitárias da área odontológica. São Paulo: 2001. Dissertação (Mestrado). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

## **Anexo A**

### ***Componentes que devem ser considerados no planejamento de um processo de avaliação:***

*Quanto à finalidade da avaliação:* a fim de segurar uma melhor compreensão do processo, os elementos componentes da avaliação devem ser descritos detalhadamente no projeto da avaliação, assim deve ser explicitada a filosofia do programa, os objetivos, as metas, os procedimentos e resultados que se deseja alcançar. Este detalhamento facilitará à associação do programa aos impactos esperados.

### ***Procedimentos e propósitos***

Cada modelo de avaliação adota diferentes metodologias e produz um tipo de informação. Os procedimentos e os propósitos da avaliação devem ser exaustivamente divulgados aos participantes do projeto; assim, estes saberão exatamente como proceder e quais são os resultados esperados.

### ***Parceiros do programa***

São as pessoas envolvidas e ou afetadas pela avaliação, incluem os usuários, os funcionários da biblioteca, os fornecedores e outros que utilizarão ou serão afetados pelos resultados da avaliação. Participantes do programa são os indivíduos que estão sendo estudados como parte do processo de avaliação. As características dos participantes incluem dados como idade, sexo, posição socioeconômica, domínio de línguas, habilidades, atitude e experiência anterior. Estes dados são importantes para analisar a diferença do impacto da avaliação nos diferentes grupos participantes.

### ***As questões da avaliação***

As questões da avaliação devem ser estruturadas de tal forma que se concentrem em focalizar os aspectos do programa, muito mais do que promover os objetivos do programa ou afetar de alguma forma os participantes. Alguns critérios são importantes para preparar as questões:

- a) *quem vai usar as informações obtidas na avaliação? (considerar gestores internos e externos).*
- b) *as questões fornecerão informações que não estão disponíveis em outras fontes de informação?*
- c) *as informações resultantes da avaliação serão úteis, também para a maioria dos parceiros?*

- d) *as informações obtidas serão de importância contínua?*
- e) *será possível obter todas as informações com os recursos disponíveis no momento?*
- f) *os resultados da avaliação serão fornecidos a tempo para o tomador de decisão? Questões relacionadas com o contexto, implementação e variáveis de impacto fornecem informações que auxiliam a visualização das perspectivas, não somente com a finalidade de compor um relatório, mas também, para entender as condições e a natureza em que acontece o sucesso ou a falha do programa.*

#### **Quanto ao projeto de avaliação:**

- a) abrangência e seleção da informação. Para se obter uma informação apropriada, a avaliação deve ser *relevante* para os objetivos do gerente, *importante* para os parceiros e suficientemente *compreensível* para fundamentar um juízo de valor. Avaliadores devem identificar quais aspectos o usuário considera importante, mas, também sugerir outros que poderiam ser incluídos. Uma avaliação deve ser eficiente e produzir informação relevante para justificar os recursos investidos no projeto. As limitações financeiras e o clima político são barreiras significativas que podem afetar a *abrangência* e a *profundidade* da avaliação. Por outro lado à disponibilidade orçamentária facilita a seleção da metodologia a ser utilizada na avaliação.
  
- b) amostra; as fontes de informação usadas no programa de avaliação devem ser descritas detalhadamente, de tal forma que a adequação da informação possa ser avaliada. Qual grupo será selecionado para fornecer a informação administradora, alunos, professores? Quais os critérios utilizados para a seleção e tamanho da amostra? Esta informação a respeito da amostra auxiliará os avaliadores a validar a abrangência da avaliação.

#### **Quanto aos métodos e instrumentos**

Os procedimentos para efetuar uma avaliação incluem os meios pelos quais a informação será coletada, organizada, analisada e comunicada para satisfazer os objetivos dela. No caso do uso de instrumentos de coleta, estes devem ser descritos (como por exemplo: entrevistas, gravação e entrevista, questionário auto aplicável etc.) Descrever se planeja usar várias fontes de informação para comparar os resultados, (ex. triangulação de dados através de instrumentos, comparação com estudos similares). Os procedimentos para avaliação devem ser práticos para evitar ao máximo a interrupção da coleta de dados.

As avaliações devem relacionar e implementar procedimentos que sejam possíveis, realísticos com relação ao tempo, orçamento, funcionários e participantes.

Procedimentos e objetivos devem ser revistos periodicamente durante o período de avaliação para assegurar um resultado realístico e compatível com o planejamento original, se houver alterações ou correções durante o percurso da avaliação, estas devem ser descritas.

A descrição pormenorizada dos procedimentos utilizados na avaliação contribui para que estudos similares sejam realizados.

### ***Meta-avaliação***

A meta-avaliação é a avaliação da avaliação. É um procedimento bastante utilizado, para avaliações de longo período, 3 a 5, anos e onde há necessidade de rever ou refinar as questões de pesquisa iniciais. A meta-avaliação pode ser formal ou informal, a documentação pormenorizada sobre a avaliação em curso auxilia na condução da meta-avaliação.

### ***Credibilidade dos avaliadores***

O treinamento, a competência, o conhecimento substantivo da área, experiência e integridade, são algumas das características consideradas necessárias para conferir credibilidade aos avaliadores.

Relatórios sobre o processo de avaliação que defendam a utilidade, praticidade, e adequação técnica são itens fundamentais que contribuem para acrescentar credibilidade ao avaliador.

### ***Coleta de dados***

Confiabilidade é a palavra chave para era coleta de dados e diz respeito à consistência dos dados obtidos. É importante distinguir entre a variação derivada do ruído ou erro de seleção da amostra e a variação sistemática das fontes; esta última pode acontecer devido a características dos participantes, condições do ambiente ou o contexto do programa onde a avaliação está sendo realizada.

### ***Envolvimento dos parceiros no processo***

O envolvimento dos parceiros é fundamental no processo de avaliação, pois entender a natureza do programa a ser avaliado é um dos fatores críticos de sucesso, o qual se consegue por meio de um processo exaustivo de comunicação aos parceiros das metas e objetivos da avaliação.

### ***Fornecer a informação na época certa***

A informação deve ser entregue na época certa; uma informação tardia, mesmo importante, perde a sua utilidade. Para tanto a época, o tempo que levará o processo deve ser cuidadosamente planejado para não incorrer neste erro.

### ***Quanto ao plano de análise***

A qualidade e o controle dos procedimentos a serem utilizados na avaliação devem ser descritos. Deve ser estabelecido também um esquema para assegurar que todos os dados coletados sejam eles novos ou já existentes, estejam isentos de erros e mantidos em segurança. Os avaliadores devem instituir um programa de qualidade, e exatidão para minimizar a possibilidade de erro.

### ***Análise quantitativa de informação***

Procedimentos de análise qualitativa adequada às características dos resultados obtidos devem ser relacionados *apriori*, se os recursos permitirem, seria ideal utilizar várias formas de análises, pois isto assegurará que o estudo seja facilmente repetido ou reproduzido por outros.

### ***Análise qualitativa da informação***

A informação qualitativa consiste na descrição e interpretação dos dados em forma narrativa ao invés de ser em forma numérica.

Análise qualitativa é o processo de compilar, analisar e interpretar a informação de forma a responder questões específicas do programa.

A análise qualitativa compreende um processo indutivo, interativo no qual o avaliador recorre a fontes de informação ou informações relevantes a fim de testar ou validar as conclusões da avaliação. (*On-line evaluation resource library, 2001*) (<http://oerl.sri.com/plans/plansglass.html>)

## **Apêndice A**

### **Questionário dirigido aos gerentes de Bibliotecas especializadas de Instituições Públicas de Pesquisa**

Prezado (a) colega:

O presente Questionário se constitui em um instrumento de coleta de dados a serem utilizados em um trabalho de mestrado, em realização no Departamento de Biblioteconomia e Documentação, da Escola Comunicações da Universidade de São Paulo sob orientação do Prof. Dr. Waldomiro C. S. Vergueiro.

O principal objetivo deste questionário é verificar quais os meios que são utilizados pelas bibliotecas<sup>1</sup> especializadas para avaliar desempenho de suas atividades.

Sua colaboração como profissional da área será muito apreciada e contribuirá significativamente para o sucesso deste trabalho.

Por ser um trabalho de mestrado, temos prazos a cumprir, assim, o retorno deste questionário até o dia **25.11.2002** será grandemente apreciado.

Agradeço desde já a sua colaboração e coloco-me à sua disposição para eventuais comentários.

---

<sup>1</sup>Inclui-se nesta categoria todas as unidades que trabalhem com a informação especializada e que adotem diferentes denominações: centros de informação, centros de documentação e outros.

Endereço do questionário

O questionário pode ser acessado por meio de: <http://aguia2.ipen.br/formulario.htm>