

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS - PPGOP**

**Ivete Maria Klein Lunkes**

**DIRETRIZES ORIENTADORAS PARA PLANO DE GESTÃO DE  
BIBLIOTECAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM  
ESTUDO DE CAMPO NA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA MARIA (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2019



**Ivete Maria Klein Lunkes**

**DIRETRIZES ORIENTADORAS PARA PLANO DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS  
DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Linha de Pesquisa Interfaces das Organizações Públicas, Pessoas e Sociedade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Luciana Flores Battistella

Santa Maria, RS  
2019

Lunkes, Ivete Maria Klein  
DIRETRIZES ORIENTADORAS PARA PLANO DE GESTÃO DE  
BIBLIOTECAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO  
DE CAMPO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM) /  
Ivete Maria Klein Lunkes.- 2019.  
304 p.; 30 cm

Orientadora: Luciana Flores Battistella  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2019

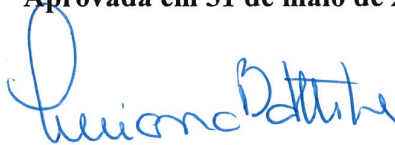
1. Diretrizes 2. Plano de Gestão 3. Bibliotecas 4.  
Universidades 5. Gestão pública I. Battistella, Luciana  
Flores II. Título.

Ivete Maria Klein Lunkes

**DIRETRIZES ORIENTADORAS PARA PLANO DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS  
DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Linha de Pesquisa Interfaces das Organizações Públicas, Pessoas e Sociedade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

**Aprovada em 31 de maio de 2019.**



---

**Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)



---

**Alberto Souza Schmidt, Dr. (UFSM)**



---

**Rogério da Silva Nunes, Dr. (UFSC)**

Santa Maria, RS  
2019



## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre me ajudou e me mostrou o melhor caminho a seguir. A Ele agradeço a saúde, a família, o trabalho e os verdadeiros amigos que conquistei.

Aos meus pais, Osmundo Bruno Klein (*in memoriam*) e Maria Klein, pela ênfase e incentivo desde sempre, à educação, ao estudo, à ética, ao trabalho, e à honestidade como princípios de vida. Agradeço seu amor incondicional.

Ao meu esposo e colega Servidor Público dessa instituição, Ênio Hugo Lunkes, e aos meus amados filhos Mariana Klein Lunkes e Gabriel Klein Lunkes, pelo seu amor, carinho, incentivo, apoio e compreensão por minha ausência em momentos importantes das suas vidas, para poder concretizar esse estudo. Agradeço por estarem comigo e ao meu lado nos momentos alegres e mais difíceis da minha vida. Com certeza fazem parte dessa conquista.

À “Mãe” Universidade Federal de Santa Maria, instituição pública e de qualidade, da qual com grande orgulho faço parte há anos como Servidora Pública, por me acolher e por me oportunizar uma qualificação pessoal e profissional, pública, gratuita e de qualidade.

Ao meu primeiro orientador, Professor Dr. Alberto Souza Schmidt, pela sua confiança em mim depositada, pelo incentivo, paciência, serenidade, dedicação, integridade, ética, conhecimento inigualável e apoio em todos os momentos de orientação desse trabalho, até a sua aposentadoria.

À minha nova orientadora, Professora Dr<sup>a</sup>. Luciana Flores Battistella, por me aceitar a esta altura dos acontecimentos e por aceitar o desafio e dar continuidade às orientações, pela disponibilidade, confiança, incentivo e dedicação, pela amizade, paciência, clareza e objetividade na orientação desse estudo.

Ao Professor Dr. Rogério da Silva Nunes, da UFSC, por aceitar ser membro das minhas bancas de Qualificação e Defesa da Dissertação, pelo tempo disponibilizado e pelas contribuições valiosas que, com certeza, enriquecerão esse estudo.

Ao meu grande e eterno amigo de todas as horas, Professor Dr. Roberto da Luz Júnior, meu orientador na Graduação e na Especialização, ex-Pró-Reitor de Planejamento e colega de trabalho ímpar da instituição, exemplo verdadeiro de “Servidor Público”, por todos os ensinamentos, inumeráveis aqui, pelo trabalho conjunto para a excelência da instituição e, por nunca ter duvidado do meu potencial, sendo meu primeiro grande incentivador para a concretização desse sonho.





Aos colegas de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, por estes dois anos de aprendizado e amizade, dos quais jamais esquecerei. Em especial aos amigos leais e para todas as horas que esse Mestrado me trouxe: Filipe Venturini Bassan e Jaqueline Mota Pires.

Aos colegas Servidores Públicos da UFSM, em especial, aos técnico-administrativos da Biblioteca Central, pela compreensão, incentivo e apoio de sempre.

Aos servidores docentes e técnico-administrativos do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da UFSM, em especial ao Coordenador do Programa Professor Dr. Breno Augusto Diniz Pereira; pelo apoio, ensinamentos, dedicação e contribuição com a Gestão Pública Brasileira. Ao Secretário do Programa, e colega técnico-administrativo Roni Storti de Barros, pela disposição e pronto atendimento em todas as solicitações contribuindo direta ou indiretamente para a concretização deste mestrado.

Aos entrevistados da pesquisa, pela receptividade, compreensão e pela disponibilidade em colaborar com esse estudo.

A todos que porventura não estão citados aqui, mas que contribuíram direta ou indiretamente, o meu muito obrigada!



Somos o que fazemos, mas somos,  
principalmente, o que fazemos para mudar o  
que somos.

(Eduardo Galeano)

As pessoas podem tirar tudo de você, menos o  
seu conhecimento.

(Albert Einstein)



## RESUMO

### DIRETRIZES ORIENTADORAS PARA PLANO DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

AUTORA: Ivete Maria Klein Lunkes  
ORIENTADORA: Luciana Flores Battistella

O estudo objetivou propor diretrizes orientadoras para Plano de Gestão de Bibliotecas de IES, à luz dos requisitos de Autoavaliação do Gespública e dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e de Avaliação de Cursos Graduação do SINAES/INEP/MEC, de forma a contribuir como facilitador nos processos avaliativos da UFSM, das Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM e das IES, na obtenção de indicadores institucionais de qualidade pelos serviços prestados à sociedade, com práticas e ações de melhoria contínua para o atingimento do Ensino Superior de Excelência. A fundamentação teórica contemplou três tópicos principais, norteadores da pesquisa: as Bibliotecas, o Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Gespública. Quanto ao método, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo exploratório-descritiva, aplicada, com abordagem qualitativa e lógica dedutiva, realizada na UFSM-SiB/UFSM. Para atingir o objetivo, foram identificados e analisados os requisitos de avaliação do Instrumento de Avaliação do SINAES, que impactam a gestão de bibliotecas; analisados os requisitos de avaliação do Instrumento de Autoavaliação do Gespública, pertinentes à gestão de bibliotecas e foram identificadas práticas gerenciais atuais, institucionais e das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM e que atendem a esses requisitos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais e semiestruturadas, conduzidas *in loco*, com dois grupos de gestores da UFSM, diretamente ligados à gestão de bibliotecas, além da análise documental complementada com a observação. Concomitantemente, foi aplicado um “checklist” aos mesmos entrevistados, baseado no Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – IAGP - 250 Pontos, do Gespública, estruturado em oito critérios e setenta e duas alíneas. Também foram realizadas a coleta e a análise de dados secundários por meio da análise documental e da investigação em documentos gerenciais de bibliotecas de outras IFES para identificar práticas e ações adotadas (pontos fortes), com relação a bibliotecas. Fez-se também investigação no Plano de Desenvolvimento da Unidade de Ensino da UFSM (PDU), que se destacou positivamente na coleta dos dados, pelas suas práticas, iniciativas e ações. As entrevistas com gestores da UFSM revelaram muitos pontos positivos-pontos fortes, nas práticas de gestão, mas também revelaram pontos desafiadores, preocupantes e até de características peculiares, com oportunidades de melhoria. Os gestores da UFSM apontaram empecilhos e fizeram recomendações com sugestões de mudanças para o êxito de implementação do Plano. Os “checklists”, na Primeira Autoavaliação de cada grupo de gestores, apresentaram resultados com pontos fortes importantes, mas também oportunidades de melhoria, com revelações que merecem ações estratégicas e comprometimento mútuo entre gestores SiB e a gestão da Universidade. As investigações em documentos de outras IFES e em documento PDU (2018-2022), da Unidade da UFSM, mostraram caminhos para o êxito do objetivo proposto, conforme resultados elencados na dissertação. Por fim, com base nos resultados da pesquisa, apresentou-se a proposta de Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de IES, em especial para a UFSM, campo de estudo da pesquisa. Conclui-se que essas diretrizes poderão atuar como ferramentas de auxílio para o aprimoramento do processo de Gestão das Bibliotecas e implementação do Plano de Gestão para Bibliotecas de IES, culminando com o atingimento dos objetivos institucionais (Ensino de Excelência, Universidade de Excelência, com indicadores institucionais de Excelência e Conceito 5 em todas as Avaliações do Mec).

**Palavras-chave:** Diretrizes. Plano de Gestão. Bibliotecas. Universidade. SINAES. Gespública.



## ABSTRACT

### GUIDELINES DIRECTIVES FOR LIBRARIES MANAGEMENT PLAN OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A FIELD STUDY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA (UFSM)

AUTHOR: Ivete Maria Klein Lunkes  
ADVISOR: Luciana Florers Battistella

The study aimed to propose guidelines directives for Libraries Management Plan of IES, in the light of the Self-assessment requirements of Gespública and Axes of the Institutional Evaluation Instrument and Evaluation of Undergraduate Courses of SINAES/INEP/MEC, in order to help as a facilitator in evaluation processes from UFSM, the libraries of the Library System of UFSM and the IES, obtaining institutional indicators of quality for the services provided to society, with practice and continuous improvement actions, for the achievement of higher education of excellence. The theoretical foundation included three main topics, guiding the research: The Libraries, the National System of Higher Assessment SINAES and the National Program of Public Administration and Bureaucracy, the Gespública. As for the method, the study is characterized as a descriptive exploratory field research, applied with a qualitative approach and deductive logic, held in UFSM-SiB/UFSM. To achieve the goal, were identified and analyzed the evaluation requirements of the evaluation Instrument of SINAES, that impact the management of libraries; analyzed the requirements of assessment of the self-evaluation Instrument of Gespública, relevant to the management of libraries and management practices have been identified, and the institutional Library System Libraries of UFSM and that meet these requirements. The data were collected through personal interviews and semi-structured, conducted *in loco*, with two groups of managers from UFSM, directly linked to the management of libraries in addition to documental analysis complemented with the note. At the same time, it was applied a "checklist" to the same respondents, based on the Self-assessment Instrument of Public Management-IAGP-250 points, the Gespública, structured into eight criteria and seventy-two points. Were also carried out the collection and analysis of secondary data through documentary analysis and research in management documents of other libraries IFES to identify practices and actions adopted (strengths), with respect to libraries. There was also research on the Development Plan of the Educational Unit UFSM (PDU), which stood out positively in data collection, by its practices, initiatives and actions. Interviews with managers from UFSM revealed many positive points-strengths, in management practices, but also proved challenging, troubling and even points of peculiar characteristics, with opportunities for improvement. UFSM managers pointed out obstacles and made recommendations with suggestions for changes for a successful implementation of the plan. The "checklists", in the First Self-evaluation of each group of managers, presented results with important strengths, but also opportunities for improvement, with revelations that deserve strategic actions and mutual commitment between SiB managers and the university management. Investigations in other documents IFES and in document PDU (2018-2022), in the unity of UFSM, showed ways to the success of the proposed goal, as results listed in the dissertation. Finally, based on the results of the research, presented the proposed Directives to Management Plan for Libraries of IES, in particular for UFSM, field of research study. It is concluded that these guidelines may act as tools to aid in the improvement of the Process of Management of Libraries and implementation of the Management Plan for Libraries of IES, culminating in the achievement of institutional goals (Teaching Excellence, University of Excellence, with institutional indicators of excellence and Concept 5 in all evaluations of Mec).

**Keywords:** Guidelines. Management Plan. Libraries. University. SINAES. Gespública.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Critérios de Excelência do MEG-20 ( Modelo de Excelência em Gestão, 20ª Edição).....	68
Figura 2 -	Visão Sistêmica do Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	74
Figura 3 -	Ciclo da Melhoria Contínua da Gestão.....	77
Figura 4 -	Desenho da pesquisa.....	90
Figura 5 -	Nuvem de Palavras (Gestores Institucionais).....	133
Figura 6 -	Nuvem de Palavras (Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM).....	164
Figura 7 -	Principais tópicos de diretrizes orientadoras para Plano de Gestão de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior.....	227



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Resumo dos Instrumentos de Avaliação da Educação Superior.....	60
Quadro 2 -	Princípios Constitucionais.....	65
Quadro 3 -	Fundamentos de Excelência em Gestão.....	70
Quadro 4 -	Critérios de Avaliação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	72
Quadro 5 -	Categorias e Variáveis das Entrevistas.....	85
Quadro 6 -	Relação entre objetivo geral, específicos, fontes de evidências e análises de dados.....	89
Quadro 7 -	Serviços bibliográficos oferecidos pelas bibliotecas da UFSM.....	95
Quadro 8 -	Perfil dos Entrevistados (Gestores Institucionais).....	107
Quadro 9 -	Perfil dos Entrevistados (Gestores de Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da SiB/UFSM).....	107
Quadro 10 -	Categoria Processo de Gestão Atual (Gestores Institucionais).....	114
Quadro 11 -	Categoria Inter-relacionamento (Gestores Institucionais).....	119
Quadro 12 -	Categoria Desempenho (Gestores Institucionais).....	123
Quadro 13 -	Categoria Referencial Comparativo (Gestores Institucionais).....	128
Quadro 14 -	Categoria Visão de Futuro (Gestores Institucionais).....	131
Quadro 15 -	Categoria Processo de Gestão Atual (Gestores SiB/UFSM).....	139
Quadro 16 -	Categoria Inter-relacionamento (Gestores SiB/UFSM).....	146
Quadro 17 -	Categoria Desempenho (Gestores SiB/UFSM).....	151
Quadro 18 -	Categoria Referencial Comparativo (Gestores SiB/UFSM).....	156
Quadro 19 -	Categoria Visão de Futuro (Gestores SiB/UFSM).....	162
Quadro 20 -	Pontos fortes e informações SBUFRGS.....	185
Quadro 21 -	Pontos fortes e informações SBUFMG.....	187
Quadro 22 -	Pontos fortes e informações CRBUNIFESP.....	189
Quadro 23 -	Pontos fortes e informações SIBIUFSC.....	193
Quadro 24 -	Pontos fortes e informações SiBIUFRJ.....	196
Quadro 25 -	Pontos fortes e informações Bibliotecas UFV.....	198
Quadro 26 -	Pontos fortes e informações SIBIUFSCar.....	201
Quadro 27 -	Pontos fortes e informações da Biblioteca da UFLA.....	203
Quadro 28 -	Pontos fortes e informações SiBUNB.....	205
Quadro 29 -	Pontos fortes e informações SiBIUFPR.....	208



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação Geral por Critérios.....	79
Tabela 1a - Pontuação Geral por Critérios.....	167
Tabela 2 - Pontuação Geral dos Gestores Institucionais da UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação.....	169
Tabela 3 - Pontuação Individual dos Gestores Institucionais da UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação.....	173
Tabela 4 - Pontuação Geral dos Gestores SiB/UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação	175



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACE	Avaliação das Condições de Ensino
AGITTEC	Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BASis	Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliadores da Educação Superior
BC	Biblioteca Central
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BSCAL	Biblioteca Setorial do Centro de Artes e Letras
BSCCNE	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Naturais e Exatas
BSCCR	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Rurais
BSCCSH	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas
BSCE	Biblioteca Setorial do Centro de Educação
BSCEFD	Biblioteca Setorial do Centro de Educação Física e Desportos
BSCT	Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia
BSCTISM	Biblioteca Setorial do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
BSCP	Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico
BSFW	Biblioteca Setorial de Frederico Westphalen
BSPM	Biblioteca Setorial de Palmeira das Missões
CADE	Coordenadoria de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD	Cargo de Direção
CE	Ceará
CEBTT	Coordenadoria de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
CES	Câmara de Educação Superior
CF/1988	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMUT	Comutação Bibliográfica
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar do Curso
CPD	Centro de Processamento de Dados
CRBU	Coordenadoria da Rede de Bibliotecas
DAES	Diretoria de Avaliação da Educação Superior
D.O.U.	Diário Oficial da União
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
EUA	Estados Unidos da América
FEEVALE	Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo – Vale do Rio dos Sinos
FG	Função Gratificada
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GAGP	Guia de Avaliação da Gestão Pública
GERES	Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior





GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IAGP	Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MP	Ministério do Planejamento
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA	Planejar- Executar - Analisar - Agir ( <i>Plan, Do, Check, Act</i> )
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PMG	Plano de Melhoria da Gestão
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PRPGP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RS	Rio Grande do Sul
SAGP	Sistema de Autoavaliação da Gestão Pública
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SERES	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
SESu	Secretaria da Educação Superior
SIPEH	Sistema de Informação e Pesquisa em Humanidades
SiB - UFSM	Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Maria
SINAES	Sistema de Avaliação do Ensino Superior
TAEs	Técnico-Administrativos em Educação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura ( <i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> )
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul



UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNB	Universidade Federal de Brasília
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIFOR	Universidade de Fortaleza
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNIVATES	Universidade do Vale do Taquari
USP	Universidade de São Paulo



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS.....	22
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	22
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	22
1.3	JUSTIFICATIVA.....	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	27
2.1	BIBLIOTECAS.....	28
<b>2.1.1</b>	<b>A biblioteca universitária e sua função social</b> .....	42
<b>2.1.2</b>	<b>Biblioteca como espaço de aprendizagem</b> .....	43
<b>2.1.3</b>	<b>Bibliotecas organizações contemporâneas</b> .....	45
<b>2.1.4</b>	<b>Gestão de Bibliotecas</b> .....	47
2.2	SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR... 50	50
<b>2.2.1</b>	<b>Avaliação institucional</b> .....	53
<b>2.2.2</b>	<b>Avaliação dos cursos de educação superior</b> .....	55
<b>2.2.3</b>	<b>Exame nacional de desempenho de estudantes</b> .....	57
<b>2.2.4</b>	<b>Demonstração resumo dos instrumentos de avaliação da educação superior</b> .....	60
2.3	PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO, O GESPÚBLICA.....	61
<b>2.3.1</b>	<b>O modelo de gestão pública brasileiro e os fundamentos de excelência</b> .....	68
<b>2.3.2</b>	<b>Os critérios de avaliação do modelo de excelência em gestão</b> .....	71
<b>2.3.3</b>	<b>Visão sistêmica do modelo de excelência</b> .....	73
<b>2.3.4</b>	<b>A avaliação e os ciclos de melhoria contínua</b> .....	74
<b>2.3.5</b>	<b>Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP</b> .....	77
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE ESTUDO</b> .....	81
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	81
3.2	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	82
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	86
<b>4</b>	<b>CAMPO DA PESQUISA</b> .....	91
4.1	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.....	91
<b>4.1.1</b>	<b>Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Maria</b> .....	94
4.1.1.1	<i>Biblioteca Central</i> .....	95
4.1.1.2	<i>Biblioteca Setorial do Centro de Artes e Letras</i> .....	97
4.1.1.3	<i>Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Naturais e Exatas</i> .....	97
4.1.1.4	<i>Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Rurais</i> .....	97
4.1.1.5	<i>Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas</i> .....	97
4.1.1.6	<i>Biblioteca Setorial de Centro de Educação</i> .....	98
4.1.1.7	<i>Biblioteca Setorial do Centro de Educação Física e Desportos</i> .....	98
4.1.1.8	<i>Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia</i> .....	98



4.1.1.9	<i>Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico.....</i>	99
4.1.1.10	<i>Biblioteca Setorial do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria.....</i>	99
4.1.1.11	<i>Biblioteca Setorial de Frederico Westphalen.....</i>	99
4.1.1.12	<i>Biblioteca Setorial de Palmeira das Missões.....</i>	100
4.1.1.13	<i>Biblioteca Setorial de Cachoeira do Sul.....</i>	100
4.2	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	100
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>105</b>
5.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	106
5.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	108
<b>5.2.1</b>	<b>Entrevistas com gestores institucionais da UFSM- análise por categoria.....</b>	<b>108</b>
5.2.1.1	<i>Categoria Processo de Gestão Atual (Gestores institucionais).....</i>	108
5.2.1.2	<i>Categoria Inter-relacionamento (Gestores institucionais).....</i>	115
5.2.1.3	<i>Categoria Desempenho (Gestores institucionais).....</i>	120
5.2.1.4	<i>Categoria Referencial Comparativo (Gestores institucionais).....</i>	124
5.2.1.5	<i>Categoria Visão de Futuro (Gestores institucionais).....</i>	128
<b>5.2.2</b>	<b>Resultados visuais das entrevistas com gestores institucionais.....</b>	<b>132</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Entrevistas com gestores do sistema de bibliotecas da UFSM – análise por categoria.....</b>	<b>133</b>
5.2.3.1	<i>Categoria Processo de Gestão Atual (Gestores do SiB/UFSM).....</i>	134
5.2.3.2	<i>Categoria Inter-relacionamento (Gestores do SiB/UFSM).....</i>	140
5.2.3.3	<i>Categoria Desempenho (Gestores do SiB/UFSM).....</i>	147
5.2.3.4	<i>Categoria Referencial Comparativo (Gestores do SiB/UFSM).....</i>	151
5.2.3.5	<i>Categoria Visão de Futuro (Gestores do SiB/UFSM).....</i>	158
<b>5.2.4</b>	<b>Resultados visuais das entrevistas com gestores do sistema de bibliotecas da UFSM.....</b>	<b>163</b>
5.3	ANÁLISE DO “CHECKLIST” DO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA – IAGP 250 PONTOS.....	165
<b>5.3.1</b>	<b>Análise dos resultados do checklist dos gestores institucionais.....</b>	<b>168</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Análise dos resultados do checklist dos gestores do sistema de bibliotecas da UFSM.....</b>	<b>174</b>
5.4	DOCUMENTOS GERENCIAIS DE BIBLIOTECAS DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.....	182
<b>5.4.1</b>	<b>De outras Instituições Federais de Ensino.....</b>	<b>183</b>
5.4.1.1	<i>Universidade Federal do Rio Grande do Sul.....</i>	184
5.4.1.2	<i>Universidade Federal de Minas Gerais.....</i>	185
5.4.1.3	<i>Universidade Federal de São Paulo.....</i>	187
5.4.1.4	<i>Universidade Federal de Santa Catarina.....</i>	189
5.4.1.5	<i>Universidade Federal do Rio de Janeiro.....</i>	194
5.4.1.6	<i>Universidade Federal de Viçosa.....</i>	196
5.4.1.7	<i>Universidade Federal de São Carlos.....</i>	199
5.4.1.8	<i>Universidade Federal de Lavras.....</i>	202
5.4.1.9	<i>Universidade de Brasília.....</i>	204
5.4.1.10	<i>Universidade Federal do Paraná.....</i>	206
<b>5.4.2</b>	<b>De unidade da UFSM.....</b>	<b>209</b>
<b>6</b>	<b>DIRETRIZES ORIENTADORAS PARA PLANO DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....</b>	<b>213</b>
6.1	QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO SIB/UFSM – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO.....	214
6.1.1	Gestão de Pessoas.....	215





6.1.2	Gestão estratégica e melhorias contínuas.....	216
6.1.3	Gestão e infraestrutura.....	219
6.1.4	Qualidade de vida no trabalho.....	220
6.1.5	Capacitação e motivação por competências.....	220
6.2	<b>PERSPECTIVA SOCIAL E FINANCEIRA.....</b>	<b>221</b>
6.3	<b>QUALIFICAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS E INTER- RELACIONAMENTOS.....</b>	<b>222</b>
6.4	<b>PERSPECTIVA DOS USUÁRIOS E CONSERVAÇÃO DO ACERVO.....</b>	<b>223</b>
6.5	<b>REVITALIZAÇÃO DE GRUPOS DE ESTUDO E PARCERIAS.....</b>	<b>224</b>
6.6	<b>VISÃO DE FUTURO.....</b>	<b>224</b>
6.7	<b>CONSIDERAÇÃO AO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NO QUE DIZ RESPEITO ÀS AVALIAÇÕES A INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....</b>	<b>225</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>231</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>245</b>
	<b>ANEXO A - RESOLUÇÃO 033-2013 - APROVA A IMPLANTAÇÃO DO SIB - UFSM.....</b>	<b>257</b>
	<b>APÊNDICE A – DOCUMENTOS/ARQUIVOS A SEREM CONSULTADOS .....</b>	<b>259</b>
	<b>APÊNDICE B –LISTA DAS 10 IFES MELHOR AVALIADAS PELO ÍNDICE GERAL DE CURSOS - 2017 .....</b>	<b>261</b>
	<b>APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>263</b>
	<b>APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA – IAGP – 250 PONTOS- (“CHECKLIST”).....</b>	<b>265</b>
	<b>APÊNDICE E - FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL – IAGP – 250 PONTOS.....</b>	<b>273</b>
	<b>APÊNDICE F - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>275</b>
	<b>APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE.....</b>	<b>277</b>
	<b>APÊNDICE H - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....</b>	<b>279</b>
	<b>APÊNDICE I – PERFIL DOS ENTREVISTADOS – GESTORES INSTITUCIONAIS.....</b>	<b>281</b>
	<b>APÊNDICE J – PERFIL DOS ENTREVISTADOS – GESTORES DE BIBLIOTECAS DO SISTEMA SIB/UFSM.....</b>	<b>283</b>
	<b>APÊNDICE K– PONTUAÇÃO INDIVIDUAL DOS GESTORES DE BIBLIOTECAS DO SISTEMA SIB/UFSM.....</b>	<b>287</b>
	<b>APÊNDICE L - LISTA DAS IFES CONSULTADAS 10 IFES MELHOR AVALIADAS PELO ÍNDICE GERAL DE CURSOS (IGC) - INEP/MEC-2017- POR ORDEM DE CLASSIFICAÇÃO .....</b>	<b>289</b>
	<b>APÊNDICE M – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES INSTITUCIONAIS, POR CATEGORIAS .....</b>	<b>295</b>
	<b>APÊNDICE N – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES DO SiB/UFSM, POR CATEGORIAS.....</b>	<b>299</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm importância estratégica não somente na formação de recursos humanos, mas também na geração de conhecimentos técnico-científicos para o desenvolvimento do país. O grande crescimento do número de Instituições provocou, nos órgãos competentes, preocupação com a qualidade do ensino oferecido, o que levou o Ministério da Educação a criar o Sistema de Avaliação do Ensino Superior – SINAES, no Brasil.

Nesse cenário encontram-se as Bibliotecas Universitárias que são avaliadas pelos instrumentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior-SINAES, criado em 2004. No ano de 2005, ocorreu uma alteração significativa no Instrumento de Avaliação, das avaliações realizadas pelo MEC, em especial nos indicadores relativos à biblioteca. Foram criados dois instrumentos específicos, um para avaliar as Instituições de Ensino Superior, o qual passou a subsidiar os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação da organização acadêmica (BRASIL, 2014), e outro específico para avaliação de cursos, subsidiando os atos autorizativos de cursos – autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, nos graus de tecnólogo, de licenciatura e de bacharelado para a modalidade presencial e a distância (BRASIL, 2015).

A avaliação das IES é uma forma de rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da universidade, promovendo a permanente melhoria da qualidade e a eficácia e pertinência das atividades desenvolvidas. A utilização eficiente, ética e relevante dos recursos humanos e materiais das universidades, traduzidas em compromissos científicos e sociais, assegurando a qualidade e a importância de seus produtos e a sua legitimação junto a sociedade.

As bibliotecas universitárias passaram a ter destaque junto ao planejamento das universidades. Conforme Lubisco (2002), a inclusão da biblioteca como uma das variáveis de avaliação das condições de ensino [...], deve ser reconhecida como uma decisão relevante do Ministério da Educação.

As bibliotecas universitárias são organizações complexas, com múltiplas funções e uma série de procedimentos, produtos e serviços. A biblioteca universitária necessita acompanhar o processo de mudanças, especialmente das últimas décadas, capacitando-se para contribuir decisoriamente nas tarefas de ensino, pesquisa e extensão; tornando-se referência na busca de informação e ideias. Necessitam acompanhar essas mudanças assegurando seu compromisso com a educação e o acesso igualitário à informação.

As bibliotecas das Instituições de Educação Superior veem-se diante da exigência de assumirem novas competências impostas pela Sociedade do Conhecimento. Nesse sentido, deixam de ser apenas repositório de informações e passam a trabalhar com políticas que focam a satisfação do usuário e a contribuição das suas ações na melhoria dos processos e dos resultados de formação dos alunos (LUBISCO, 2011, p. 13).

Dada a relevância das bibliotecas nas instituições de ensino superior e dado as exigências do SINAES, nas avaliações da educação superior, através de seus instrumentos de avaliação, institucional e de cursos, nos seus eixos e dimensões que abrangem as bibliotecas, é importante identificar quais as metas e as ações necessárias para que a biblioteca alcance a excelência de seu atendimento à comunidade acadêmica, bem como diversifique os serviços oferecidos, passando a ser reconhecida como um recurso pedagógico e não mais como apenas um espaço físico dentro da instituição.

No contexto da Avaliação Institucional, o Ministério da Educação, pela Lei nº. 10.861 de 14 de abril de 2004, Lei do SINAES, inseriu como responsabilidade das IES, o Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI. Uma exigência do processo avaliativo, pré-requisito para o processo regulatório de Instituições de Educação Superior; de cursos, bem como, documento norteador para que a instituição atinja seus objetivos. Vislumbrando um horizonte de no mínimo cinco anos (conforme estabelece a Resolução CNE/CES 10/2002), é um documento que caracteriza a identidade da Instituição bem como sua organização didática e administrativa.

Para a elaboração do PDI o Ministério da Educação disponibiliza, em seu site, (BRASIL, 2018, s/nº), o “Formulário de Orientação” para as IES sobre o que deve ser contemplado neste documento. Conforme esta orientação, os dados e informações sobre a IES, constantes do PDI, deverão se organizar em três níveis hierárquicos: Dimensões, Categorias de Análise e Indicadores. Especificamente, as Dimensões agregam os dados e informações das Instituições e de seus cursos em 3 (três) níveis amplos, compreendendo: 1- Organização Institucional e pedagógica; 2 - Corpo Docente; 3 - Instalações.

As bibliotecas estão contempladas na dimensão 3, instalações, de acordo com o “Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI”:

Na dimensão “Instalações”, as três categorias de análise procuram avaliar as instalações gerais da IES, a biblioteca e as instalações especiais, próprias ou específicas do conjunto de cursos. Embora a biblioteca seja um indicador das instalações gerais, está aqui destacada, para que se permita analisá-la, e, posteriormente, avaliá-la em separado, dada a sua importância na avaliação da qualidade de qualquer instituição de ensino superior (BRASIL, 2018, s/nº).

O instrumento de avaliação institucional, do SINAES, considera as especificidades dos diferentes atos autorizativos e das diferentes organizações acadêmicas, a partir do foco definido no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. O instrumento de avaliação institucional está organizado em cinco eixos, agrupados por similaridade, contemplando as dez dimensões do SINAES. A Biblioteca está contemplada Eixo 5 - Infraestrutura: corresponde à dimensão 7 (Infraestrutura Física) do SINAES (BRASIL, 2016).

O instrumento de avaliação de Cursos de Graduação nos graus de tecnólogo, de licenciatura e de bacharelado para a modalidade presencial e a distância do SINAES, está organizado em três dimensões (1 - Organização Didático-Pedagógica; 2 - Corpo Docente e Tutorial; 3 - Infraestrutura). Contempla bibliotecas na dimensão 3 - Infraestrutura, nos indicadores: 3.6; 3.7; 3.8. (Bibliografia Básica; Bibliografia Complementar e Periódicos Especializados) (BRASIL, 2017).

Corroborando com essa linha de análise, pode-se dizer que a administração pública tem sido tema em discussão, especialmente considerando-se a evolução nas formas de gerir a coisa pública. Com isto, com esta evolução aumenta a procura pela excelência na prestação de serviços aos cidadãos. Ao longo das últimas décadas, no Brasil, surgiram diversos programas a partir de iniciativas do governo, com o propósito de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado ao cidadão. Dentre tais programas destaca-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto nº. 5.378/05, de 23 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2005). O Programa pode ser visto como uma referência de instrumento de Gestão Pública. Tem como missão “promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País” (PARANÁ, 2011), e deve ser entendido como uma continuidade de outras ações e programas anteriores do governo, não caracterizando interrupções, cujos propósitos eram semelhantes e foram sendo adequados aos novos cenários. Com o passar dos anos houve uma adequação nos programas nacionais de gestão e nos modelos adotados, chegando-se a configuração do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, sob o argumento de que a administração pública, mesmo considerando as idiossincrasias da natureza pública, deve ser excelente (BRASIL, 2008).

A estruturação do MEGP foi, especialmente, concebida quando se identificou que um dos maiores desafios do setor público brasileiro era de natureza gerencial, a partir da premissa de que a administração pública precisa ser excelente sem deixar de ser pública. O Modelo de Excelência em Gestão Pública constitui a representação de um sistema gerencial composto por oito partes integradas, definidas como critérios, que orientam a adoção de práticas de excelência

em gestão, tendo a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. O Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, é um modelo de forma bem estruturada, e que pode ser utilizado por qualquer órgão público, independente da esfera governamental da qual faça parte, a exemplo, nas universidades, e suas bibliotecas.

Do ponto de vista da gestão das bibliotecas universitárias, é um problema para as IES não terem um Plano de Gestão de Bibliotecas alinhado ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional. Os dois Planos precisam trilhar caminhos na mesma direção de forma a cumprir a sua missão e alcançar seus objetivos. Neste contexto, propor Diretrizes orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de IES, com diagnóstico prévio através das coletas de dados da pesquisa, que contribua para a melhoria, tendo como referência um Modelo de Excelência em Gestão Pública, definindo critérios e indicadores de qualidade que atestam a eficiência e a eficácia das bibliotecas e, além disso, alinhadas aos seus objetivos ao PDI, reveste-se de ação de importância à gestão institucional.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Conforme Decreto nº 3.860/2001, o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, se constitui em compromisso da instituição com o Ministério da Educação, e é requisito legal exigido para os atos de credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior. Também, é documento legal exigido pelo MEC para os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de ensino superior, conforme Cap. IV, Art. 26 da Portaria Normativa nº 40, de 12/2007.

As estratégias dos gestores além de atender às exigências da legislação vigente, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC, visam à obtenção resultados favoráveis de indicadores, a fim de manter o ensino, a pesquisa e a extensão qualificados e atrativos, com egressos aptos a enfrentar o mercado de trabalho, levando a instituição, ao seu fortalecimento nos cenários local, nacional e internacional.

A abrangência e o papel que desempenham as bibliotecas, em prol do desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social, estão diretamente relacionados à função da universidade na sociedade, como agente catalizador e difusor do conhecimento científico advindo das contribuições dos pesquisadores, docentes e discentes.

Apesar de todo seu potencial, as bibliotecas universitárias por vezes são vistas no ambiente acadêmico como atividade-meio; elemento ausente das instâncias colegiadas das IES, do corpo docente e dos programas de extensão que porventura sejam desenvolvidos; e setor desprovido de estudos de desempenho e de padrões de planejamento alinhados aos objetivos institucionais, e também a implementação de seus serviços. Tudo isso coloca as bibliotecas universitárias em frágil situação diante da estrutura administrativa que sustenta a universidade.

A administração pública é tema em discussão, cada vez mais presente, especialmente nas organizações, considerando-se a dinâmica nas formas de gerir a coisa pública, havendo o aumento da procura pela excelência na prestação de serviços aos cidadãos.

Inseridas no contexto da organização maior, a universidade, torna-se interessante para as bibliotecas universitárias, como gestoras, estarem alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, através de um Plano de Gestão para Bibliotecas que contemple as metas e os objetivos institucionais, tendo como fundamento básico o GESPÚBLICA e o MEGP, instrumento de gestão que tem como finalidade, segundo o decreto que o instituiu (BRASIL, 2005): “...contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”.

A biblioteca universitária é suporte indispensável para o ensino, a pesquisa e extensão da instituição e como centro informacional da instituição precisa estar em perfeito funcionamento, para não comprometer o processo avaliativo no qual a universidade está inserida. A falta de um Plano de Gestão das Bibliotecas das IES, alinhado ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional, representa um dos fatores a comprometer a excelência institucional. Contudo, é um desafio para as Bibliotecas das Instituições de Ensino Superior - IES, a busca da excelência dos serviços prestados à sociedade, com características gerenciais e planos de melhoria contínua.

A partir do conhecimento do processo de gestão das IES, tendo o PDI, como “norteador” institucional, e um Plano de Gestão para Bibliotecas de IES a ele alinhado, com objetivos próprios integrados com os objetivos da instituição, pode-se reavaliar a importância do papel da Biblioteca das IES no contexto ensino, pesquisa e extensão, na busca da excelência e qualificação institucional. Neste sentido, num processo inicial, focar em Diretrizes orientadoras para implantação e implementação de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES, com base em diagnóstico prévio da realidade das bibliotecas, reveste-se de ação importante para o atingimento dos objetivos institucionais.

Diante de tal situação, formulou-se a questão de pesquisa que norteia o estudo:

***Como devem ser as Diretrizes orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de IES que contemplem os requisitos do GESPÚBLICA e do SINAES/INEP/MEC?***

## 1.2 OBJETIVOS

Esta seção visa explicitar o objetivo geral e os objetivos específicos que se propõe alcançar com esta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor Diretrizes orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, à luz dos requisitos de Autoavaliação do Gespública e dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, a pesquisa foi direcionada com os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer os requisitos de avaliação do Instrumento de Avaliação Institucional e do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação, do SINAES que impactam a gestão de bibliotecas;
- b) Analisar os requisitos de avaliação do Instrumento de Autoavaliação do GESPÚBLICA pertinentes a gestão de bibliotecas;
- c) Identificar práticas gerenciais atuais, institucionais e das Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM e que atendem aos requisitos do Instrumento de Autoavaliação do Gespública e SINAES.



### 1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse pela temática de propor Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de IES, com enfoque nos indicadores de desempenho para Bibliotecas, na avaliação institucional externa e avaliação de cursos de graduação, do Ministério da Educação, às Instituições de Ensino Superior, com base no Sistema Nacional de Avaliação - SINAES/INPE/MEC, está pautado no processo de expansão das universidades dos últimos anos, e na busca crescente por políticas e estratégias de excelência.

Foi crescente o número de universidades federais criadas no país a partir do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.

Pelo Decreto nº 5.378, de 23/02/2005, o governo federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública, unificando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização.

As bibliotecas das IES, conforme já mencionado, são avaliadas pelo Instrumento de Avaliação Institucional Externa do Sistema de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC, Eixo 5 - Infraestrutura Física: sub-eixos 5.9; 5.10; e 5.11. Pelo Instrumento de Avaliação de Cursos, a Biblioteca é avaliada na dimensão 3 - Infraestrutura, pelos indicadores: 3.6; 3.7; 3.8. (Bibliografia Básica; Bibliografia Complementar e Periódicos Especializados) (BRASIL, 2017). A escolha do Eixo Infraestrutura - Bibliotecas, no processo de avaliação externa do Ministério da Educação às IES, e a Avaliação de Cursos de Graduação, dimensão 3 – Infraestrutura, deve-se também à importância e a abrangência do Sistema de Bibliotecas - SIB da UFSM, composto por treze Bibliotecas (uma Central e doze Setoriais) e que abrange a todas as Unidades Universitária da UFSM, facilitando assim o processo avaliativo e objetivando resultados e indicadores institucionais de excelência.

A Biblioteca Central da UFSM é um órgão suplementar da Reitoria, vinculado à Pró-Reitora de Administração. Tem como objetivo colocar à disposição da comunidade universitária a informação bibliográfica atualizada, de forma organizada, favorecendo o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. Em sua estrutura, conta com uma Secretaria Administrativa, Divisão de Aquisição, Divisão de Processos Técnicos, Divisão de Referência que abrange os Núcleos de Empréstimo e Periódicos. O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Maria – SiB, possui as treze bibliotecas (uma Central e doze Setoriais), distribuídas nas seguintes unidades e subunidades administrativas: Artes e Letras, Ciências Naturais e Exatas, Ciências Rurais, Ciências Sociais e Humanas, Educação, Educação

Física e Desporto, Tecnologia, Colégio Politécnico, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e nos campi de Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul.

Neste contexto, propor Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão para Biblioteca de IES onde a missão, as metas e os objetivos da biblioteca, aí elencados estejam alinhados e sejam coerentes com o planejamento e a gestão da instituição de ensino superior – PDI, à qual está vinculada, será uma alternativa para fortalecer a importância da instituição, e assegurar espaço nas políticas públicas educacionais do país, a excelência institucional e também um instrumento norteador para gestores de bibliotecas das IES, comprometidos com a busca da excelência institucional.

É relevante que as bibliotecas, para as avaliações da educação superior pelo Mec disponham de itens essenciais, como acervo adequado tanto quantitativa quanto qualitativamente. Vem a somar uma política de formação e desenvolvimento do acervo, orçamento, e tecnologias que acompanhem a velocidade do desenvolvimento. A biblioteca não se resume apenas no aspecto físico, mas na interação dela com a sociedade.

Assim, visando propor Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de IES, alinhado ao PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, fazendo-se a análise dos indicadores referentes a bibliotecas de Instituições de Ensino Superior - IES, do eixo 5 - Infraestrutura Física, sub-eixos 5.9; 5.10; e 5.11, do Instrumento de Avaliação Institucional Externa SINAES/INEP/MEC, bem como analisando os Instrumentos de Avaliação de Cursos, do SINAES, na dimensão 3 - Infraestrutura que contempla as bibliotecas, indicadores: 3.6; 3.7; 3.8. (Bibliografia Básica; Bibliografia Complementar e Periódicos Especializados) acredita-se estar contribuindo como facilitador aos processos avaliativos às IES e também à UFSM, e estar contribuindo com o Sistema de Bibliotecas - SiB da UFSM e, conseqüentemente, estar contribuindo para o ensino superior de qualidade, na obtenção de indicadores institucionais, pelos serviços prestados à sociedade, atendendo aos requisitos, com ações eficientes, eficazes e efetivas, através da melhoria continua dos processos da Gestão de Organizações Públicas, com base GESPÚBLICA.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo, são tratados a introdução, a contextualização do tema, a delimitação do problema da pesquisa; os objetivos gerais e específicos; as razões que justificam a importância do estudo para a qualificação das Bibliotecas e a excelência das IES.

O segundo capítulo consiste na apresentação da base teórico empírica, em que os conceitos e teorias utilizados neste trabalho são explorados. É o arcabouço teórico. Este capítulo aborda as seguintes seções: Bibliotecas, com um breve histórico, trazendo sua conceituação, destaca-se a sua importância, a informatização, e a biblioteca como local de memória. Na sequência aborda-se a biblioteca e sua função social; a biblioteca como espaço de aprendizagem; e as bibliotecas organizações contemporâneas. Logo após aborda-se a Gestão de Bibliotecas, sua conceituação e importância no contexto. Segue a seção Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, com as subseções: Avaliação institucional, Avaliação dos cursos de educação superior, Exame nacional de desempenho de estudantes, finalizando com a Demonstração resumo dos instrumentos de avaliação da educação superior. Apresenta-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Gespública, que traz o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, do Ministério da Educação; com os princípios constitucionais que o sustentam. Faz-se uma referência ao o Modelo de Excelência em Gestão – MEG (MEG-20) da Fundação Nacional da Qualidade-FNQ, fonte primária para o MEGP - Gespública. Segue-se com o Modelo de Excelência em Gestão Pública Brasileiro e os Fundamentos de Excelência, os Critérios de Avaliação do Modelo de Excelência em Gestão, a Visão Sistêmica do Modelo de Excelência, a Avaliação e os Ciclos de Melhoria Contínua e finaliza-se esse tópico com a apresentação dos Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública – IAGP 250 Pontos.

O terceiro capítulo consiste na descrição dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, passando pelo tipo da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, a análise dos dados, expondo ao final o desenho da pesquisa.

O quarto capítulo expõe o Campo da Pesquisa. É o cenário onde a pesquisa acontece. Apresenta-se a Universidade Federal de Santa Maria num breve histórico; o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Maria-SiB/UFSM, elencando historicamente as treze Bibliotecas que compõe o Sistema; finalizando com alguns aspectos legais do Plano de Desenvolvimento Institucional, o PDI da UFSM (2016-2026).

No quinto capítulo é exibida a apresentação e a análise dos resultados alinhados aos objetivos do estudo, onde são apresentadas as seguintes seções: inicialmente apresenta-se o Perfil dos Entrevistados; Análise das entrevistas com Gestores institucionais da UFSM por categoria avaliada; os resultados visuais das entrevistas com Gestores Institucionais da UFSM; Análise das entrevistas com Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM por categoria avaliada; os resultados visuais das entrevistas com Gestores do Sistema de Bibliotecas da

UFSM; seguido das Análise do “checklist” do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública - IAGP-250 Pontos com os dois grupos pesquisados: Análise dos resultados do “checklist” dos Gestores Institucionais; Análise dos resultados do “checklist” dos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM. Finalizando este capítulo com investigação e análise de documentos regulatórios e documentos afins relacionados à Bibliotecas, Relatórios Gerenciais, etc. de outras Instituições Federais de Ensino Superior pesquisadas. E investigação em documento (PDU) de Unidade da UFSM, selecionada por diferenciar-se nas suas práticas, iniciativas e ações de excelência observadas quando da coleta dos dados.

O sexto capítulo apresenta propostas de Diretrizes orientadoras para Plano de Gestão de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, com ênfase nas Bibliotecas da UFSM.

Por fim, no sétimo capítulo são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica utilizada, os principais conceitos e discussões que serviram para a realização do presente trabalho, considerando o problema de pesquisa proposto. A fundamentação teórica está pautada em três tópicos principais. Inicialmente fala-se das Bibliotecas (2.1) com um breve histórico, trazendo sua conceituação, destaca-se a sua importância, a informatização, e a Biblioteca como local de memória. Na sequência aborda-se a Biblioteca e sua função social (2.1.1); a Biblioteca como espaço de aprendizagem (2.1.2); e as Bibliotecas organizações contemporâneas (2.1.3). Logo após aborda-se a Gestão de Bibliotecas (2.1.4), sua conceituação e importância no contexto.

A seguir, o segundo tópico contextualiza-se o Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES (2.2), um breve histórico da avaliação da Educação Superior no Brasil. Apresenta-se os princípios do SINAES; os componentes avaliativos da educação superior pelos quais passam as IES, regulamentados pela Lei do SINAES, com os eixos e dimensões de avaliação, destacando-se os que avaliam as bibliotecas, e a repercussão destes indicadores para as Instituições de Ensino Superior - IES: Avaliação institucional (2.2.1); Avaliação dos Cursos da Educação Superior (2.2.2), Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (2.2.3). Encerra-se esse tópico, para melhor visualização desse processo, com um quadro resumo dos Instrumentos de Avaliação da Educação Superior Brasileiros (2.2.4).

Por fim no terceiro tópico apresenta-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Gespública (2.3), que traz o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, do Ministério da Educação; com os princípios constitucionais que o sustentam. Faz-se uma referência ao o Modelo de Excelência em Gestão – MEG (MEG-20) da Fundação Nacional da Qualidade-FNQ, fonte primária para o MEGP-Gespública. Segue-se com o Modelo de Excelência em Gestão Pública Brasileiro e os Fundamentos de Excelência (2.3.1), os Critérios de Avaliação do Modelo de Excelência em Gestão (2.3.2), a Visão Sistêmica do Modelo de Excelência (2.3.3), a Avaliação e os Ciclos de Melhoria Contínua (2.3.4) e finaliza-se esse tópico com a apresentação dos Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública – IAGP 250 Pontos.

## 2.1 BIBLIOTECAS

O termo Biblioteca é originário do latim *biblium*, que significa livro e *teca*, significa caixa. Assim, a biblioteca funciona como um elo de ligação entre o universo da produção intelectual e as necessidades de seus usuários (VOLPATO, 2002). Apresenta-se a seguir um breve histórico sobre as Bibliotecas, sua conceituação, importância, informatização, como um local de memória, sua função social, espaço aprendizagem e organização contemporânea.

Houve tempos, conforme consta em bibliografias consultadas, em que as bibliotecas não passavam de um depósito de livros. No século XVI, as bibliotecas de todo mundo já haviam alcançado períodos de esplendor, tanto na Antiguidade como na Idade Média e no Renascimento. Esse conceito permaneceu até meados do século XVII, onde as Bibliotecas só recebiam uma minoria de usuários.

As Bibliotecas são definidas como recipiente ou depósito para a memória externa da humanidade. Em fins do século XIX, com o estabelecimento da Revolução Industrial, as transformações socioeconômicas e políticas vividas pela sociedade provocaram mudanças na função da Biblioteca: de armazenadora passou a ter uma função social de largo alcance (FERNANDES, 1993).

Ao longo da história, as bibliotecas já foram consideradas instrumentos de dominação intelectual, símbolo de ostentação e prestígio. Na Idade Média, o acesso às bibliotecas era permitido somente ao clero e aos eruditos. De acordo com Chartier (1996), neste período histórico, o livro era um objeto de decoração e a biblioteca sinal de saber ou de poder, com acesso restrito, como um objeto raro, precioso, de grande valor. A história mostra que, em períodos de guerras e conflitos políticos, étnicos ou religiosos, as bibliotecas são alvo de destruição, evidenciando a importância que apresentam enquanto espaços que conservam aquilo que é mais valioso para um povo: a sua cultura e o seu conhecimento produzido ao longo dos tempos.

Com o surgimento das universidades, importantes mudanças intelectuais e sociais que afetaram o desenvolvimento das bibliotecas europeias entre os séculos XIII e XV, pois, com estes novos espaços, o livro passou a ser acessado por mais pessoas. A respeito da fundação das universidades, Martins (1998) destaca que este acontecimento mudou o destino do livro e, também, de toda a civilização.

Com a criação das universidades, no final do século XIII, estas passam a fundar suas próprias bibliotecas, conforme Battles (2003). No princípio, elas estavam ligadas às ordens religiosas, porém, já naquele período, começavam a ampliar seu conteúdo temático para além

da religiosidade (MORIGI; SOUTO, 2005). Um exemplo disto é a Universidade de Paris, chamada de Sorbonne, a qual iniciou sua biblioteca com a doação dos livros de Robert de Sorbon.

Para Castro (2006), foi durante o Renascimento, importante movimento de ordem artística, cultural e científica, em um contexto de efervescência intelectual, que as bibliotecas passaram a desempenhar um papel privilegiado na formação das mentalidades, chegando a rivalizar com as salas de aula, independentemente de onde estas bibliotecas estivessem instaladas. É no Renascimento que as bibliotecas iniciaram, de fato, o seu papel de disseminadoras da informação. O padrão de espaço e disseminação da informação utilizado na maioria das bibliotecas atuais teve sua origem na biblioteca universitária ao final da Idade Média.

O ensino superior no Brasil, iniciado com a organização de faculdades ao longo do século XIX, somente na década de 1930 viu surgir as primeiras universidades. Conforme Lubisco (2007), as bibliotecas universitárias têm contribuído para que o Brasil alcançasse posição de destaque no cenário internacional.

Ainda, segundo Lubisco (2007, p. 347):

Os avanços científicos e tecnológicos dos últimos cinquenta anos situam o país no panorama internacional como uma das nações potencialmente capazes de superar os problemas socioeconômicos que afetam os países latino-americanos, além de liderar soluções que asseguram uma melhoria na sua qualidade de vida. As bibliotecas universitárias têm um papel neste contexto.

No Brasil, o marco da biblioteca universitária se deu, em 1968, com a Reforma Universitária, que reestruturou o ensino superior, redefiniu seus objetivos e propiciou, de forma indireta, maior racionalidade à biblioteca universitária. Em síntese, as modificações substanciais consagradas pela Reforma Universitária através da Lei 5.540/68, foram: departamentalização, matrícula por disciplina, curso básico e institucionalização da pós-graduação (RIBEIRO, 2000, p. 193).

Para Romanelli (2000, p. 228), três componentes estruturais da universidade foram consagradas na Reforma Universitária ou Lei nº 5.540/1968: organização, em que define a Universidade como lugar preferencial do ensino superior e o Departamento como o órgão que congregará disciplinas afins; administração, cujo reitor é o executivo e os administradores são o órgão central da coordenação do ensino e da pesquisa, junto com o Conselho de Curadores; Cursos, de graduação e pós-graduação, aperfeiçoamento e especialização, que são promovidos pelas unidades departamentais.

Diretamente as Bibliotecas Universitárias não foram contempladas pela Reforma Universitária, porém, essa Reforma abriu novos caminhos para as mesmas ao definir as atividades de ensino, pesquisa e extensão. A definição dessas atividades demanda a existência de bibliotecas organizadas para atender a clientela da universidade nos níveis de graduação e de pós-graduação. Ferreira (1980, p. 7) afirma que:

Assim como a universidade deve estar voltada para as necessidades educacionais, culturais, científicas e tecnológicas do País, as bibliotecas devem trabalhar visando a esses mesmos objetivos, condicionadas que são às finalidades fundamentais da universidade. Por isso, as bibliotecas devem participar ativamente do sistema educacional desenvolvido pela universidade. Do mesmo modo que não há sentido em universidades desvinculadas da realidade socioeconômica, as bibliotecas universitárias só poderão ter sentido se estiverem em consonância com os programas de ensino e pesquisa das universidades a que pertencem.

Nas últimas décadas, especialmente após o surgimento da sociedade da informação, as bibliotecas abandonaram, definitivamente, a imagem de armazenadoras de livros. Conforme a UNESCO (1999, p. 647):

Uma biblioteca não é mais simplesmente um lugar onde se coletam, catalogam e conservam permanentemente obras e outros impressos que interessam ao ensino e à pesquisa. Ela é, cada vez mais, um centro nervoso que assegura, entre os provedores e os usuários da informação, interações que condicionam amplamente a aprendizagem, a pesquisa e o ensino modernos.

Fragoso (2004) afirma que, no momento atual, mais do que nunca, a instituição biblioteca exerce um papel vital na educação e na formação das pessoas. Justifica-se, assim, a sua existência.

Sendo espaços de difusão do conhecimento por excelência, as bibliotecas universitárias, têm evoluído com o passar do tempo a fim de atender não apenas às necessidades de informação do público, como também no sentido de acompanhar as mudanças no campo das tecnologias da informação e comunicação, assim como as mudanças de nível comportamental dos usuários, cada vez mais conectados. As bibliotecas universitárias no âmbito das instituições de ensino superior, destacam-se por sua importância, sua evolução e suas contribuições para a formação crítica e ética de indivíduos capazes de exercer com êxito seu protagonismo social.

Para Machado (2000, p. 12), a Biblioteca Universitária tem a função primordial de:

[...] servir de apoio bibliográfico a professores, estudantes, pesquisadores e à comunidade em geral, devendo colaborar no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade à qual ela está ligada. É, por isso, considerada como o coração ou o centro nervoso da universidade.



Tradicionalmente, a biblioteca é vista como uma instituição social que preserva o conhecimento social e cultural produzido, sendo mediadora entre os indivíduos e o conhecimento requerido deles na condução de suas vidas. Araújo e Oliveira (2005, p. 29) conceituam a biblioteca como:

[...] uma coleção de documentos bibliográficos (livros, periódicos etc.) e não bibliográficos (gravuras, mapas, filmes, discos etc.) organizada e administrada para formação, consulta e recreação de todo o público ou de determinadas categorias de usuários.

Com a presença dos recursos eletrônicos de informação, esse conceito pode ser ampliado para um sistema de informação que envolve coleções compostas tanto por informações referenciais (metadados) e conteúdos integrais, quanto apenas informações referenciais, com o propósito de facilitar o acesso à informação à comunidade científica e tecnológica (KURAMOTO, 2006).

Araújo e Oliveira (2005) afirmam que a finalidade da biblioteca universitária “é atender às necessidades de estudo, consulta e pesquisa de professores e alunos universitários” e para isso exerce três grandes funções: gerencial - estabelecimento de políticas para a biblioteca universitária objetivando seu melhor desempenho; organizadora - é a aplicação das técnicas de organização da informação aos variados materiais disponíveis na biblioteca universitária; divulgação - proporcionar ao usuário acesso aos materiais existentes na biblioteca universitária bem como comunicar a existência desses materiais e das diversas fontes de informação disponíveis.

Destaca-se, nesse contexto, a digitalização cada vez mais difundida e necessária no ambiente das bibliotecas, como forma de guardar informações de forma fácil e segura. Desse modo, as novas tecnologias de informação surgem como suporte de grande eficácia na segurança das informações. Enfatiza-se ainda que de acordo com a velocidade em que aumenta o número de informações, a tecnologia evolui e contribui para seu armazenamento. É tanto que, atualmente, a digitalização é provida de equipamentos avançados e capazes de arquivar vários documentos no meio digital em pouco tempo. Ademais, percebe-se que o uso da digitalização é a tendência da “Biblioteca do Futuro”, que contribui e contribuirá de forma surpreendente tanto no arquivamento da memória quanto no armazenamento de outras informações que venham a pertencer às bibliotecas. Assim, a digitalização dificultará o extravio das informações e facilitará a recuperação das mesmas, de forma rápida e segura.

Cabe ainda que seja justificada essa preocupação de preservar os documentos memoriais em meio digital, partindo da grande necessidade de evitar a perda dos documentos úteis que estavam ou que ainda estão em papéis. Perda essa que muitas vezes ocorre por questões climáticas, ameaças biológicas, mau manuseio, entre diversos outros fatores, reversíveis pela digitalização.

As bibliotecas universitárias, colaboradoras no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades às quais elas estão ligadas, e exercem importante papel na construção de novos conhecimentos. Segundo Pela (2006), não se pode conceber o ensino sem bibliotecas que, além de possibilitarem acesso à informação, têm papel relevante na medida em que favorecem o desenvolvimento de potencialidades, capacitando pessoas, desenvolvendo alicerces para as mesmas formarem suas próprias ideias e tomarem suas próprias decisões. Este ponto de vista é reforçado por Silva *et al.* (2004, p. 135) que afirma:

A biblioteca universitária está diretamente ligada ao ensino superior e é uma instituição fundamental para auxiliar no processo de aprendizagem. Sua influência está ligada ao auxílio, ao ensino, à pesquisa, ao atendimento a estudantes universitários e à comunidade acadêmica em geral. Seu papel é suprir as necessidades de informações técnicas, científicas e literárias ao ensino, à pesquisa e à extensão.

Apesar de toda essa evolução, desde o início dos tempos, a função principal da biblioteca continua sendo a mesma, passando pelas etapas organizar, armazenar e dispor o conhecimento humano para seu melhor aproveitamento, tanto para objetivos de entretenimento e enriquecimento intelectual, quanto para o desenvolvimento de pesquisa.

A educação é um ato dinâmico, crítico e transformador. Assim, a biblioteca universitária deve extrapolar o caráter conservador, estático, de simples armazenador da informação, passando a agir como centro dinâmico e participativo do processo educacional. Ela é a responsável pela gestão das informações e dos materiais que registram o conhecimento. É ela que vai criar uma relação entre o saber e as pesquisas que estão sendo práticas constantes nas universidades, definindo e possibilitando que os caminhos sejam cada vez mais ágeis e relevantes, usando, para isso, todas as ferramentas que as tecnologias hoje permitem.

A biblioteca universitária, conforme Lück (2000), pode ser entendida como a instância que possibilita à universidade “atender às necessidades de um grupo social ou da sociedade em geral, através da administração do seu patrimônio informacional e do exercício de uma função educativa, ao orientar os usuários na utilização da informação”.

Têm como objetivo promover a educação superior dos seus usuários, auxiliando nos estudos, capacitação e formação. Portanto, a biblioteca deve ser uma organização social, cujos objetivos são atender à comunidade e a sociedade em geral. Essencialmente, o objetivo geral

da biblioteca universitária, conforme Macedo e Dias (1992, p. 43), é [...] promover a interface entre os usuários e a informação [...], direcionando suas atividades ao cumprimento dos objetivos da instituição. Desta forma, deve organizar as coleções (seleção, coleta, representação descritiva e temática e armazenagem), disseminar a informação e orientar seu uso, controlar operacionalmente o sistema de informações (do planejamento à avaliação).

Os objetivos da biblioteca universitária hoje devem unir o papel tradicional das bibliotecas acadêmicas de pesquisa, de adquirir e preservar material bibliográfico impresso, ao papel inovador de incorporar as novas tecnologias da informação e comunicação, como um processo contínuo.

As bibliotecas universitárias, atendem as universidades, que por seu caráter universal, múltiplo e diversificado, no entendimento de Lück (2000, p. 2), atuam “como uma instância privilegiada de criação/produção de saberes, formação de competências e de difusão da experiência cultural e científica da sociedade”. Assim, a biblioteca é considerada o principal agente da construção sociocultural de um país.

De acordo com Tarapanoff (1982, p. 24),

[...] a biblioteca universitária, como parte da sociedade na qual opera, reflete as características gerais do país, o seu grau de desenvolvimento, sua tradição cultural, seus problemas e prioridades socioeconômicas. [...] a universidade e a biblioteca universitária brasileira são produtos da história social, econômica e cultural do país, bem como das características regionais brasileiras aos mais variados segmentos sociais.

Em 1968, as bibliotecas universitárias passam a ser obrigatórias, de forma teórica nas Instituições de Ensino Superior (IES), devido as mudanças ocorridas na reforma do ensino superior, já que, por ela encontrar-se apenas no papel sua obrigatoriedade, a maioria das IES, não acatavam por não a considerar peça relevante no processo de ensino-aprendizagem dentro de uma instituição (OLIVEIRA, 2004).

Ao longo dos processos humanos, as bibliotecas, foram se modificando e até se caracterizando de diversas formas, dependendo do público a qual atendem. A relação da biblioteca e o conhecimento remota às origens das instituições e mantém-se intacta durante toda a história da civilização (LEITÃO, 2005).

A biblioteca funciona como um elo de ligação entre o universo da produção intelectual registrada e as necessidades de informação de seus usuários. A existência de uma biblioteca, bem como a utilização de seus serviços, pode efetuar mudanças nas habilidades, competências, atitudes e comportamentos de seus usuários, semelhantes às mudanças realizadas por outras

instituições culturais, como museus ou arquivos (POLL; PAYNE, 2006). Os autores afirmam também que, juntamente com outros objetivos, tais como a independência de pensamento, a aquisição de conhecimentos para o exercício profissional e a pesquisa científica, as universidades visam promover o uso competente da informação. A maioria desses objetivos pode ser apoiada por serviços de biblioteca.

As bibliotecas universitárias servem de apoio ao tripé que sustenta as instituições de ensino superior: o ensino, a pesquisa e a extensão. Contudo, a função da biblioteca não se restringe a um papel secundário, somente de apoio. Constitui-se, em um espaço de criação, inovação e de aprendizagem, por excelência.

A valorização e importância das bibliotecas não vêm de datas muito distantes no Brasil, como mostra Souza (1990) ao salientar que as bibliotecas começaram a ser valorizadas e organizadas a partir dos primeiros anos da década de 30, uma vez que, até então os cursos de Biblioteconomia, visando aspectos meramente técnicos para a organização das bibliotecas, em detrimento do estudo das necessidades dos usuários. Ainda, segundo o autor, esta mentalidade prevaleceu nas décadas de 50 e 60. Os cursos até aquele momento, valorizavam apenas as matérias de caráter técnico. Com o passar dos anos, ocorreram as primeiras manifestações no sentido de mudar essa visão e apresentar a biblioteca como subsistema da sociedade, com objetivos voltados para preparar recursos humanos para atender o público.

As bibliotecas universitárias são conceituadas tradicionalmente como "Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), destinadas a suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão" (CARVALHO, 1981, p. 1). Estas, na maioria dos casos, seguem o modelo de formação das próprias universidades.

Conforme a autora, as bibliotecas universitárias resultaram em grande parte, da reunião de escolas isoladas de ensino superior, e suas bibliotecas acompanharam este padrão, ou seja, desenvolveram os acervos já existentes em uma única biblioteca central e em alguns casos mantiveram as bibliotecas setoriais.

Segundo Pinto (1993, p. 85), "as bibliotecas universitárias são instituições e, como tais, constituídas por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a localização e organização até a recuperação da informação".

Três propriedades são identificadas para a efetivação do exercício das funções gerencial, organizadora e de divulgação exercidas pela biblioteca: propriedades materiais; propriedades organizacionais; e propriedades intelectuais (RODRIGUES; DUMONT, 2004).

Nas propriedades intelectuais, pode-se acrescentar a capacidade que a biblioteca universitária precisa ter de articular as atividades que desenvolve com as atividades pedagógicas trabalhadas nos cursos de graduação. Rodrigues e Dumont (2004, p. 8) esclarecem que a

[...] abordagem do ensino com pesquisa vai além da iniciativa de acrescer disciplinas que tratem do tema e de seus métodos, é antes uma atitude presente no corpo docente e deve irradiar-se curricularmente por todo o percurso que o aluno irá percorrer na universidade. Dessa forma, todas as atividades do currículo, sejam disciplinas, oficinas, seminários, entre outras, devem ter como princípio metodológico a investigação, instigando os universitários a buscar, além de respostas, a formulação das próprias questões acerca das temáticas abordadas.

Como suporte a essas novas práticas pedagógicas, está a biblioteca universitária, que passa a ser “um local privilegiado de aprendizagem” (LÜCK *et al.*, 2000, p. 6). Para ser um eficaz suporte a essas novas práticas, a biblioteca universitária precisa dimensionar a execução de suas três funções: - gerencial, organizadora e de divulgação, - e de suas três propriedades: materiais, organizacionais e intelectuais, - para se manter renovada e atualizada, dispondo não somente de materiais informacionais, mas também de fontes eletrônicas de informação, e uma plano de gestão que norteia suas ações. Essa atitude demonstrará que a biblioteca universitária está comprometida com as novas práticas organizacionais.

As propostas curriculares devem contemplar conteúdos e estratégias de aprendizagem que capacitem o ser humano para a vida em sociedade, para a atividade produtiva e para a experiência subjetiva, podendo assim constituírem-se em instrumentação da cidadania democrática” (LÜCK *et al.*, 2000, p. 4).

Apesar dos avanços representados por novas formas de estruturação, especialmente, a subordinação direta à Reitoria, as bibliotecas universitárias brasileiras têm limitado poder de decisão, pois, na sua maioria, não são unidades orçamentárias, não gerenciam recursos financeiros que na maior parte das vezes, são exclusivamente para material bibliográfico (MERCADANTE, 1990).

Conforme Guinchat e Menou (1994), as bibliotecas universitárias estão incluídas no conjunto de unidades de informação, nas quais predominam as atividades de conservação e fornecimento de documentos primários e descrevem algumas características, possuem coleções especializadas e geralmente bastante completas. Atendem prioritariamente aos professores e estudantes e, secundariamente, ao público em geral; em alguns casos encontra-se organizada em uma única biblioteca, por seções; em outros casos, organiza-se numa biblioteca central e em bibliotecas descentralizadas. Podem também se caracterizar como bibliotecas setoriais por campo de especialização, como bibliotecas especializadas.

As bibliotecas universitárias não são organizações isoladas, mas organizações dependentes de uma organização maior, a universidade, sujeitas, portanto, a receberem influências do ambiente que as cercam, externa e internamente. Isso exige dos bibliotecários conhecimentos e habilidades específicos, para que possam atuar com eficiência neste cenário mutante e economicamente instável (MACIEL; MENDONÇA, 2000).

Destacam-se as três variáveis que envolvem a biblioteca universitária: a) a biblioteca universitária é uma unidade sem autonomia administrativa pois ela pertence à estrutura de uma instituição; b) a biblioteca universitária é considerada uma peça-chave dentro da universidade, como diz Luisa Orera (2005), em face das atuais demandas do tripé ensino-pesquisa-extensão; e c) ela é um recurso pedagógico da universidade (LUBISCO; VIEIRA, 2009) e não uma mera instalação da universidade, como ditam os instrumentos avaliativos do Inep. Estas três condições que envolvem a biblioteca universitária nos fazem repetir a célebre frase de Gelfand, datada de 1968: “as universidades serão o que são suas bibliotecas”.

As facilidades promovidas pelas tecnologias de informação e comunicação, a partir dos anos 90, incidiram na biblioteca universitária brasileira, ocasionando dois tipos de reação, segundo o nível de desenvolvimento da Instituição: de antecipação, ao incorporar essas tecnologias, orientando-se para a qualificação da gestão, dos serviços e dos produtos ao usuário; ou de busca das condições para alinhar-se a esse novo ambiente, no qual o acesso aos recursos de informação se dá por diferentes canais.

Administrativamente, pensando, a biblioteca universitária é uma organização, que reúne variáveis características para tal: grupamento social, deliberadamente constituído para cumprir determinados objetivos. Porém, para ser eficaz e eficiente não basta ser assim conceituada; sua capacidade de satisfazer necessidades e demandas. Corroborando com esta linha de pensamento, Almeida Filho (2007), diz que é preciso que as bibliotecas universitárias criem demandas onde elas ainda não existem, para o bem da sociedade, e então sim, ser uma organização com função relevante, socialmente necessária, e com perspectivas de desenvolver-se, antecipando e acompanhando seu tempo.

A constituição da universidade renovada deve ser buscada por meio de propostas realistas e ações concretas, enquanto reforça a rede de trocas acadêmicas em arte-cultura e ciência-tecnologia que já opera interculturalmente e transnacionalmente. Mais que tudo, isto implica fazer da universidade renovada uma instituição verdadeiramente pública, aberta ao controle e à participação política das comunidades às quais ela serve, firmemente comprometida com a paz, a equidade e justiça social, aqui, acolá, e em todos os lugares do mundo (ALMEIDA FILHO, 2007, p. 192).

Com a nova visão de sociedade e função social da biblioteca os objetivos se ampliaram e segundo Cardoso (1988) passaram a se considerar os seguintes:

a) maximizar o acesso às fontes de informação de interesse de seus usuários (entende-se por usuário aquele que realmente utiliza a biblioteca, e não o seu público potencial, ou seja, aquele que pode vir a utilizá-la);

b) maximizar a exposição dos usuários às fontes de informação de seu interesse. Suas funções, por sua vez, incluem: aquisição do material, de acordo com os interesses dos usuários; organização do material a ser adquirido, de forma a possibilitar o seu acesso; expor o usuário às fontes de informação das mais variadas formas; tornar as fontes de informação disponíveis aos usuários. Suas atividades vão desde a formação e desenvolvimento da coleção (seleção e aquisição), tratamento e organização da coleção (classificação, indexação, catalogação, registro, armazenagem, inventário) até o acesso e disponibilidade de documentos e disseminação de informações.

Os novos objetivos sugerem que o acervo e os usuários são as grandes questões atuais das bibliotecas, confirmados por Targino (1988) ao observar bem esta realidade menciona: "é indiscutível que a biblioteconomia, voltada fundamentalmente para os problemas técnicos, tem sido, pouco a pouco, substituída por uma biblioteconomia centrada no usuário". E complementa: "assim sendo, além da introdução no currículo de biblioteconomia da disciplina Estudo de Usuário e similares, inúmeros estudos têm sido empreendidos no sentido de conhecer o posicionamento desses usuários face à biblioteca como instituição social".

Segundo Motta (1993, p. 111), "(...) tornou-se necessário reverter as práticas organizacionais existentes para conquistar novas ideias de flexibilidade, mais ajustáveis às mudanças, ambiguidades e contradições do mundo contemporâneo". E complementa seu pensamento com a afirmativa (p. 117): "(...) a estrutura de uma organização determina, em parte quais os fatores ambientais que serão percebidos no meio ambiente - que é influenciado pela própria ação da organização".

Conforme expõe Souza (2004), a biblioteca universitária não pode fugir ao compromisso de adquirir uma nova postura administrativa; precisa despertar-se para o desafio, ter responsabilidades e assumir a liderança para mudar. Ela precisa redesenhar suas atividades e seus processos, simplificá-los, agilizá-los e torná-los eficazes, para identificar e satisfazer às necessidades dos seus usuários. A biblioteca universitária precisa adequar-se às mudanças da atualidade e estar apta a práticas e melhorias contínuas.

A biblioteca universitária está política, financeira e administrativamente vinculada a uma instituição mantenedora e deve seguir as diretrizes que regulam esta instituição. Autores como Poll e Payne (2006) afirmam que a missão e os objetivos da biblioteca precisam ser ajustados aos de sua instituição de origem e que os serviços da biblioteca devem estar em consonância com os objetivos institucionais.

Isto corrobora com a ideia de ter um Plano de Gestão para Biblioteca alinhado aos objetivos institucionais, ou seja, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional, objeto deste estudo.

A opinião de Leitão (2005, p. 27) reforça esta afirmativa ao considerar que

a relação entre biblioteca universitária e instituição à qual pertence é complexa e envolve inúmeros aspectos: armazenamento dos documentos que apoiam, historicam e estimulam o saber; o acompanhamento dos rumos tomados pelo conhecimento; o estreitamento de laços com os usuários; a gestão de toda espécie de recursos que estas atividades envolvem.

Segundo Giansesi (1996) se a matéria-prima da universidade é a informação e o órgão da universidade responsável pelo gerenciamento dessa informação é a biblioteca, pode-se dizer, como uma analogia ao ciclo da informação, que “tudo começa e termina na biblioteca”. Uma biblioteca adquire sua “matéria-prima” de um universo bibliográfico e transfere o que foi obtido, através de seus serviços, para uma dada comunidade. Ela está situada entre dois ambientes altamente exigentes: sua comunidade de usuários e o universo bibliográfico, e ambos demonstram ser, de alguma forma, imensuráveis.

Hoje, as bibliotecas caminham no sentido de valorizar os aspectos técnicos e os serviços em toda sua plenitude, e humanismo e tecnologia podem perfeitamente caminhar juntos porque de nada adiantará o domínio da técnica se não houver um atendimento humanitário e social.

Sabe-se, que "para as bibliotecas atenderem a seus objetivos, há necessidade de pessoal com alto nível, a fim de poder existir uma oportunidade de comunicação entre os usuários e aqueles que pretendem ser os intérpretes da coleção, para que esta possa ser utilizada de maneira eficiente" (FIGUEIREDO, 1994, p. 15).

As bibliotecas universitárias devem dispor de recursos humanos compatíveis com a sua função de organismo imprescindível ao desempenho do sistema universitário de ensino, pesquisa e extensão. É preciso ressaltar que "a biblioteca universitária não é um problema de alçada exclusiva de bibliotecários, mas de toda a comunidade universitária. As soluções podem ser sugeridas por técnicos e leigos e as decisões finais deverão contar com a discussão e o apoio da maioria" (MIRANDA, 1980).



A qualidade do serviço oferecido depende de inúmeros fatores que se complementam. Observa-se que as bibliotecas universitárias são empresas, dentro de uma empresa maior e assim apresentam inúmeras funções responsáveis desde a localização, organização até chegar ao objetivo de prestar serviços de qualidade ao seu destinatário final: o aluno e a comunidade em geral.

Os objetivos e propósitos das bibliotecas não podem ser estáticos e imutáveis, mas sim dinâmicos e em contínua evolução, sendo seguidamente reavaliados e modificados, em função das mudanças ambientais e dos valores sociais.

Segundo Rowley (1994), a informática modificou a forma como se organizam e administram as bibliotecas e demais centros de informação que se dedicam às atividades de processamento, recuperação e disseminação da informação. A vantagem importante dos sistemas informatizados, quando bem projetados, é que fornecem muitos dados que ajudam no processo decisório e no processo administrativo (VOLPATO, 1999). Pode-se afirmar que a tecnologia proporciona serviços aos usuários que antes não se ofereciam.

Para Carvalho e Kaniski (2000) as bibliotecas saíram ou devem sair, da postura de armazenadoras de informações para assumir uma postura mais centrada no processo de comunicação. Isso envolve o compartilhamento de recursos informacionais, o trabalho em rede minimizando erros e eliminando barreiras. As tecnologias da informação representam a possibilidade para expandir a cooperação interinstitucional e com isso ampliar e diversificar o acesso à informação.

Devido à grande produção do conhecimento e da circulação da informação, nas bibliotecas universitárias seu acervo vem sendo modificado com objetivo de agregar valores e propiciar conhecimento. O uso das novas tecnologias de informação e comunicação entram neste contexto de transição como elemento-chave na socialização, com grande representação no que se refere ao desenvolvimento cultural.

Na concepção de Garcez (2002, p. 45), as bibliotecas universitárias devem estar atentas e dirigir seus esforços para um novo conceito de estrutura: “a biblioteca híbrida”, da qual

[...] deve refletir o estado transacional da biblioteca, que hoje não pode ser completamente impressa nem completamente digital [...] e por esse motivo [...] parece ser o mais adequado para satisfazer as atuais necessidades informacionais de transição pelas quais as bibliotecas convencionais vêm passando, e ela vem conciliar os tipos de atividades desenvolvidas pelos cursos à distância. Os usuários, na lógica do desenvolvimento atual, precisam do tipo de integração de serviços que as bibliotecas híbridas proporcionam, trabalhando fundamentalmente na logística da informação armazenada, coletada e acessada.

Como a informação não deve ser considerada de forma isolada nas instituições, às bibliotecas universitárias está reservado o papel de repensar suas atividades e funções, procurando adaptar-se aos novos modelos organizacionais extraindo das tecnologias disponíveis a essência para o aperfeiçoamento na prestação de serviços e a eficaz utilização de suas informações.

É papel primordial da biblioteca universitária oferecer o suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão com a precisão e a rapidez que o meio acadêmico exige. A pesquisa científica é fundamental para o desenvolvimento de um país, a universidade e a biblioteca se tornam peças-chave neste processo (SILVA; ARAÚJO, 2003).

As bibliotecas universitárias funcionam como órgãos de apoio informacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão, com acervo geral ou especializado, podendo apresentar estrutura administrativa centralizada ou descentralizada [...]. Sua função é prover informações referenciais e bibliográficas específicas, necessárias ao ensino e à pesquisa (DIAS; PIRES, 2003, p.14).

Oliveira (2010) ressalta que a biblioteca universitária deve servir de apoio aos conteúdos ministrados em cada curso oferecido pela instituição na qual está inserida, os quais devem estar devidamente descritos nos Projetos Políticos Pedagógicos (PPC). A biblioteca universitária deve também oferecer suporte à investigação técnico-científica, sempre apoiando o tripé ensino, pesquisa e extensão.

A existência de uma biblioteca só fará sentido se o uso de seu acervo e a transferência do conhecimento existente nela, para um usuário específico, seja possibilitado; e que, além disso, sua função social seja respeitada e garantida por meio de ações que estabeleçam uma interface mediadora entre os indivíduos e o conhecimento de que eles necessitam (MIKSA, 1992; OLIVEIRA, 1998).

A informática é um grande facilitador para a pesquisa do usuário, contudo, o contato humano não pode deixar de existir em vista da tecnologia da informação. A gama de recursos disponíveis via internet ampliou exponencialmente as possibilidades de acesso à informação especializada, das bibliotecas universitárias, inclusive expandiu o ensino ou educação a distância “[...] mediado por computador [...] em que se descortinam oportunidades de alcançar metas educacionais nunca antes possíveis para indivíduos [...]” (MUELLER, 2000, p. 65).

Estes fatores ampliaram as possibilidades de qualificação dos serviços das bibliotecas e possibilitam uma organização universalizada das fontes de informação que dão suporte ao ensino e à pesquisa, uma recuperação mais ágil de conteúdos e uma maior visibilidade da produção de conhecimentos. É este tipo de unidade de informação, as bibliotecas universitárias,

que mais utiliza periódicos especializados e que ostenta as melhores coleções de referência (LEMOS, 1998), sejam impressas ou eletrônicas.

O advento da internet e sua repercussão nas universidades impactaram fortemente as bibliotecas universitárias que, apesar de ainda ressentir-se da ausência de uma entidade governamental de articulação, como foi o PNB - Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias, nos anos de 1980, lideram as pesquisas e os avanços técnicos e tecnológicos acerca da organização, preservação e disseminação de conteúdo.

As bibliotecas também são consideradas locais de memória. Elas mantêm a sua característica de serem locais de acesso à história e à cultura de um povo. As bibliotecas universitárias apresentam-se como lugar de memória, de tradição e de práticas culturais. Pode-se entendê-las como espaço onde nosso patrimônio material e imaterial é captado, preservado e disseminado.

Conforme Milanesi (1994, p. 56): “A ciência é cumulativa e a biblioteca tem a função de preservar a memória, como se ela fosse o cérebro da humanidade, organizando a informação para que todo ser humano possa usufruí-la”.

Analisando somente o sentido da palavra, *biblíon* (livro) e *teke* (caixa, depósito), uma biblioteca poderia ser considerada apenas um depósito de livros. Porém, esta definição não condiz com a realidade, uma vez que, as bibliotecas, especialmente as universitárias, são espaços repletos de vida e movimento, onde circulam pessoas em busca de informações, de aprimoramento do conhecimento e de ampliação da cultura. Baratin e Jacob (2008, p. 9) afirmam que “a biblioteca é mais que um espaço arquitetônico: é um lugar de diálogo com o passado, de criação e inovação, e a conservação só tem sentido como fermento dos saberes e motor dos conhecimentos, a serviço da coletividade inteira”.

As bibliotecas não existem de forma independente da sociedade e das instituições às quais se vinculam. Elas acompanham as tendências que se verificam na vida social, em especial aquelas relacionadas ao campo do conhecimento e da educação (LEITÃO, 2005).

Pode-se definir as bibliotecas como um lugar de memória e de preservação do patrimônio documental, considerando-a como: “um espaço dinâmico e vivo tendo como uma das tarefas fundamentais colecionar, [...], inventariar e, finalmente, tornar acessível a herança da cultura escrita” (CHARTIER, 2002, p. 30).

As práticas de sociabilidade que se delimitam em torno e a partir de seu espaço, as bibliotecas se mostram capazes de enunciar ou exibir uma série de construções culturais cujos referenciais expressam de maneira significativa as estruturas históricas, políticas, ideológicas e

identitárias sobre os quais uma dada sociedade se constitui, nutre-se e se valoriza (SILVEIRA, 2012).

Se analisada com a sutileza que merece, se torna um indicativo de que a missão das bibliotecas, tal qual outros lugares de memória, se apresentam como palcos de encenação à dramaturgia da sociedade acolhendo, em virtude disso, “a identidade de uma sociedade ou nação [que pode] ser espelhada por uma biblioteca, por uma reunião de títulos que, em termos práticos ou simbólicos, faça as vezes de definição coletiva” (MANGUEL, 2006 *apud* SILVEIRA, 2012, p. 12).

As bibliotecas são espaços de preservação do patrimônio intelectual, literário, artístico e científico das sociedades. Enquanto guardiãs deste patrimônio, desempenham um papel preponderante na “preservação e disseminação do passado e, portanto, da identidade de um povo” (CASTRO, 2006, p.1). São locais privilegiados de estudo e construção de novos conhecimentos embasados nos saberes acumulados pela humanidade no decorrer da história.

Destacam-se as bibliotecas universitárias, sob este aspecto, pois é nelas que se acessa o conhecimento construído pela humanidade e aprimorado no ambiente universitário. A biblioteca é um lugar de memória que perpetua o conhecimento e o reconhecimento cultural de uma nação. O trabalho desenvolvido pelas bibliotecas universitárias, na promoção de uma infraestrutura documental e na disseminação da informação, é fundamental para o desenvolvimento da educação, da ciência e da cultura de um país. Em seu ambiente são guardados livros que contêm soluções para sanar as dúvidas. No entanto, este precisa ser um espaço dinâmico e vivo, e com seu trabalho técnico tornar acessível a herança da cultura de um povo e da sua memória.

### **2.1.1 A biblioteca universitária e sua função social**

A partir do século XV as bibliotecas universitárias começam a ganhar grande desenvolvimento social, devido à riqueza dos seus materiais, que antes eram arrumados com o objetivo de armazenar, em vista a “preservá-los para o futuro”. Porém ao longo dos séculos estas começam a sofrer grandes modificações, graças aos avanços científicos e tecnológicos, e consequentemente a expansão das universidades. Devido à modernização os conceitos começam a mudar e o que antes era um espaço restrito e morto, agora tem o conceito de organismo vivo, onde o livro existe para ser usado.

De acordo com Lück (2000, p. 2), a biblioteca universitária, pode ser entendida como a instância que possibilita à universidade atender às “necessidades de um grupo social ou da sociedade em geral, através da administração do seu patrimônio informacional e do exercício de uma função educativa, ao orientar os usuários na utilização da informação”.

Entendendo a função social da universidade e a sua identidade histórica, podemos afirmar que a biblioteca exerce papel relevante na universidade, pois nela encontram-se os acervos que dão a base do conhecimento para a sociedade.

A biblioteca enquanto parte integrante da universidade deve atuar de forma compromissada com o crescimento nacional e com a formação do indivíduo. Neste sentido, Aquino (1996, p. 185-197 *apud* RIBEIRO, 2007, p. 203) destaca que

Universidade e biblioteca são agências sociais organizadas para atender as necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade de forma geral. Considera-se, portanto, que desta relação surge uma unidade organizacional que reúne os princípios da biblioteca e os da universidade, em diferentes momentos históricos e posicionamentos sociais.

Enquanto agência social ela é moldada de acordo com os padrões, ideologias e valores culturais que regem os modelos de universidade vigente e, por estar condicionada a essa, ambas são reguladas pelo contexto social e político, ao longo da história de cada uma (SILVA, 2010).

A biblioteca precisa contribuir decisivamente para o ensino, a pesquisa e a extensão, assumindo o seu papel social que é o de promover a infraestrutura documental e a disseminação da informação em prol do desenvolvimento da educação, da ciência e da cultura.

Do ponto de vista funcional a biblioteca é caracterizada como uma organização prestadora de serviço de informação apoiando as atividades de ensino, aos docentes, aos discentes e aos pesquisadores da universidade, pois em seu âmbito inicia o processo de geração de conhecimento (RIBEIRO, 2007).

### **2.1.2 Biblioteca como espaço de aprendizagem**

O desenvolvimento de uma nação está intimamente vinculado ao acesso à educação. Países com democracia consolidada, economia estável e com direitos civis garantidos são os que valorizam a educação e buscam assegurá-la, como direito fundamental, a todos os seus cidadãos. No mundo contemporâneo, o conhecimento é o maior gerador de riqueza. Por isso, já se tornou lugar comum dizer que vivemos na economia e na sociedade do conhecimento (STEINER, 2006).

A crescente busca pela educação superior trouxe novos desafios às instituições e às bibliotecas universitárias. O Brasil, nas últimas décadas, vem passando por um processo de expansão na educação superior. As universidades estão expandindo suas áreas de atuação, com a criação de novos cursos e investem, em programas de ensino inovadores e também em espaços de aprendizagem, para garantir a qualidade de ensino. A biblioteca, dentre os muitos espaços que compõem a universidade, é privilegiada, pois ela serve de apoio àquelas que são as atividades fundamentais da academia: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Martins (2010, p. 12) destaca que, nos tempos atuais, “temos assistido a uma proliferação crescente das bibliotecas como espaços de aprendizagem, como porta de acesso ao conhecimento, como força viva para a educação, cultura e informação”. A biblioteca universitária pode ser considerada um espaço de aprendizagem capaz de contribuir, através da mediação no acesso às informações, para que o conhecimento seja construído.

Estudos mostram que, diferentes olhares investigativos, ao longo dos tempos, tentam entender e explicar a aprendizagem com vistas a encontrar um conceito único, o que é uma tarefa bastante complexa.

Para Oliveira (2010, p. 59),

aprendizagem é o processo pelo qual o indivíduo adquire informações, habilidades, atitudes valores, etc. a partir de seu contato com a realidade, com o meio ambiente e com as outras pessoas. É um processo que se diferencia dos fatores inatos (a capacidade de digestão, por exemplo, que já nasce com o indivíduo) e dos processos de maturação do organismo, independentes da informação do ambiente (a maturação, por exemplo).

As bibliotecas estão intrinsecamente ligadas ao processo de aprendizagem. Nico (2008, p. 1) enfatiza que

a aprendizagem não tem fronteiras físicas, sociais, culturais ou institucionais. Na realidade, os conhecimentos que acumulamos, as capacidades e competências que edificamos ou as atitudes que desenvolvemos são o resultado dos episódios de aprendizagem que, ao longo de toda a nossa vida e em todas as suas dimensões, vamos concretizando.

As bibliotecas são espaços informais de aprendizagem, repletos de oportunidades para as relações entre sujeitos e entre estes e os objetos de estudo, que contribuem para que os usuários de uma biblioteca universitária possam fazer a travessia de um estágio de conhecimento para outro, e em constante evolução.

As bibliotecas, na atualidade, são desafiadas a transformarem-se em agentes de mudanças no âmbito de sua atuação. São chamadas a adotarem práticas de inovação organizacional, proativas, que as tornem organizações aprendentes, não se limitando aos papéis de repositórios de informações e prestadora de serviços.

Para Anzolin e Sermann (2006) a biblioteca universitária pode ser definida como aquela que atua em instituições de ensino superior, como centros universitários, universidades e faculdades, e tem por finalidade dar suporte informacional, complementar às atividades curriculares dos cursos e oferecer recursos para facilitar a pesquisa científica. Sua missão é prover informação para o ensino, a pesquisa e a extensão de acordo com a política, o projeto pedagógico e os programas da instituição na qual está inserida.

Angeloni (2002) afirma que o objetivo de trabalhar a aprendizagem nas organizações é desenvolver nos integrantes a capacidade de aprender continuamente com vistas ao estabelecimento da vantagem competitiva organizacional. E, neste contexto, as bibliotecas cumprindo sua missão e desempenhando o seu papel.

Para Dudziak (2004) a pouca tradição, a carência de recursos materiais, o despreparo no que tange ao ensino e à pesquisa, a escassez de recursos humanos qualificados, os orçamentos limitados e desvinculados do planejamento educacional da instituição, incluindo a ausência do planejamento bibliotecário, acabam por comprometer o aprimoramento organizacional das bibliotecas universitárias.

A gestão eficaz das bibliotecas universitárias no mundo contemporâneo é um grande desafio. As bibliotecas universitárias operam com serviços sem fins lucrativos de fundamental importância para o meio acadêmico e têm seus objetivos bem definidos.

### **2.1.3 Bibliotecas organizações contemporâneas**

Mudanças acontecem cada vez mais rápidas no cenário mundial, nacional, regional, local e organizacional, como consequência do desenvolvimento da ciência e tecnologia que vêm colocando no mercado cada vez mais globalizado e competitivo, tecnologias que afetam as organizações no que se refere às estruturas e às formas de gerência.

A história da administração tem mostrado que o desenvolvimento das organizações está ligado à história da humanidade e reflete as mudanças ocorridas na sociedade, ao mesmo tempo em que aponta para a necessidade de se criar técnicas administrativas condizentes com as necessidades emergentes destes cenários.

Segundo Motta (1998, p. 111): "(...) tornou-se necessário reverter as práticas organizacionais existentes para conquistar novas ideias de flexibilidade, mais ajustáveis às mudanças, ambiguidades e contradições do mundo contemporâneo".

Motta (1998, p. 117) comenta que: "(...) a estrutura de uma organização determina, em parte quais os fatores ambientais que serão percebidos no meio ambiente, que é influenciado pela própria ação da organização".

Para conviver com este cenário em que a incerteza e a mudança são uma constante, as organizações em geral, e as bibliotecas universitárias em particular, resguardadas suas peculiaridades, precisam se adequar à situação vigente, principalmente aquelas organizações calcadas em propostas que apresentam uma rigidez estrutural, capaz de provocar um choque com uma realidade que não as permitam mais atender aos propósitos para os quais foram criadas.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988) apresenta em seu art. 3º o seguinte texto: "Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional", e em seu art. 5º: "Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: (...) XIV - é assegurado a todos o acesso à informação" (BRASIL, 1988).

Apesar de as bibliotecas não terem sido citadas diretamente, quando se destaca que é assegurado a todos o acesso à informação, as bibliotecas têm uma responsabilidade social perante à sociedade. Targino (2004, p. 9) afirma que "A informação é direito social de todos. É um bem comum que pode e deve ser partilhado por todos, indistintamente".

Lux (2007) explica que é fundamental que as bibliotecas passem, de fato, a fazer parte da agenda, seja no âmbito do governo federal, estadual ou municipal, seja no âmbito de universidades, escolas ou outros tipos de instituições.

Os gestores de bibliotecas necessitam centrar suas energias na gestão da informação e do conhecimento, sendo proativos e com visão de futuro, acompanhando as tendências atuais das bibliotecas, que não são meros depósitos de livros, mas sim estão se transformando em Centros de Convivência, atrativos para a comunidade em geral. Gestores necessitam criar programas de competência em informação na equipe da biblioteca, propiciando a aprendizagem e as melhorias contínuas. As pessoas são a essência das bibliotecas contemporâneas. Por um lado, os profissionais que nelas atuam e, por outro lado, o público usuário que necessita de seus serviços e produtos.



### 2.1.4 Gestão de Bibliotecas

O termo gestão provém do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Gestão envolve pessoas e todos os demais recursos que serão empregados de modo eficiente, para alcançar os objetivos estabelecidos, sejam estes individuais ou grupais.

Gestão para Andrade e Amboni (2007, p. 8) é “a arte de liderar pessoas e de gerir recursos escassos e valiosos dentro e fora das organizações”. A gestão “é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos organizacionais de maneira eficiente e eficaz”.

Drucker (2002) define a gestão como um trabalho específico que envolve planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas. Na concepção do autor (2002) “toda organização precisa de gente, administradores, que se encarreguem do trabalho específico de sua administração: planejar, organizar, ajustar, mensurar e, com relação ao seu pessoal, formá-lo”. Estudos bibliográficos, mostram que o termo *gestão* é mais atual, mas tem o mesmo significado de administração. Por exemplo, para Jucius e Schlender (1970, p. 26),

a administração se refere ao campo de atividades humanas que tem como finalidade principal a coordenação em grupo para o desempenho de funções de planejamento, organização, direção e controle, em direção a certos fatores básicos, através de esforços motivacionais apropriados, de maneira que os vários objetivos do grupo e dos indivíduos, que dele fazem parte, sejam atingidos num grau ótimo com eficiência ótima.

Nesta linha de análise, pode-se dizer, que uma boa gestão de bibliotecas, é fundamental para o alcance dos objetivos das instituições. As bibliotecas assim como as organizações, passam por constantes mudanças, sendo desafiadas a inovar sua administração e desenvolvimento, buscando em teorias, ferramentas alternativas para melhoria da gestão. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000) afirma que, para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática, o sucesso resultando da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas, além de elevar a satisfação do cliente.

A biblioteca, como qualquer organização, está sujeita aos processos de mudanças, exigindo o aperfeiçoamento dos serviços. Assim, o gerenciamento da informação está também afetado pela explosão informacional, segundo Silva (2000), trata-se de colocar a informação à

disposição de um determinado usuário, conforme sua demanda específica, em um universo de bilhões de informações e usuários.

Os papéis gerenciais em uma biblioteca são responsáveis pelo funcionamento das funções meio e fim e pelo seu ajuste às metas e alcance dos objetivos organizacionais/institucionais. Sabe-se que os administradores estão a todo o momento planejando, dirigindo, coordenando e avaliando. É um processo ininterrupto, constituído por atividades interligadas, justapostas e contínuas, não obedecendo a nenhuma ordem hierárquica (PIRES; GASPAR FILHO, 1981). Assim, a gestão de bibliotecas, também é um processo ininterrupto e de melhorias contínuas para estar em alinhamento com o planejamento estratégico, o PDI, e conseqüentemente com os princípios institucionais: a missão, a visão e os valores. A busca constante da excelência para o atendimento à sociedade.

O planejamento, enquanto instrumento de gestão, deve obrigatoriamente definir a missão e a visão da biblioteca, evidenciando sua razão de ser. Além disso, evidencia os pontos fortes e fracos da biblioteca, bem como propicia uma percepção mais ampliada das questões globais que, por sua vez, impactam nas questões locais.

Para obter uma gestão de qualidade, o gestor de bibliotecas, deve desenvolver serviços de acordo com os objetivos da instituição para que haja a continuidade dos serviços e, sobretudo, focar no usuário, que deve ser visto como um importante colaborador para a manutenção da qualidade.

No que se refere às questões administrativas, Lima (1978) contribui afirmando que o planejamento da biblioteca deve ser sistêmico, considerando o ambiente do qual faz parte. O autor defende que não se pode pensar em planejamento de biblioteca universitária sem se considerar os planos, objetivos e metas das instituições às quais ela está inserida. Contudo, historicamente não é isso que se verifica. Para Lima (1978, p. 12),

a falta de objetivos definidos para o ensino universitário provocou, no Brasil, idêntica indefinição dos objetivos de suas bibliotecas. Estatutos e regimentos aludiam, é certo, e sempre de maneira vaga e imprecisa, às finalidades das Instituições e ao papel que a biblioteca deveria desempenhar como suporte às atividades da escola ou faculdade a que pertencia.

Segundo Silva (2000), como um subsistema da organização maior, as bibliotecas estão entre as unidades responsáveis pelo apoio direto à missão básica da universidade, devido à sua capacidade de contribuir na produção de resultados essenciais para a instituição. Como espaços de inter-relacionamento da comunidade acadêmica em todos os seus níveis, as bibliotecas estabelecem relações que vão do apoio ao ensino à disseminação da produção científica local,

incluindo as relações de dependência administrativa e financeira. A autora afirma que é possível identificar a percepção de qualidade dos diversos grupos envolvidos, pois este conceito tem uma conotação valorativa, empregada cotidianamente em suas atividades.

Outro ponto crucial para as bibliotecas é a avaliação como ferramenta de gestão. Para Ramos (1999), a avaliação deve se basear em princípios voltados para a filosofia da qualidade, por meio do diagnóstico da biblioteca, com a identificação de indicadores de avaliação e de qualidade e das ferramentas utilizadas para a gestão da biblioteca universitária em todos os seus aspectos.

Na literatura, encontra-se o interesse por bibliotecas na adoção de sistemas de gestão e ferramentas da qualidade, para garantir maior confiabilidade nos serviços e produtos oferecidos e melhor desempenho interno.

Segundo Valls e Vergueiro (2006, p. 124),

não existem fórmulas prontas e muito menos receitas pré-concebidas para que uma mudança desse porte e com tantas variáveis possa concretizar-se. Entretanto, considera-se que, uma vez definida a gestão da qualidade como o caminho a ser seguido, ela seja implantada de forma estruturada e, principalmente, mantendo o foco das atividades, tendo o apoio da alta direção e sendo constantemente avaliada, para que os objetivos possam ser alcançados da melhor forma possível, respeitando sempre a natureza e cultura do serviço de informação.

Bibliotecas de universidades públicas encontram barreiras na implementação de gestão da qualidade. Vergueiro (1996), embora originalmente se referindo à situação das bibliotecas públicas, destaca algumas delas:

- Pouca consciência da força de trabalho das bibliotecas sobre a necessidade de melhorar a qualidade;
- A falta de padrões e guias apropriados para as realidades específicas de bibliotecas da América Latina;
- Dificuldade na obtenção de suporte contínuo do governo e seus representantes, uma vez que organização política dos países da América Latina torna difícil o planejamento a longo prazo;
- O custo de implementação da qualidade.

Algumas das limitações apontadas podem ser minimizadas por meio de conscientização e aspiração pela melhoria dos processos e serviços oferecidos. Esta prática desenvolve-se por uma mudança de comportamento e visão da instituição pela liderança, sendo esta responsável pela motivação e comprometimento dos funcionários. Também, a aplicação de ferramentas e/ou iniciativas que busquem a qualidade por meio da satisfação e relacionamento com os usuários,

da melhoria dos processos e de reestruturação física e de pessoal, podem suprimir outras limitações, conforme o autor.

As bibliotecas precisam acompanhar as mudanças que estão acontecendo, no momento atual, no que diz respeito ao gerenciamento das organizações. Para isso, se faz necessário que seus gestores adotem uma postura proativa e utilizem técnicas específicas de administração e de gerenciamento.

## 2.2 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

No âmbito educacional, o Conselho Nacional de Educação - CNE, órgão colegiado integrante do Ministério da Educação, busca, de forma democrática alternativas e mecanismos institucionais para assegurar a participação da sociedade no desenvolvimento, aprimoramento e consolidação da educação nacional de qualidade (MEC, 2014).

Historicamente, a avaliação da educação superior no país tem início na década de 70, com a instituição da política de avaliação da pós-graduação pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES especialmente voltada aos cursos de mestrado e doutorado.

No âmbito da avaliação dos cursos de graduação, datam de 1983 as primeiras ideias sobre o tema, com a instituição, pelo Ministério da Educação - MEC, do Programa de Avaliação da Reforma Universitária - PARU, que enfatizava a gestão das Instituições de Ensino Superior - IES, a produção e a disseminação dos conhecimentos. Desativado no ano seguinte, tal programa foi substituído por várias iniciativas governamentais, como a constituição da “Comissão de Notáveis” em 1985, e do Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior - GERES, em 1986.

Entre o final da década de 80 e início dos anos 90, algumas universidades iniciaram experiências de autoavaliação, que contribuíram para criar um espaço de interlocução entre o MEC e as instituições federais, representadas pela Associação das Instituições Federais do Ensino Superior - ANDIFES. Pela mediação da ANDIFES, as experiências de autoavaliação subsidiaram a construção do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, que teve o apoio da Secretaria da Educação Superior - SESu/MEC, de 1993 a 1994.

Em 1996, foi introduzido, em âmbito nacional, o Exame Nacional de Cursos - ENC, popularizado como “Provão”, seguido de outros mecanismos avaliativos, tais como a Avaliação das Condições de Ensino - ACE, e a Avaliação para credenciamento de IES privadas, com a proposta de nivelar as instituições em termos de qualidade. No entanto, este modelo mostrou-

se insuficiente e fragmentado para responder ao questionamento referente ao tipo de educação superior que era oferecido aos brasileiros.

A partir disso, foi desencadeado um processo de discussão que, como resultado, originou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com a proposta de ser, realmente, um sistema integrador, que garantisse informações e análises da totalidade da educação superior permitindo, assim, que políticas educativas fossem instaladas tanto em nível nacional pelos órgãos pertinentes quanto em âmbito institucional, articuladas pelas IES.

Assim, foi instituído pelo MEC através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, e representa um avanço no processo de avaliação das Instituições de Ensino Superior - IES e dos cursos de graduação, prevendo um processo de avaliação institucional interna e externa, o caráter público de todos os procedimentos, o respeito à identidade institucional e a participação de setores das IES e da sociedade.

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES, tem como objetivo dar suporte e subsidiar a formulação e a implementação de políticas públicas para a área educacional, a partir de parâmetros de qualidade e equidade. É um sistema unificado no qual são geradas informações estatísticas de supervisão e avaliação em todos os níveis e modalidades, estabelecendo as diretrizes, normas e procedimentos relativos às avaliações, propondo indicadores de desempenho (BRASIL, 2004).

Os resultados das avaliações, e os indicadores do SINAES permitem traçar um panorama da qualidade dos cursos e IES do País, orientando a eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, políticas públicas e decisões quanto a real situação dos seus cursos e das instituições por parte dos estudantes e público em geral (BURLAMAQUI, 2008).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, marco histórico da educação superior brasileira, visa assegurar o processo de avaliação das IES, de cursos de graduação e do desempenho acadêmico. Utiliza como fundamentação conceitual e política os princípios:

A educação é um direito social e dever do Estado; Valores sociais historicamente determinados; Regulação e controle; Prática social como objetivos educativos; Respeito à identidade e à diversidade institucionais em um sistema diversificado; Globalidade; Legalidade e Continuidade (INEP, 2009, p. 94-101).

Conforme a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, com a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes o SINAES tem por finalidade

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (Art. 1º § 1º, da Lei nº 10.861/2004).

Com o objetivo de buscar cumprir suas finalidades, o SINAES apresenta como princípios norteadores:

- a) responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- b) o reconhecimento da diversidade do sistema;
- c) o respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- d) a globalidade institucional pela utilização de um conjunto significativo de indicadores, considerados em sua relação orgânica;
- e) a continuidade do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e o sistema de educação superior em seu conjunto (CONAES, 2004, p. 8).

Os princípios do SINAES como o respeito à diversidade, avaliação como processo de aprendizado institucional, que permite a análise ampliada da instituição; foram elogiados por diversos especialistas em educação superior (COLOMBO, 2011).

Pela lei do SINAES as IES passam por um ciclo avaliativo que compreende: a avaliação institucional, a avaliação de cursos e a avaliação de desempenho dos estudantes – ENADE (BRASIL, 2004). Estas avaliações são de responsabilidade da Diretoria de Avaliação da Educação Superior - DAES, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, autarquia do Ministério da Educação - MEC, com a orientação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES (BRASIL, 2004).

O SINAES foi criado com a finalidade de realizar uma avaliação da educação superior de caráter diagnóstico, formativo e regulatório (INEP, 2009). Exige acompanhamento e planejamento das IES, para receber as avaliações do MEC com disponibilidade de dados e informações sobre o seu desempenho de forma unificada e confiável.

A lei que instituiu o SINAES foi regulamentada pelo Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006). Este Decreto dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino (BRASIL, 2006). O INEP conduz todo o sistema de avaliação de cursos superiores no país, produzindo indicadores e um sistema de informações que subsidia o

processo de regulamentação, exercido pelo Ministério da Educação, e garante transparência dos dados sobre qualidade da educação superior do país.

Seguem os componentes avaliativos da educação superior pelos quais passam as IES, regulamentados pela Lei do SINAES.

### **2.2.1 Avaliação institucional**

A avaliação do ensino está cada vez mais sendo adotada nas universidades, fazendo com que essas instituições se estruturam e passem a atender ou a criar novos produtos e serviços com qualidade. Dias Sobrinho (2002) reforça que a avaliação é um instrumento de medida e controle que responde às expectativas de eficiência e produtividade que os Estados controladores têm a respeito da educação superior. Almeida (2000) considera a avaliação como um processo contextualizado no ciclo administrativo, cujas funções têm, no planejamento, o início de quais resultados se deseja atingir. A avaliação institucional, assim, representa a aplicação dessa teoria no ambiente organizacional da universidade e também na biblioteca.

A Avaliação das Instituições de Educação Superior tem por objetivos os próprios do SINAES, assim expressos no Art. 1º § 1º, da Lei nº 10.861/2004, citados na seção anterior.

A Avaliação Institucional, conforme o SINAES, divide-se em duas modalidades: Autoavaliação - Coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da autoavaliação institucional da CONAES, e Avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo INEP. A avaliação externa tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações. O processo de avaliação externa independente de sua abordagem se orienta por uma visão multidimensional que busca integrar suas naturezas formativa e de regulação numa perspectiva de globalidade. Ainda, conforme o SINAES, os processos avaliativos devem constituir um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando as coerências conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos e modalidades (BRASIL, 2017).

No que diz respeito aos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa, a Nota Técnica n. 14/2014 - CGACGIES/DAES/INEP/MEC, de 07 de fevereiro de 2014, dispõe sobre os novos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Tem como objetivo uniformizar o entendimento sobre os Indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa, publicado no D.O.U, de 4 de

fevereiro de 2014, por meio da Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014, no âmbito das instâncias que compõem o processo de avaliação do SINAES.

Conforme o item 2.5 da Nota Técnica, a reformulação propôs uma padronização dos instrumentos que subsidiam os processos de credenciamento e credenciamento de IES e, ainda, a transformação da organização acadêmica, nos casos pertinentes. Foram utilizados como referência as dimensões, os indicadores e os respectivos critérios de análise, conforme o artigo 3º, §3º, da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, em aplicações de conceito em escala crescente de 1 a 5. Os instrumentos analisados foram:

a) Instrumento de Avaliação Institucional Externa para Recredenciamento de Instituição de Educação Superior.

b) Instrumento de Avaliação para Credenciamento de Instituição de Educação Superior.

Ainda, conforme a Nota Técnica nº 14/2014 - CGACGIES/DAES/INEP/MEC, organizou-se um instrumento matricial com cinco eixos, contemplando nestes, as dez dimensões referenciadas no marco legal do SINAES (BRASIL, 2014, item 3º). O agrupamento das dimensões em eixos visa facilitar o diálogo entre as atividades que devem ser articuladas no momento da avaliação. Os eixos ficam assim dispostos:

Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional: considera a dimensão 8 do SINAES (Planejamento e Avaliação). Inclui também um Relato Institucional, que descreve e evidencia os principais elementos do seu processo avaliativo (interno e externo) em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), incluindo os relatórios emanados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), do período que constituiu o objeto de avaliação.

Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional: contempla as dimensões 1 (Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional) e 3 (Responsabilidade Social da Instituição) do SINAES.

Eixo 3 - Políticas Acadêmicas: abrange as dimensões 2 (Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão), 4 (Comunicação com a Sociedade) e 9 (Políticas de Atendimento aos Discentes) do SINAES.

Eixo 4 - Políticas de Gestão: compreende as dimensões 5 (Políticas de Pessoal), 6 (Organização e Gestão da Instituição) e 10 (Sustentabilidade Financeira) do SINAES.

Eixo 5 - Infraestrutura Física: contempla a dimensão 7 do antigo instrumento de avaliação externa do SINAES (Infraestrutura Física) do SINAES. O indicador 5.9 (Biblioteca: infraestrutura física) recebeu um novo aspecto: condições para atendimento educacional especializado. No indicador 5.10 (Biblioteca: serviços e informatização), houve o acréscimo de três aspectos: profissionais da área de biblioteconomia, bancos de dados e relatórios de gestão. 5.11 (Biblioteca: plano de atualização de acervo), não houve alteração.



Enfatiza-se como sendo uma decisão relevante do Ministério da Educação, a inclusão da biblioteca como uma das variáveis de avaliação das condições de ensino. As bibliotecas passaram a estar no centro do planejamento das universidades contribuindo para o ensino superior de qualidade e a obtenção de indicadores institucionais pelos serviços prestados à sociedade, com ações de melhoria contínua dos processos da Gestão. A biblioteca universitária assume posição significativa na avaliação institucional do MEC, na qual as instituições de ensino superior são submetidas a revelar a excelência do seu ensino. Conseqüentemente, inseridas no contexto institucional, acompanham o processo de mudanças das últimas décadas, assegurando seu compromisso com a educação aumentando a procura pela excelência na prestação de serviços aos cidadãos.

As dez dimensões consideradas pela Avaliação Institucional, conforme o SINAES, e que foram agrupadas de acordo com a Nota Técnica nº 14/2014 – CGACGIES /DAES/INEP/MEC, em cinco eixos anteriormente expostos, com o objetivo uniformizar o entendimento e facilitar o diálogo entre as atividades, no momento da avaliação, são:

1 - Missão e PDI; 2 - Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; 3 - Responsabilidade social da IES; 4 - Comunicação com a sociedade; 5 - As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo; 6 - Organização de gestão da IES; 7 - Infraestrutura física; 8 - Planejamento de avaliação; 9 - Políticas de atendimento aos estudantes; 10 - Sustentabilidade financeira (BRASIL, 2017).

A avaliação institucional é, atualmente, uma questão de extrema importância e relevância para a educação superior. Ela é considerada estratégica para a gestão institucional, pois os resultados das avaliações permitem aos gestores tomar decisões para alcançar mais qualidade institucional. A melhora institucional requer, contudo, conhecimento e análise da realidade externa e interna da instituição (EYANG, 2004).

### **2.2.2 Avaliação dos cursos de educação superior**

O INEP conduz o sistema de avaliação de cursos superiores no país, produzindo indicadores e informações que subsidiam o processo de regulamentação, exercido pelo MEC, e também garante transparência dos dados sobre qualidade da educação superior a toda sociedade.

Os instrumentos que subsidiam a produção de indicadores de qualidade e os processos de avaliação de cursos desenvolvidos pelo INEP são o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE e as avaliações *in loco* realizadas pelas comissões de avaliação.

No âmbito do SINAES e da regulação dos cursos de graduação é previsto que os cursos sejam avaliados periodicamente, conforme ciclo avaliativo do SINAES. Os cursos de educação superior passam por três tipos de avaliação: para autorização, para reconhecimento e para renovação de reconhecimento.

**Autorização:** Conforme o SINAES, essa avaliação ocorre quando uma instituição solicita autorização ao MEC para abrir um curso. Ela é feita por dois avaliadores, sorteados entre os cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASis). Os avaliadores seguem parâmetros de um documento próprio que orienta as visitas, os instrumentos para avaliação *in loco*. São avaliadas as três dimensões do curso quanto à adequação ao projeto proposto: a organização didático-pedagógica; o corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas. Para iniciar a oferta de um curso de graduação, a IES credenciada, depende de autorização do Ministério da Educação. A exceção são as universidades e centros universitários que, por terem autonomia, independem de autorização para funcionamento de curso superior. No entanto, essas instituições devem informar à secretaria competente os cursos abertos para fins de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento (Art. 28, §2º, do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).

**Reconhecimento:** Quando a primeira turma do curso novo entra na segunda metade do curso, portanto, 50% da carga horária cumprida, a instituição deve solicitar seu reconhecimento, conforme o SINAES. É feita então, uma segunda avaliação para verificar se foi cumprido o projeto apresentado para autorização. Essa avaliação também é feita segundo instrumento próprio, por comissão de dois avaliadores do BASis, por dois dias. São avaliados a organização didático-pedagógica, o corpo docente, discente, técnico-administrativo e as instalações físicas.

**Renovação de Reconhecimento:** A avaliação é feita de acordo com o Ciclo do SINAES, a cada três anos. É calculado o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e aqueles cursos que tiverem conceito preliminar 1 ou 2 serão avaliados *in loco* por dois avaliadores ao longo de dois dias. Os cursos que não fazem ENADE, obrigatoriamente terão visita *in loco* para este ato autorizado, conforme Lei do SINAES, 2010.

Os objetivos da avaliação de cursos da educação superior resumem-se em identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

Assim sendo, a avaliação dos cursos, é realizada levando em conta as três dimensões utilizando procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais obrigatoriamente as visitas *in loco* por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento.

O instrumento de avaliação de Cursos de Graduação nos graus de tecnólogo, de licenciatura e de bacharelado para a modalidade presencial e a distância., do SINAES, organizado nas três dimensões (1 - Organização Didático-Pedagógica; 2 - Corpo Docente e Tutorial; 3 - Infraestrutura.), contempla bibliotecas na dimensão 3 - Infraestrutura, nos indicadores: 3.6; 3.7 e 3.8. (Bibliografia Básica; Bibliografia Complementar e Periódicos Especializados) (BRASIL, 2017).

Destaca-se a importância da participação direta e continuada das bibliotecas na avaliação de cursos de ensino superior, mantendo as bibliografias básicas, complementares e periódicos especializados atualizados e à disposição do público alvo, primando a excelência do ensino público e dos serviços prestados ao cidadão, com indicadores de qualidade. A avaliação do ensino superior nas universidades pelo SINAES, faz com que as instituições, e por consequência, as bibliotecas, suportes indispensáveis para o ensino, a pesquisa e extensão, passem a atender ou criar novos produtos e serviços com qualidade e competitividade.

### **2.2.3 Exame nacional de desempenho de estudantes**

A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação é realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, com o objetivo aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento (BRASIL, 2010). Participam do ENADE alunos ingressantes e concluintes dos cursos avaliados, que fazem uma prova de formação geral e formação específica. Conforme Portaria Normativa nº 40/2007 reeditada em dezembro de 2010, Seção II, do ENADE, Art. 33-F, § 2º Os alunos ingressantes participarão apenas da prova geral, que será elaborada com base na matriz de referência do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM. A primeira aplicação do ENADE ocorreu em 2004 e a periodicidade máxima da avaliação é trienal para cada área do conhecimento. O exame é obrigatório e a situação de regularidade do estudante no Exame deve constar em seu histórico escolar.

O conceito ENADE é um indicador de qualidade que avalia os cursos através dos desempenhos dos estudantes no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes. Seu cálculo e divulgação ocorrem anualmente para os cursos com pelo menos dois estudantes concluintes

participantes do Exame, segundo o INEP. Sua escala conceitual varia de 1 a 5, sendo que conceitos iguais ou superiores a 3 (três) são considerados como de qualidade satisfatória.

O ciclo avaliativo do ENADE foi definido pelo art. 33º da Portaria nº 40. de 12 de dezembro de 2007, republicada em 2010. Ele compreende a avaliação periódica cursos de graduação, com referência nos resultados trienais de desempenho de estudantes. Esses dados subsidiam, os atos de credenciamento de IES e para nortear políticas de expansão e financiamento da Educação Superior. As áreas e eixos tecnológicos de cada ano do ciclo, conforme o SINAES, são:

Áreas - Bacharelados e Licenciaturas; Ano I - Saúde, Ciências Agrárias e áreas afins; Ano II - Ciências Exatas, Licenciaturas e áreas afins; Ano III - Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e áreas afins.  
Eixos Tecnológicos; Ano I - Ambiente e Saúde, Produção Alimentícia, Recursos Naturais, Militar e Segurança; Ano II - Controle e Processos Industriais, Informação e Comunicação, Infraestrutura, Produção Industrial; Ano III - Gestão e Negócios, Apoio Escolar, Hospitalidade e Lazer, Produção Cultural e Design (BRASIL, 2016).

Ainda, segundo o INEP, a partir da edição de 2015, o cálculo do conceito ENADE passou a ser realizado por curso de graduação, identificado pelo código do curso constante no Sistema e-MEC, conforme enquadramento realizado pela IES no Sistema ENADE. O Sistema e-MEC, sob responsabilidade do INEP, é um sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação, instituído pela Portaria Normativa nº 40. de 12 de dezembro de 2007.

Os resultados das avaliações da educação superior são utilizados pelo Ministério da Educação para orientar suas ações no sentido de estimular e fomentar iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino, e ainda, os resultados da avaliação do SINAES constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, compreendendo o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação. Todas estas ações são realizadas pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior - SERES do Ministério da Educação e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP.

Pelo SINAES os três componentes principais no processo avaliativo, são complementares entre si, e buscam informações que possibilitem obter o diagnóstico sobre a qualidade das instituições de educação superior do país, das condições de ensino e fornecem

orientações no que diz respeito a eficácia e efetividade acadêmica, trazendo subsídios aos gestores para a elaboração de políticas públicas.

A partir das informações encontradas nos três componentes, além de outras fontes de informações, tais como: o Censo da Educação Superior, o Cadastro de Cursos e Instituições, Relatórios das CPAs (Comissão Própria de Avaliação), são construídos indicadores de qualidade da educação superior que tomam por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento (BRASIL, 2014).

Cabe destacar que, segundo o INEP, o Censo da Educação Superior é um instrumento independente que carrega grande potencial informativo, podendo trazer elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, para o Estado e para a população em geral. Ainda segundo o INEP, é desejável que os instrumentos de coleta de informações censitárias integrem também os processos de avaliação institucional, oferecendo elementos úteis ao entendimento da instituição e do sistema. Os dados do Censo também fazem parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior. O Censo da Educação Superior, previsto no Decreto nº 6.425 de 4 de abril de 2008, reúne informações sobre as IES, seus cursos de graduação presencial e a distância, cursos sequenciais, vagas oferecidas, inscrições, matrículas, ingressantes e concluintes, além de informações sobre docentes, nas diferentes formas de organização e categoria administrativa (INEP, 2014). No Cadastro de cursos e instituições, de acordo com as orientações do INEP e da CONAES, são levantadas e disponibilizadas para acesso público as informações do Cadastro das IES e de seus respectivos cursos. Essas informações, que também são matéria de análise por parte das comissões de avaliação nos processos internos e externos, formarão a base para a orientar de forma permanente pais, alunos e a sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições (BRASIL, 2008).

De acordo com a Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, Art. 33-B, são os seguintes os indicadores de qualidade: I - de cursos superiores: o Conceito Preliminar de Curso (CPC), instituído pela Portaria Normativa nº 4, de 05 de agosto de 2008; II - das instituições de educação superior: o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), instituído pela Portaria Normativa nº 12, de 05 de setembro de 2008; e III – o de desempenho de estudantes: o conceito obtido a partir dos resultados do ENADE. Esses indicadores são expressos numa escala continua de cinco níveis, com os níveis iguais ou superiores a 3 (três) considerados como de qualidade satisfatória. Assim, pode-se dizer que o Conceito Preliminar de Cursos - CPC, indica a “qualidade” dos cursos; o Índice Geral de Cursos - IGC, indica a

“qualidade” das IES e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes-ENADE, indica a “qualidade” dos alunos.

#### 2.2.4 Demonstração resumo dos instrumentos de avaliação da educação superior

Os instrumentos de avaliação da educação superior, mesmo sendo complementares, têm, cada qual, a sua finalidade avaliativa, conforme demonstra o Quadro 1 a seguir.

A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, ao estabelecer as diretrizes para o SINAES, afirma que

[...] a avaliação não é um fim em si, mas um dos instrumentos de que dispõe o poder público e a sociedade para dimensionar a qualidade e a relevância das Instituições de Educação Superior em consonância com sua missão acadêmica e social (CONAES, 2004, p. 7).

Quadro 1 - Resumo dos Instrumentos de Avaliação da Educação Superior

(Continua)

Instrumento		Responsável	Objetivos/Procedimentos	Objeto
Avaliação Institucional	Autoavaliação	Comissão Própria de Avaliação (CPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria da qualidade da educação superior;</li> <li>Orientação da expansão de sua oferta;</li> <li>Aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social;</li> <li>Aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.</li> </ul>	Instituições de Ensino Superior
	Avaliação externa	Comissões designadas pelo INEP		
Avaliação de Cursos de Graduação da Educação Superior	Autorização	Avaliadores do Banco Nacional de Avaliadores (BASis)	A instituição solicita ao MEC autorização para abertura de curso.	Cursos de Educação Superior
	Reconhecimento	designados pelo INEP	É realizada a avaliação (in loco) pela comissão de avaliadores do MEC, quando a primeira turma do curso entra na segunda metade do mesmo. Quando o curso de graduação tiver completado 50% de sua carga horária.	

Quadro 1 - Resumo dos Instrumentos de Avaliação da Educação Superior

(Conclusão)

Renovação de Reconhecimento	Comissão de Avaliadores (in loco), quando o Conceito Preliminar de Curso (CPC) for 1 ou 2, ou quando o curso não participou do ENADE	Avaliação (in loco) pela comissão de avaliadores do MEC, conforme ciclo avaliativo do SINAES, a cada três anos.	
ENADE	INEP	Aferir o rendimento dos ingressantes e concluintes dos cursos de graduação, em relação aos conteúdos programáticos, habilidades e competências adquiridas em sua formação.	Conhecimento/ aptidões dos estudantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2018) adaptado de INEP (2014).

\*Para iniciar a oferta de um curso de graduação, a IES depende de autorização do Ministério da Educação. A exceção são as universidades e centros universitários que, por terem autonomia, independem de autorização para funcionamento de curso superior. No entanto, essas instituições devem informar à secretaria competente os cursos abertos para fins de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento (Art. 28, § 2º, do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).

### 2.3 PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO, O GESPÚBLICA

No Brasil, ao longo das últimas décadas, surgiram diversos programas a partir de iniciativas e ações do governo com o propósito melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado ao cidadão e visando um aumento na produtividade.

Historicamente, em se tratando dos programas e tentativas de simplificação administrativa a partir de 1979, até chegar ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, pode-se dizer que seu “avô” nasceu em 1979, através do Decreto nº 83.740/79 do então Presidente João Figueiredo, que instituía o Programa Nacional de Desburocratização. Era uma proposta política, que conforme o seu criador Hélio Beltrão, visava essencialmente defender o “cidadão” e empresas da excessiva burocracia estatal.

Em 1986, voltado para o setor privado, nasce o Programa de Qualidade e Produtividade, alterado pelo então Presidente Collor em 1990 para Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, que receberia o Subprograma de Qualidade e Produtividade na Administração Pública.

A partir dos anos 90, foram consolidadas algumas iniciativas para melhorar a gestão das organizações públicas, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, com o propósito de tornar mais eficiente a administração dos recursos públicos, de forma a melhorar o atendimento às demandas da sociedade.

Em 1995, o Ministro Bresser Pereira, sob o comando do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, deu início à Reforma do Aparelho do Estado, que incorporava a ideia de qualidade numa revisão de paradigmas de funcionamento do Estado Brasileiro.

Em 1996, o ex-presidente Fernando Henrique criou o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública, reconhecendo, dentro do escopo da Reforma do Estado, que gestão de qualidade dependia essencialmente da mudança cultural do servidor público para o paradigma gerencial, pós-burocrático.

Em 1999, Fernando Henrique alterou o anterior para Programa de Qualidade do Setor Público, que passou a dar maior ênfase nas necessidades dos cidadãos como referencial de desempenho da Administração Pública, com foco em resultado.

E, em 2005, o então Presidente Lula unificou o Programa Nacional de Qualidade no Setor Público com os programas nacionais de Desburocratização, que mantinham núcleos e documentos em separado. Assim surgiu o Programa Nacional de Gestão e Desburocratização - Gespública.

Cabe destacar, conforme a história e a literatura mostra (BRASIL, Caderno Gespública, 2007), que não foi Lula, FHC, Collor, Figueiredo ou Kubitschek que criaram esses programas, mas sim a alta administração federal e seu corpo técnico-político, que discutia soluções e alternativas, para se chegar ao modelo Gespública. Ele se resume num legítimo programa de Estado.

A história mostra que o programa foi passando por algumas transformações quanto ao seu nome e foco, culminando com a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública, pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, e tem como finalidade, segundo o decreto que o instituiu (BRASIL, 2005): "...contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País", e deve ser visto como uma continuidade de outras ações e programas anteriores do governo, não caracterizando interrupções, cujos propósitos eram semelhantes e foram sendo adequados aos novos cenários. Suas principais características são: ser essencialmente pública; estar focada em resultados para o cidadão; ser federativa.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública, se apresenta como modelo de qualidade em serviços, por permitir sua aplicação setorial, e ser desenvolvido para a área pública, contendo os requisitos necessários para sua utilização em uma área sem fins lucrativos.



O objetivo do GESPÚBLICA na perspectiva do Schauff (2006, p. 20) é “[...] aumentar a competitividade das organizações públicas e contribuir para a melhoria da qualidade de vida do cidadão, instrumentalizando sua gestão, para assegurar a obtenção de lucros sociais decorrentes de bons produtos e serviços”.

O Gespública insere-se em um contexto mais amplo de mudança de paradigma administrativo: da administração burocrática para a administração gerencial sendo uma política pública, formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de gestão singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política.

O Gespública entende que a qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicos é importante e fundamental, mas insuficiente e para tanto tem avançado no campo da simplificação, desregulamentação e proposição de diretrizes para a administração pública, dos modelos de gestão das ações públicas e da gestão de políticas públicas, de forma a gerar valor público positivo para a sociedade.

O Gespública assume a vertente única e verdadeira para as funções do Estado: ser excelente sem deixar de ser público, que, como o próprio programa preconiza, é uma questão de princípios, recuperando a emblemática frase de Hélio Beltrão (*apud* LIMA, 2007, p. 25): “o Estado somente tem sentido de existência para servir ao público”.

O Gespública busca atuar como instrumento “indutor” da cidadania, conduzindo os agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública ética, participativa, descentralizada, promotora do controle social e orientada para os cidadãos e para a produção de resultados que agreguem valor à sociedade. Um dos maiores objetivos do Gespública é a mobilização da administração pública brasileira na direção da geração de resultados.

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Assim, o Gespública traz o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, elaborado pelo comitê gestor do Programa Nacional de Gestão e Desburocratização, conforme previsto no inciso IV do art. 3º do decreto presidencial nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Este Modelo tem novas características, e se molda a qualquer instituição pública que pretenda utilizá-lo.

É um modelo de excelência em gestão, fundamentado em padrões internacionais, que expressam o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, sendo representado por um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade

das ações executadas (BRASIL, 2014). A contemporaneidade do modelo de gestão requer aperfeiçoamento contínuo para que se mantenha atual a qualquer tempo, e para que o sistema de gestão público continue como efetivo instrumento de transformação gerencial rumo à excelência (BRASIL, 2016).

A adoção de um modelo de excelência específico para a gestão pública implica, no respeito aos princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública deve orientar as organizações na busca da transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com organizações do setor privado (BRASIL, 2014). Em 1997, o Programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam o “estado da arte” em gestão (BRASIL, 2009).

A adoção dos modelos utilizados pelos prêmios e sistemas existentes necessitou de adaptações pelas organizações públicas, principalmente, aquelas integrantes da administração direta, em razão da natureza dessas organizações e da linguagem empresarial adotada por esses modelos. Isto implica, no respeito aos princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão.

A estratégia utilizada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização foi a de adaptação da linguagem, de forma a respeitar a natureza pública das organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão (BRASIL, 2010).

Não significa fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem que ser excelente e eficiente sem deixar de ser pública.

Assim, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e de acompanhar também as mudanças havidas na administração pública brasileira. A citar, conforme literatura, a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ é fonte primária do Gespública, respeitando a natureza inerente a cada organização.

Acompanhar o “estado da arte” da gestão garante a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão. O Gespública constituiu importante iniciativa do Governo Federal, considerando o propósito de apoiar a implementação de organizações públicas, focadas em resultados para o cidadão, por meio da disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP e das tecnologias de gestão desenvolvidas pelo Programa. O uso do Modelo permite também que órgãos e entidades públicos possam identificar e atuar na implementação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEGP, permitindo agregar valor às oportunidades de melhoria identificadas, incrementar e inovar nos pontos fortes. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos (BRASIL, 2016).

A sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública se dá através dos Princípios Constitucionais da administração pública, conforme artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que declara que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Desta forma, aderindo ao Modelo, a Gestão Pública precisa obrigatoriamente atender a tais princípios para ser excelente. Sucintamente, de acordo com o Documento de Referência 2008-2009 do Gespública (BRASIL, 2009a), os princípios podem ser compreendidos conforme Quadro 2.

#### Quadro 2 – Princípios Constitucionais

Legalidade	Estrita obediência à lei. Não é possível ser excelente à revelia da lei.
Impessoalidade	A excelência em gestão pública é para todos. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são valores a serem agregados a todos os cidadãos indistintamente. Não fazer acepção de pessoas, sendo o tratamento diferenciado apenas aos casos previstos em lei.
Moralidade	Pautar a gestão pública por um código moral - (Princípios morais de aceitação pública).
Publicidade	Todos os atos e fatos da administração pública são públicos.
Eficiência	Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Se aplica a ações e atividades que gerem ou contribuam para o bem comum. Não trata a redução do custo a qualquer custo, ou qualidade a qualquer custo. Avalia a qualidade do resultado e a qualidade do gasto para o processo de produção. Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível.

Fonte: Documento de Referência 2008-2009 do GESPÚBLICA (BRASIL, 2009a). Adaptado pela autora.

Vale salientar a diferença essencial do Gespública em relação aos programas de qualidade antecessores. O Gespública é aplicável a qualquer órgão público do país, inclusive órgãos municipais e estaduais, embora fosse mantido pelo governo federal.

Foram décadas de debates, tentativas, mudanças, esforços, avanços e retrocessos em relação à desburocratização do Estado brasileiro revogados pelo Decreto nº 9.094/2017 - Gespública, do qual participavam muitos órgãos públicos, conforme registra a história.

O Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017:

Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.

Art. 25. Ficam revogados: II - o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. (Publicação: Diário Oficial da União - Seção 1 - 18/7/2017, Página 2 (Publicação Original)).

Merece destaque o fato de que o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, publicado em 18 de julho do mesmo ano, no seu texto final, cita apenas que, pelo Art. 25, ficam revogados alguns decretos, dentre eles o que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização Gespública, (Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005), não apresentando maiores esclarecimentos.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, foi resultado de um processo de acúmulo de conhecimento administrativo que, conforme a literatura e a história brasileira registram, remonta o Império, passa por Getúlio Vargas e o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, pela Comissão de Simplificação Burocrática de Juscelino Kubitschek de 1956, pela Comissão Amaral Peixoto de João Goulart em 1963, pela Ditadura Militar e seu Decreto nº 200/67, chega à redemocratização resultando em vários programas e tentativas de simplificação administrativa a partir de 1979, chegando ao Gespública, com o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, em 2005, o qual passou por aperfeiçoamentos contínuos, conforme citado anteriormente, com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e de acompanhar também as mudanças havidas na administração pública brasileira. A citar, a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ é modelo de referência do Gespública, respeitando a natureza inerente a cada organização.

Justifica-se assim, a referência e análise do Modelo neste estudo, mesmo tendo sido revogado em 17 de julho de 2017, mas nem por isso deve ser abandonado, por considerar o Gespública, continuar como referência de Modelo de Excelência em Gestão Pública, dada a sua relevância para o setor público brasileiro.

Criada em 1991, por um grupo de representantes dos setores público e privado, a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, procura gerar valor para as suas partes interessadas, por meio do apoio à busca permanente da excelência em gestão nas organizações. Para tanto, promove o Modelo de Excelência da Gestão - MEG, 20ª Edição, como instrumento essencial para o desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações do Brasil, e reconhece as organizações brasileiras que se destacam pela qualidade de suas práticas de gestão e pelo seu desempenho por meio do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (FNQ, 2014).

Fonte primária para o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, do Gespública, o Modelo de Excelência em Gestão - MEG, da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, vem se disseminando há anos entre as organizações do Brasil.

A FNQ, é criadora do Modelo de Excelência em Gestão - MEG, adaptado em 2001 para o Brasil conforme as normas internacionais de excelência em gestão. É um modelo de referência e aprendizado indicado para todos os tipos de empresas. Suas principais características são: modelo sistêmico; conceito de aprendizado contínuo inspirado no ciclo PDCA de Willian Deming, (*Plan, Do, Check, Act*), sob a tradução: planejar, executar, analisar e agir; não é prescritivo; levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa nível mundial; adaptável ao tipo de organização. Permite às organizações adequarem suas práticas de gestão ao conceito de excelência de uma empresa nível mundial (FNQ, 2013).

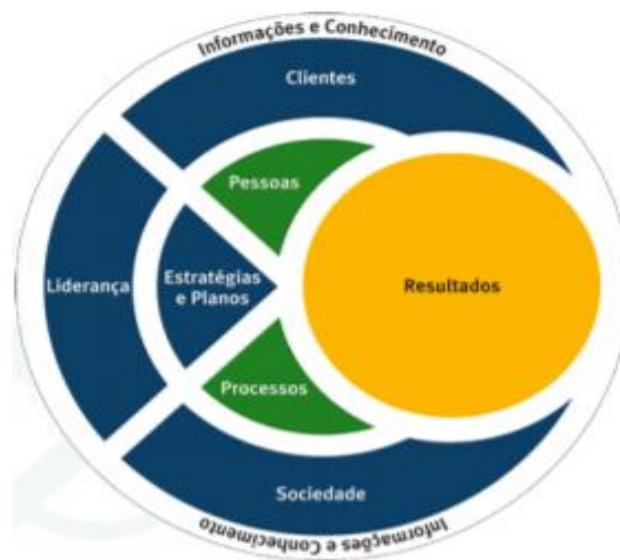
Esses conceitos básicos identificam premissas reconhecidas internacionalmente e que se traduzem em práticas de desempenho também verificáveis em outras organizações líderes, de classe mundial, que apresentam a preocupação de se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças no ambiente em que se insere (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p. 243).

De acordo com a FNQ (2013), o sucesso de uma empresa relaciona-se diretamente com sua capacidade de atender necessidades e expectativas de seus clientes. Estas necessidades e expectativas devem ser identificadas e entendidas, possibilitando que sejam traduzidas em valor necessário para captar e reter clientes.

O MEG, na sua 20ª Edição (MEG - 20) está estruturado em treze fundamentos: (pensamento sistêmico; atuação em rede; aprendizado organizacional; inovação; agilidade; liderança transformadora; olhar para o futuro; conhecimentos sobre clientes e mercados; responsabilidade social; valorização das pessoas e da cultura; decisões fundamentadas; orientação por processos; geração de valor. E oito critérios: (liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; resultados) (FNQ, 2013).

A Figura 1, representativa dos Critérios de Excelência, a seguir, simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente. É uma visão sistêmica da gestão organizacional.

Figura 1 - Critérios de excelência do MEG-20 (Modelo de Excelência em Gestão – 20ª Edição)



Fonte: FNQ (2014, p. 14).

Conforme FNQ (2014, p.14), os critérios de excelência do MEG - 20 (20ª Edição), a “Mandala” do modelo pode ser entendida de acordo com a lógica: Por meio das demandas dos clientes e da sociedade, a liderança desenvolve estratégias e planos que são executados por pessoas e processos com o objetivo de gerar resultados. Tudo isso só acontece se as informações e os conhecimentos estiverem permeando todos os Critérios, as variáveis e a organização.

Ainda, cabe destacar que Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, atua por meio de uma abrangente rede de parceiros, engajada no estudo, desenvolvimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento sobre a excelência da gestão. A rede, denominada Rede QPC –

Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade, é composta pelos Programas Estaduais e Setoriais voltados para a melhoria da gestão (FNQ, 2014).

Como estratégia de atuação, a FNQ permanece atenta às transformações no mundo e no ambiente de negócios, com o intuito de incorporá-las a seus conceitos, serviços e práticas, para que sua base de conhecimento corresponda à ampliação de seus objetivos e realizações, na busca da melhoria da competitividade das organizações e do País (FNQ, 2014). A estratégia de atualização permanente de suas iniciativas, resulta na revisão periódica dos Fundamentos e Critérios de Excelência, e consequente melhoria contínua de suas ações.

Para isso, o Núcleo Técnico Critérios de Excelência, da Fundação, promove a atualização e aperfeiçoamento anual do Modelo de Excelência em Gestão, e o coloca na frente dos modelos de gestão.

Atualmente, o MEG é o único modelo no mundo que está em sua 21ª edição, o que demonstra a preocupação da FNQ em mantê-lo atual e alinhado ao cenário mundial. O novo Modelo de Excelência da Gestão- MEG, lançado em outubro de 2016, em sua 21ª edição, é o carro-chefe da FNQ. Sofreu alterações, tornando-se de mais fácil e entendimento, sem afetar o rigor técnico com que os temas são tratados. A exemplo das mudanças ocorridas, a nova representação gráfica do MEG, baseada no “Tangram” (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa), foi criada com inspiração nas cores da bandeira do Brasil e no Ciclo PDCL (FNQ, 2016).

Contudo, por não ser o propósito deste estudo, não se tratará deste novo Modelo, sugerindo-o para pesquisas e estudos futuros. Para isso, o Núcleo Técnico Critérios de Excelência, da Fundação, promove a atualização e aperfeiçoamento anual do Modelo de Excelência em Gestão, e o coloca na frente dos modelos de gestão.

### **2.3.1 O modelo de gestão pública brasileiro e os fundamentos de excelência**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, do Gespública, tem por base os princípios constitucionais da administração pública como fundamento de excelência gerencial, que orientam os quatorze (14) fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea que alicerçam a Modelo. São eles: 1 - pensamento sistêmico; 2 - aprendizado organizacional; 3 - cultura da inovação; 4 - liderança e constância de propósitos; 5 - orientação por processos e informações; 6 - visão de futuro; 7 - geração de valor; 8 - comprometimento com as pessoas; 9 - foco no cidadão e na sociedade; 10 - desenvolvimento de parcerias; 11 - responsabilidade social; 12 - controle social; 13 - gestão participativa; 14 - agilidade (BRASIL, 2016).

Quadro 3 – Fundamentos de Excelência em Gestão

<b>Fundamento</b>	<b>Conceito</b>
Pensamento Sistêmico	Gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras organizações de seu ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Gerenciar buscando continuamente novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente, organizacionais. Entender que a preservação e o compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator imprescindível para o aumento de seu desempenho.
Cultura da Inovação	Gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isto requer atitudes provocativas no sentido de estimular as pessoas a buscarem espontaneamente novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente.
Liderança e Constância de Propósitos	Gerenciar motivando e inspirando as pessoas, procurando obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição; isto pressupõe: a) atuar de forma transparente, compartilhando desafios e resultados com todas as pessoas; b) participação pessoal e ativa da alta administração; c) constância na busca pela consecução dos objetivos estabelecidos, mesmo que isso implique algum tipo de mudança, e d) a prestação de contas sobre o que acontece no dia-a-dia da organização.
Orientação por Processos e Informações	Gerenciar por processos – conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade – e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações; dessa forma a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório.
Visão de Futuro	Gerenciar com direcionalidade estratégica; o processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia.
Geração de Valor	Gerenciar de forma a alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível, com sustentabilidade, para todas as partes interessadas.
Comprometimento com as Pessoas	Gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente; tal atitude gerencial pressupõe: a) dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, b) criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências, e c) reconhecer o bom desempenho.
Foco no Cidadão e na Sociedade	Gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicas.
Desenvolvimento de Parcerias	Gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
Responsabilidade Social	Gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.
Controle Social	Gerenciar com a participação das partes interessadas; tal participação deve acontecer no planejamento, no acompanhamento e avaliação das atividades dos órgãos ou entidades públicas.
Gestão Participativa	É o estilo da gestão de excelência que determina uma atitude que busque a cooperação das pessoas, e que reconhece o potencial diferenciado de cada um e ao mesmo tempo harmoniza os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.
Agilidade	Flexibilidade e resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas.

Fonte: GESPÚBLICA, IAGP - 250 Pontos -Versão 1/2016. Adaptado pela autora.



Os princípios constitucionais e os fundamentos, juntos, dão sustentabilidade ao MEGP, indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende, hoje, por excelência em gestão pública.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios que expressam a compreensão sobre a Excelência em Gestão. Os fundamentos da excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas, processos ou fatores de desempenho encontrados em organizações da classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais.

### **2.3.2 Os critérios de avaliação do modelo de excelência em gestão**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública, constitui a representação de um sistema gerencial composto por oito partes integradas e interatuantes, definidas como critérios, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, tendo a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão (BRASIL, 2010).

O MEGP, baseado nos fundamentos da excelência é colocado em prática por meio dos oito Critérios de Avaliação: 1. Liderança; 2. Estratégias e Planos; 3. Clientes; 4. Sociedade; 5. Informações e Conhecimento; 6. Pessoas; 7. Processos; 8. Resultados.

Os Critérios de Excelência fazem parte de um modelo que propõe como sistemática avaliar a gestão, tomando como referência o estado da arte em gestão, em geral desenvolvido a partir dos prêmios nacionais da gestão. A ideia é a de que, para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações em geral, precisamos ter uma visão e uma abordagem sistêmica da gestão, além de ter empresas que, tratando de todos os *stakeholders*, sejam socialmente responsáveis (BRASIL, 2009).

Seguem os oito critérios de avaliação do Modelo de Excelência em Gestão Pública, conforme Quadro 4. Cada critério, conforme o instrumento de avaliação, possui sua pontuação específica (BRASIL, 2009):

Quadro 4 - Critérios de avaliação do Modelo de Excelência em Gestão Pública

1. Liderança	Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.
2. Estratégias e Planos	Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.
3. Clientes/ cidadãos	Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.
4. Sociedade	Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.
5. Informações e Conhecimento	Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.
6. Pessoas	Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.
7. Processos	Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.
8. Resultados	Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela comparação com o desempenho de outras organizações.

Fonte: Adaptado pela autora de GESPÚBLICA, IAGP-250 Pontos -Versão 1/2016 e IAGP-Versão 1/2010.

O sistema de pontuação para avaliação, adotado pelo MEGP é o mesmo utilizado pela Rede Nacional de Prêmios e preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Os Critérios de Excelência são compostos por itens de avaliação com distribuição de pontos que pode variar de 250, 500 ou 1000 pontos na soma total de todos os itens. O sistema de pontuação

visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões: Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais.

No Modelo, os critérios de Avaliação são expressos em características tangíveis, mensuráveis, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas. Essas, por sua vez, são agrupadas em itens em cada um dos oito critérios. Os objetivos dessa distribuição é facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no Modelo e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização (BRASIL, 2014). Isto garante à organização uma melhor compreensão do sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão.

### **2.3.3 Visão sistêmica do modelo de excelência**

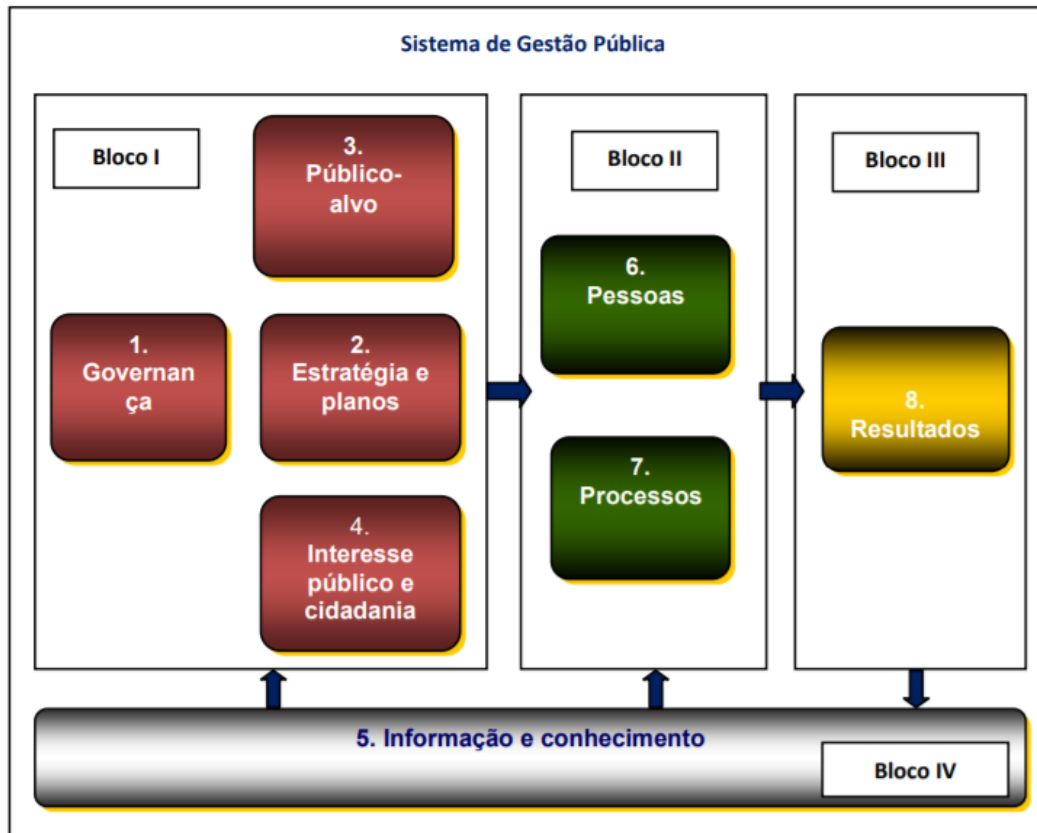
O MEGP organiza a gestão com alto desempenho institucional e excelência gerencial e subsidia a promoção da melhoria da Gestão dos órgãos públicos. A Figura 2 destaca a visão sistêmica do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Está alinhado com a metodologia da gestão da qualidade e com o ciclo da melhoria contínua, utilizado para a melhoria da gestão organizacional.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão.

Conforme visto anteriormente, o Modelo de Excelência em Gestão Pública possui ferramentas de gestão, dentre eles os Instrumentos de Avaliação da Gestão (250 Pontos; 500 Pontos; 1000 Pontos), que são estruturados em critérios, itens e alíneas que definem o estágio de gestão atingido pela organização, através de um sistema de pontuação. A avaliação da gestão da organização é realizada com base em duas dimensões: processos gerenciais e resultados organizacionais (BRASIL, 2010).

Os processos gerenciais são contemplados nas dimensões de 1 a 7, que solicitam as práticas de gestão adotadas pela organização, como: 1 - Governança; 2 - Estratégias e planos; 3 - Público-alvo; 4 - Interesse público e cidadania; 5 - Informação e conhecimento; 6 - Pessoas; 7 - Processos. Na dimensão 8, o modelo orienta para a apresentação de resultados da ação institucional. Apresenta as consequências da implementação das práticas de gestão descritas nas dimensões de 1 a 7 dos processos gerenciais, fechando assim o ciclo PDCA (P: *plan*; D: *do*; C: *check*; A: *action*.), Modelo adotado pelo programa Gespública.

Figura 2 – Visão Sistêmica do Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Brasil (2014).

Conforme Tavares (2007), o Ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir), foi criado por Walter A. Shewhart e se tornou amplamente conhecido através da divulgação por Willian Deming. É uma ferramenta que auxilia o controle do processo, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização. Este método científico de gestão da qualidade indica a necessidade de que a organização, no processo de controle da qualidade, realize as etapas de: i) Planejar (*Plan*); ii) Fazer (*Do*); iii) Checar ou Verificar (*Check*); e iv) Agir (*Act*) (BRASIL, 2016).

O investimento permanente e contínuo em práticas de excelência em todas as dimensões do sistema, conduz a uma gestão pública de excelência e reproduz, dentro do órgão público, o Ciclo PDCA. Este ciclo está representado pelos quatro blocos, da Figura 1 que contém juntos, as oito dimensões do Modelo. O primeiro é o bloco do Planejamento, constituído pelas quatro primeiras dimensões do Modelo: Governança, Estratégia e planos, Sociedade e Interesse público e Cidadania. São partes movem a organização e lhe dão direcionabilidade estratégica. O segundo bloco é o da Execução e se constitui pelas dimensões Pessoas e Processos. Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e

objetivos em resultados. O terceiro bloco, de Resultados, representa o controle. É pelos resultados produzidos pela organização que é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho institucional. O quarto bloco, de Informação e conhecimento, representa a inteligência da organização. Este bloco (ação corretiva), dá ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho (BRASIL, 2014).

Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência.

Para cada critério, é pré-definida uma pontuação que servirá para medir o desempenho da organização, e compará-la com outras instituições, ou com ela mesma ao longo do tempo, de forma a efetuar as alterações e correções necessárias na constante busca pela excelência em gestão. De acordo com Mintezberg (2006), os gestores devem medir seu desempenho continuamente, de forma a atingir as melhores práticas.

A adoção do MEGP possibilita o desenvolvimento eficaz e eficiente da ação estatal e não representa obstáculo à consecução dos seus objetivos. Quando se fala em gestão de excelência baseada nesse Modelo, fala-se necessariamente de: mecanismos próprios de gestão de resultados e de controle social; compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo; adoção de práticas representativas e participativas.

#### **2.3.4 A avaliação e os ciclos de melhoria contínua**

O Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública é um conjunto integrado de ações, realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão e se mantém ao longo do tempo, mediante repetição cíclica do processo (BRASIL, 2016).

Avaliar a gestão de uma organização pública significa, verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, referencial de excelência preconizado pelo Gespública. A distância entre o que a organização é e o que deveria ser (baseado nos critérios do Modelo) define seu espaço de melhoria. E as avaliações subsequentes irão medir comparativamente os avanços de melhoria conseguidos.

O conceito sobre avaliação postulado pelo Gespública, assegura que, quando a avaliação da gestão é sistematizada, esta funciona como uma forma de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de melhoria contínua das práticas gerenciais. Desta

forma, a avaliação permite identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao referencial comparativo e que devem ser melhorados. Devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento. O processo de avaliação é complementado por um plano de melhorias da gestão, formulado a partir das oportunidades de melhorias identificadas.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública possui algumas ferramentas de gestão. Visando a disseminação do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública - IAGP, foi desenvolvido o Sistema de Autoavaliação da Gestão Pública - SAGP, para estimular a adesão das organizações públicas brasileiras à sistemática de avaliação e melhoria continuada da gestão proposta pelo Gespública. Também foi elaborado o Guia de Avaliação da Gestão Pública - GAGP, documento prático de aplicação/uso do SAGP, que orienta os avaliadores internos das organizações públicas, nos processos de avaliação da gestão e de elaboração e implementação de planos de melhoria da gestão (BRASIL, 2014).

Os critérios de avaliação do Gespública não são prescritivos. Cada organização define em seu Plano de Melhoria da Gestão - PMG, os procedimentos que adotará para responder às oportunidades de melhorias identificadas.

Os critérios de avaliação estabelecem o que se espera de uma gestão pública com qualidade em gestão. Os princípios e características de uma gestão de qualidade constituem o cerne do processo de avaliação e devem ser evidenciados pelas práticas de gestão da organização e pelos resultados decorrentes dessas práticas (BRASIL, 2016).

Para que se estruture um plano de avaliação é necessário realizar a avaliação em ciclos contínuos (anuais, por exemplo), enfatizar a importância de implantar as ações de melhoria entre uma avaliação e outra, e monitorar esta implantação.

A avaliação em si não transforma, não melhora e nem produz qualidade: é apenas um resultado relativo, porque comparado, que sinaliza os pontos de melhoria do sistema de gestão. O diferencial de qualidade da avaliação está no tipo de mudança que ela promove e na maneira como essa mudança acontece (LIMA, 2007, p.108).

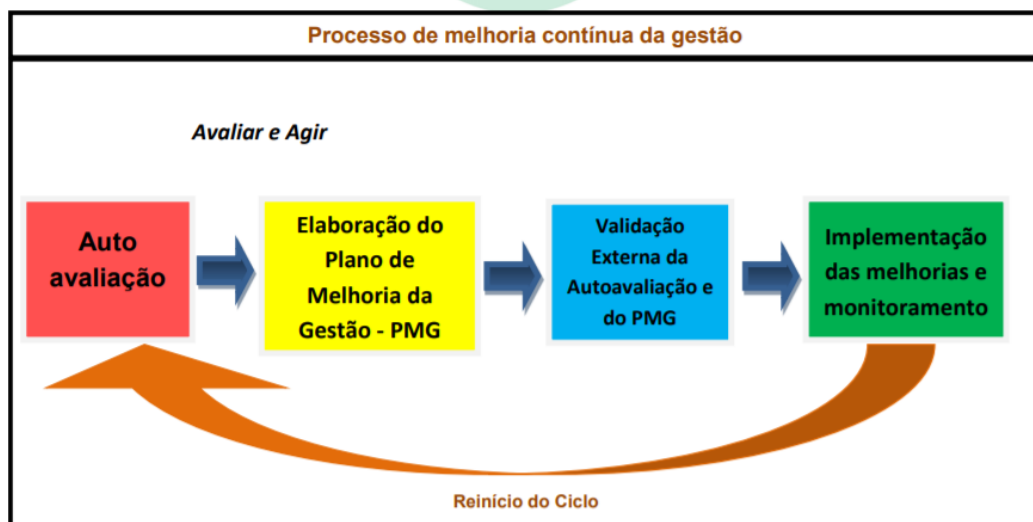
Assim, a avaliação da gestão pública implica em refletir sobre como as práticas de gestão são praticadas e efetivadas.

O processo de avaliação do MEGP é aplicável a todas as organizações públicas que querem avaliar as suas práticas gerenciais com vistas à excelência em gestão. Ao decidir pela prática da autoavaliação continuada da gestão, a organização pública deverá cumprir as etapas conforme demonstra a Figura 2.

Neste ciclo de melhoria contínua, representado na Figura 3, a primeira avaliação estabelece o “marco-zero” da gestão da organização em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública. A avaliação realizada em ciclos periódicos permite diagnosticar a evolução dos resultados alcançados pela organização.

É recomendável que a avaliação seja realizada periodicamente, não devendo ultrapassar dois anos, gerando dados históricos comparativos que permitirão a análise do grau de evolução dos esforços da organização e o redirecionamento sistemático das ações de melhoria, visando a excelência da sua gestão (BRASIL, 2016).

Figura 3 – Ciclo da Melhoria Contínua da Gestão



Fonte: Brasil (2016).

O uso do Modelo permite que órgãos e entidades públicos possam identificar e atuar na implementação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEGP, o que permite agregar valor às oportunidades de melhoria identificadas, incrementar e inovar nos pontos fortes. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos.

### 2.3.5 Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP 250 Pontos está estruturado em oito Critérios e 72 Alíneas. Cada Critério é composto por requisitos que são expressos pelas alíneas que o compõem.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio de maturidade atingido pela organização. A Tabela II (Apêndice D) – Critérios e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas - 250 apresenta a configuração de cada Alínea dos Critérios. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a sua pontuação em cada Alínea (BRASIL, 2016).

Um sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. A escala de pontuação do IAGP 250 Pontos, compreende o intervalo de 0 (zero) a 250 (duzentos e cinquenta). Na configuração de cada Critério, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

A avaliação da gestão da organização é realizada com base nas duas dimensões: processos gerenciais e resultados. Os Critérios de 1 a 7 correspondem aos Processos Gerenciais. Solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos das Alíneas dos Critérios para Avaliação da Gestão Pública, quanto à extensão e à constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

As alíneas solicitam as práticas de gestão que atendem aos requisitos dos Critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, assim como os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho estabelecidos para as mesmas estão sendo cumpridos (Ciclo de Controle). Solicitam também os métodos específicos de avaliação das práticas de gestão atuais e dos respectivos padrões de trabalho, assim como os principais refinamentos ou inovações implementadas em decorrência dos mesmos, com impactos no desempenho global da organização (Ciclo de Aprendizado).

Merece destaque que os requisitos de todas as alíneas dos Critérios no IAGP 250 Pontos, são compostos por sentenças que solicitam a descrição das práticas de gestão e os seus respectivos padrões de trabalho. Os requisitos são as condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto, prescritas em cada alínea (BRASIL, 2016).

As alíneas do Critério 8, no IAGP 250 Pontos solicitam os Resultados Organizacionais. Solicitam a apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Itens dos Processos Gerenciais. Estes resultados devem ser comparados com referenciais comparativos pertinentes e com os requisitos das partes interessadas (BRASIL, 2016).



A Tabela 1, a seguir, mostra a pontuação máxima de cada Critério de avaliação. Destaca-se que no Guia de 250 pontos a pontuação do Critério é a soma dos pontos das Alíneas que o compõem (Tabela II, Apêndice D).

Tabela 1 - Pontuação Geral por Critérios

<b>Critérios</b>	<b>Pontuação</b>
1. Governança	22
2. Estratégia e planos	22
3. Cidadão-usuário	22
4. Interesse público e cidadania	22
5. Informação e conhecimento	22
6. Pessoas	22
7. Processos	22
8. Resultados	96
<b>Total</b>	<b>250</b>

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, SEGEP (2015). Versão 1/2016.

A autoavaliação é um diagnóstico interno, feito pela própria organização, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

É importante que a alta administração participe do processo de autoavaliação. No IAGP 250 Pontos, essa participação começa pela indicação de uma equipe de pessoas que atuarão como facilitadores e relatores da autoavaliação. A equipe interna da organização é indicada para conduzir o processo de autoavaliação da gestão, além de planejá-lo. Ela deve realizar o levantamento das informações solicitadas no IAGP, elaborar o Plano de Melhoria da Gestão (PMG) e acompanhar os procedimentos de validação externa e de certificação pelo GESPÚBLICA (BRASIL, 2016).

A organização que aderir ao Programa de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, terá, pelo Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - IAGP 250 Pontos, o Relatório de Autoavaliação ao final de todo processo, que permite visualizar o perfil da organização, a pontuação geral e o gráfico demonstrativo da pontuação obtida em relação a pontuação máxima do MEGP (BRASIL, 2016).

Também, no relatório, é apresentada a descrição do nível de gestão. A soma da pontuação dos oito critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das nove faixas apresentadas na Tabela III– Faixas de Pontuação Global (Apêndice E). As faixas de pontuação global, apresentadas nesta Tabela, são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. O relatório apresentará ainda, as práticas destacadas em cada Critério. Estas práticas são atividades de refinamento executadas, (também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão), que contribuíram de forma criativa e inovadora para a melhoria da gestão organizacional. As práticas destacadas poderão vir a compor o Banco de Boas Práticas do Gespública (BRASIL, 2016).

Com a atualização do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP (Gespública), em 2007, de acordo com as mudanças já implementadas no Modelo de Excelência em Gestão - MEG (FNQ), ocorreu forte alinhamento entre os dois modelos, fazendo com que sejam similares, respeitando as suas naturezas, pública e privada, respectivamente.

Embora os nomes dos fundamentos se aproximem, os conteúdos se distanciam em vários pontos, devido às especificidades do setor público e suas características intrínsecas e diferenciadoras. Estas diferenças se aprofundam quando passamos para os critérios e requisitos dos dois prêmios. A preocupação do Comitê Conceitual do Gespública foi alinhar os fundamentos, critérios, itens e alíneas, bem como o sistema de pontuação comuns aos dois modelos, e caracterizar mais fortemente as diferenças pertinentes ao setor público no MEGP.

Apesar da diferença essencial, tão evidente no Direito Constitucional, do Direito Administrativo, muitas práticas e a própria lógica da gestão orientada para resultados é perfeitamente aplicável a um ou a outro setor/modelo. Tal semelhança permite estabelecer referenciais comparativos adequados entre uma organização pública e uma organização privada, sejam essas organizações brasileiras ou de outros país.

A necessidade da existência de um modelo específico para as organizações públicas é evidenciada pelo fato de existirem requisitos específicos para estas organizações, além da linguagem aproximada.

A comparação entre os fundamentos e os critérios dos dois prêmios mostra que ambos possuem fundamentos, requisitos e sistemas de pontuação muito similares.

Assim, depois de contextualizar os principais conceitos e discussões que serviram de embasamento para a realização da presente pesquisa, apresenta-se, no próximo capítulo, o método utilizado para o desenvolvimento da mesma.

### **3 MÉTODO DO ESTUDO**

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados para responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos. Para Gil (2008, p. 8), método é “o caminho para se chegar a determinado fim”. Assim, a seguir, primeiramente apresenta-se o tipo de pesquisa (3.1); seguido pelo procedimento de coleta de dados (3.2); a análise dos dados (3.3) finalizando com o desenho da pesquisa.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A presente estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, aplicada de natureza exploratório-descritiva. Quanto a abordagem do problema é qualitativa, lógica e dedutiva. A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

A natureza desse estudo classifica-se como pesquisa aplicada pois é utilizada para aplicar na situação específica por meio dos conhecimentos construídos, soluções para o problema, ou seja, teve a finalidade prática, apresentando conformidade com as características recomendadas para dissertação mestrado profissional. A pesquisa é realizada visando adquirir conhecimentos que subsidiem a elaboração da proposta de Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, à luz dos requisitos de Autoavaliação do GESPÚBLICA e dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e da Avaliação de Cursos Graduação, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC. Realiza-se as análises e propõe-se as Diretrizes Orientadoras para o êxito da implementação de Plano de Gestão para Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, apresentadas no capítulo 6 dessa dissertação.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada, como exploratório-descritiva. Quanto a abordagem do problema, este estudo classifica-se como qualitativo, lógico e dedutivo. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. As características da pesquisa qualitativa, segundo o autor são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, a precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o

mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

O método do estudo é dedutivo, quanto a lógica da pesquisa, pois “(...) é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica” (GIL, 2008, p. 9).

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta etapa da pesquisa, considerando como os parâmetros os objetivos do estudo, a validade e a confiabilidade das evidências encontradas, optou-se pelos seguintes procedimentos técnicos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, com observação participante, estudo de campo, com a realização de entrevistas individuais e semiestruturadas, a realização de “checklist” com os mesmos entrevistados, baseado no Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – IAGP 250 Pontos, do Gespública (Apêndice E), e investigação, *a priori*, nas 10 IFES melhor avaliadas pelo IGC/INEP/MEC, 2017, e também investigação em documento de Unidade da UFSM, por destacar-se por suas ações e boas práticas.

Nesse estudo foram realizadas consultas a documentos nos sites oficiais do governo federal (Leis - SINAES/INEP/MEC, Portarias, Decretos, CF de 1988, GESPÚBLICA, FNQ), e outros sites relacionados ao tema da pesquisa, referências teóricas, publicações por meios escritos, pesquisa de bases de dados oficiais, livros, artigos, etc.).

Para esse estudo foram analisados documentos de outras IFES, e da UFSM (decretos, portarias, resoluções, PDI, Plano de Gestão, PDU, relatórios gerenciais, etc.) (Apêndice A). Simultaneamente aos procedimentos foi utilizada a observação participante

No que se refere a estudo de campo, ela caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002). Para Gil (2008), a estudo de campo “procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade”.

A pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Nesse trabalho o estudo de campo foi realizada no âmbito da instituição UFSM - bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Maria, apresentadas no capítulo 4, o que permitiu investigações importantes, conhecendo práticas gerenciais atuais tanto da UFSM, quanto das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM, nas Avaliações do MEC, e que atendam aos requisitos de Autoavaliação da Gestão Pública, do Gespública, e do SINAES, alinhadas ao PDI, para alcançar os objetivos propostos.

Também foi investigado, através de e-mails e busca em sites, especialmente referentes a Bibliotecas, das 10 IFES melhor avaliadas pelo IGC/INEP/MEC de 2017, a existência de documentos das bibliotecas e afins, como Relatórios Gerenciais, Planos de Gestão de Bibliotecas, identificando as demandas, (pontos fortes), práticas e ações destas com relação a bibliotecas, e que venham a somar às necessidades de demandas deste estudo, e corroborar com a solução do problema de pesquisa. Fez-se também análise apontando os pontos fortes em documento PDU de Unidade de Ensino da UFSM selecionada por diferenciar-se positivamente, por suas práticas, iniciativas e ações observadas.

Nessa pesquisa, para atingir o propósito de identificar a realidade das Bibliotecas da UFSM quanto a Avaliação do SINAES, e o Gespública, identificar as práticas gerenciais por eles adotadas e o alinhamento de ações gerenciais com o PDI, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com os servidores Gestores da UFSM envolvidos no processo, sendo este o critério para a escolha dos participantes desta pesquisa.

As entrevistas individuais semiestruturadas foram realizadas com servidores da Universidade Federal de Santa Maria, Gestores institucionais e Gestores do Sistema de Bibliotecas SiB/UFSM, diretamente ligados à Gestão da instituição e às bibliotecas, definindo este critério o adotado para a escolha dos participantes da pesquisa.

Os entrevistados, sujeitos da pesquisa, foram: o Vice-Reitor, o Pró-Reitor de Administração e Pró-Reitor de Graduação da UFSM, o Diretor de Centro de Ciências Sociais e Humanas, o Diretor do Colégio Politécnico e os 13 Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM.

As entrevistas e o “checklist” foram realizados nos meses de outubro e novembro de 2018, de forma individual e presencial, na unidade de trabalho de cada participante, exceto as entrevistas e “checklist” com Gestores do Sistema de Bibliotecas, das bibliotecas das Unidades fora de sede, (Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul), que aconteceram na Biblioteca Central, de maneira individual e em sala reservada, após reunião de Bibliotecários do SiB/UFSM. Todas as entrevistas foram agendadas pessoalmente, por telefone, e/ou por e-mail, gravadas em áudio e transcritas na íntegra, com a autorização de cada respondente. A resposta ao “Checklist” ocorreu logo após a realização das entrevistas. Antes de iniciar as entrevistas, foi apresentado o tema, o objetivo e a relevância do estudo para cada participante.

Salienta-se que, para atender aos critérios éticos de pesquisa, previamente à realização das entrevistas, todos os participantes assinaram Autorização conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice G), concordando em participar do estudo. Também foi lhes apresentado, para conhecimento, a Autorização Institucional (Apêndice F), e o Termo de Confidencialidade (Apêndice H).

Os pesquisados têm assegurado o sigilo de identidade, no momento de publicação dos resultados, omitindo todas as informações que permitam identifica-los. Foram utilizados códigos alfanuméricos para identificação dos participantes da pesquisa. A letra “D”, seguida de um número em ordem crescente (D01, D02, D03, D04 e D05), foi empregada para se referir ao Vice-Reitor, aos Pró-Reitores e Diretor de Unidade Universitária, e a letra “B” seguida de um número em ordem crescente ((B01, B02, B03 [...] B13), foi empregada para se referir aos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM (SiB/UFSM).

Como instrumento de coleta, o questionário das entrevistas (Apêndice D), traz o instrumento do Protocolo de Entrevistas na íntegra. A primeira parte trata das questões de Perfil dos Entrevistados (Dados pessoais: Entrevistado (identificado por letra do alfabeto), gênero, idade, cargo na instituição, data de ingresso na UFSM, formação acadêmica, experiência profissional (Apêndices I e J). Para a segunda parte do Protocolo de Entrevistas foram elaboradas pela autora, conforme Quadro 5, distribuindo cinco variáveis, nas cinco Categorias, fundamentadas nos objetivos da pesquisa e nas principais teorias sobre o tema, com o objetivo de identificar a realidade institucional e das bibliotecas do Sistema SiB da UFSM quanto a avaliação do SINAES, o Gespública e o alinhamento de suas ações gerenciais com o PDI da instituição, o que serviu para orientar a condução dessa pesquisa.

Quadro 5 – Categorias e Variáveis das Entrevistas

<b>Variável da Entrevista, baseadas nos fundamentos do Gespública-MEGP e SINAES</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Variável</b>
<b>Processo de Gestão Atual</b>	Como se dá o processo de Gestão da Biblioteca Central? Como funciona?
<b>Inter-relacionamento</b>	Essas práticas estão associadas às práticas da instituição - IES? (PDI – Administração/ Gestão)
<b>Desempenho</b>	Como a Administração Central da UFSM se relaciona, em termos gerenciais, com a Biblioteca Central? ( O que o Gestor “cobra” quanto aos resultados?)
<b>Referencial Comparativo</b>	Muitos apontam para a tendência atual de as bibliotecas se tornarem “Centros de Convivência. O que você pensa sobre isto? Você tem alguma biblioteca que lhe sirva de referência?
<b>Visão de Futuro</b>	Como você gostaria que fosse a biblioteca do futuro?

Fonte: Elaborada pela autora com base nos fundamentos do Gespública - MEGP (2018) e Lei do SINAES.

Conforme citado, foi realizada coleta de dados e investigações a documentos e informações disponíveis, *a priori*, nas 10 IFES melhor avaliadas quanto ao Índice Geral de Cursos - IGC/INEP/MEC, referente ao ano de 2017 (via e-mail e em sites institucionais oficiais, especialmente das bibliotecas). Fez-se também análises em PDU de Unidade de Ensino da UFSM conforme já mencionado.

As 10 IFES com maior Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição - IGC, referente ao ano de 2017 (Apêndice B ) são: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade de Brasília (UNB) e Universidade Federal do Paraná (UFPR). O IGC é o indicador oficial de qualidade do ensino superior no País. Ele avalia as Instituições de Educação Superior, e é desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, do Ministério da Educação – MEC (INEP, 2018). Optou-se inicialmente por investigar essas Instituições, pois os resultados do IGC demonstram que são Universidades com alto desempenho.

Por último, à luz dos requisitos de Autoavaliação do Gespública, dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e Avaliação de Cursos Graduação da Educação Superior, após interpretação dos requisitos do SINAES; e do Gespública, a análise dos das Entrevistas, do “checklist” e das investigações nos documentos das bibliotecas da 10 IFES com maior IGC/INEP/MEC, referente ao ano de 2017, e análise de PDU de Unidade de Ensino da UFSM, para atingir o objetivo, foram propostas Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, conforme capítulo 6 dessa dissertação

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados qualitativos, coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, foram analisados baseado na técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011, p. 48), refere que a análise de conteúdo consiste em

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.



Diante do exposto, percebe-se que, para Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. O autor refere que o método tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Desse modo, optou-se por elencar as etapas da técnica segundo Bardin (2011), que se organizam em torno de três fases fundamentais: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo “operacional”, sistematizando as ideias iniciais. Nela estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado. No caso das entrevistas, elas serão transcritas e a sua reunião constituirá o corpus da pesquisa. c) formulação das hipóteses e dos objetivos; d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2011).

Nessa fase da pesquisa foram realizadas leituras das entrevistas transcritas e dos documentos coletados. Para tanto, conforme indicação de Bardin (2011) procurou-se obedecer às regras de exaustividade (esgotando a totalidade da comunicação, sem omitir nada); representatividade ((para um número muito elevado de dados, pode-se realizar uma amostra, representando universo); homogeneidade (os dados referem-se ao mesmo tema); pertinência (os documentos oferecem informações necessárias para atingir os objetivos da pesquisa).

A exploração do material constitui-se na segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Ex. frases, parágrafos, partes importantes do texto). A exploração do material consiste numa etapa muito importante porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado), que é submetido a um estudo aprofundado, sendo orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2011).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados, ocorrendo a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2011). Nessa fase, os conteúdos de todo material coletado (entrevistas, documentos etc.) foram tratados de modo a torná-los com significado e válidos, buscando a relação mútua com o referencial teórico, o que resultou nas interpretações e inferências.

Tendo em vista as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), destacam-se como o próprio autor o fez, as dimensões da codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências. No que tange à codificação, segundo Bardin (2011), “corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão”.

Observa-se, que, nesta pesquisa, optou-se por definir as categorias de análise tanto *a priori* (determinadas pelo roteiro norteador - referencial teórico e objetivos do estudo) quanto *a posteriori* (depois da coleta de dados - durante a análise dos dados).

Em síntese, para a sistematização dos dados coletados, (análise de conteúdo), foram adotadas as seguintes etapas: a) transcrição integral e fidedigna das entrevistas; b) organização dos documentos (entrevistas transcritas, documentos etc.); c) leitura e releituras de todo o material coletado (entrevistas, documentos, etc.); d) realização de recortes do material (palavras, frases, parágrafos, segmentos relevantes); e) Identificação da categoria a partir das similaridades encontradas nos relatos dos entrevistados; f) realização das inferências e interpretações, as análises com base no referencial teórico.

O Quadro 6 apresenta um resumo dos objetivos relacionados (objetivo geral relacionados aos objetivos específicos) às suas fontes de evidências e técnicas de análise de dados.

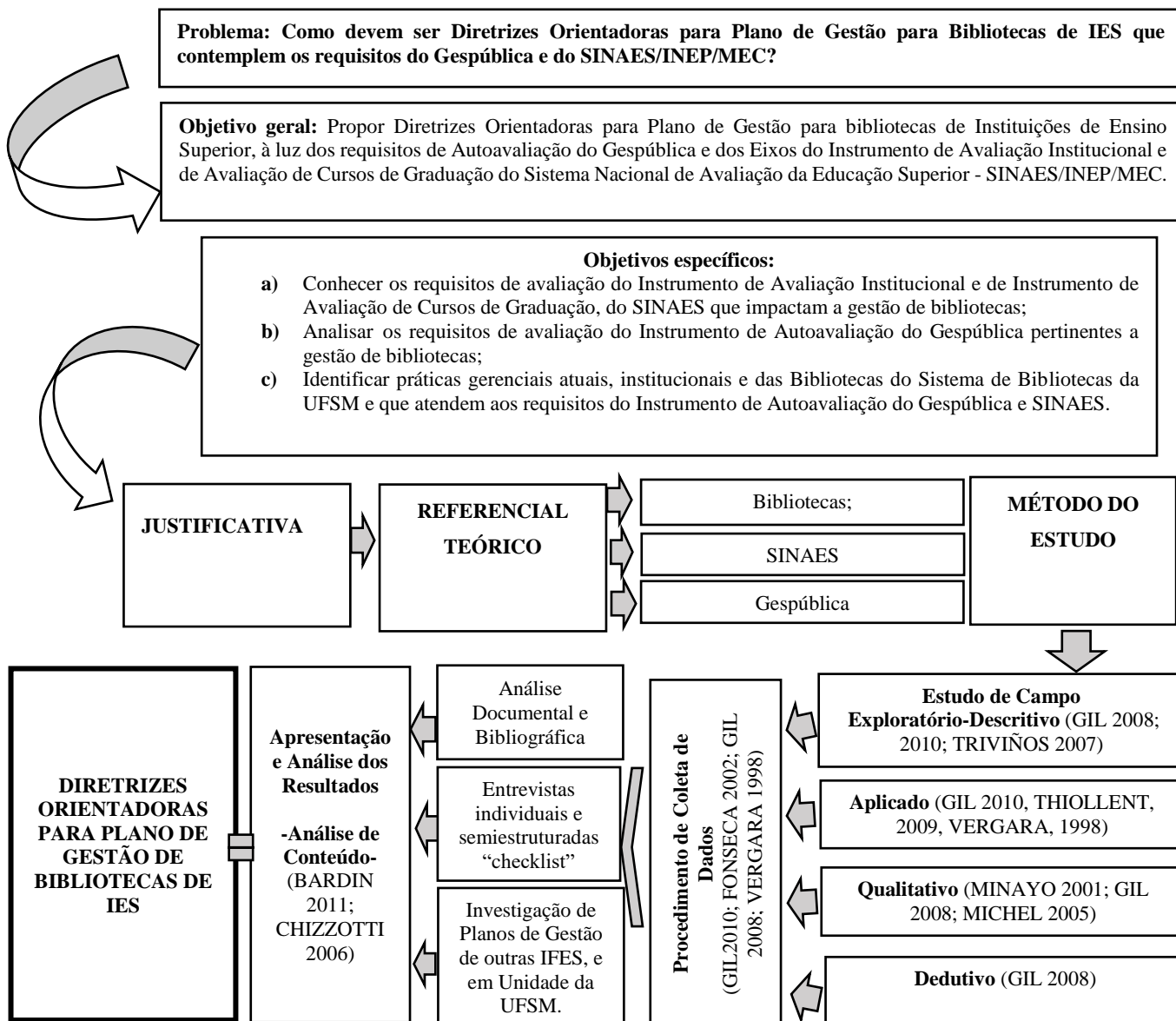
Quadro 6 - Relação entre objetivo geral, específicos, fontes de evidências e análise de dados

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fontes de evidências	Análise de dados
<p>Propor Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, à luz dos requisitos de Autoavaliação do Gespública e dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC.</p>	<p>Conhecer os requisitos de avaliação do Instrumento de Avaliação Institucional e Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação, do SINAES que impactam a gestão de bibliotecas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos;</li> <li>- Legislação;</li> <li>- Estudos Empíricos</li> </ul>	<p>Análise documental e Análise de conteúdo</p>
	<p>Analisar os requisitos de avaliação do Instrumento de Autoavaliação do Gespública pertinentes a gestão de bibliotecas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos;</li> <li>- Legislação;</li> <li>- Estudos Empíricos</li> </ul>	<p>Análise documental e Análise de conteúdo</p>
	<p>Identificar práticas gerenciais atuais, institucionais e das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM e que atendem aos requisitos do Instrumento de Autoavaliação do Gespública e SINAES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas semiestruturadas Gestores Institucionais e Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM (SiB/UFSM).</li> <li>- “Checklist “- aplicação do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – IAGP 250 Pontos, Primeira Autoavaliação, com Gestores Institucionais e Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM (SiB/UFSM).</li> <li>- Investigação em documentos que dizem respeito a bibliotecas das 10 IFES melhor avaliada pelo IGC/INEP/MEC, ano de 2017.</li> <li>- Investigação em Documentos, (PDU), de Unidade da UFSM;</li> <li>- Estudos Empíricos;</li> <li>- Documentos;</li> <li>- Legislação.</li> </ul>	<p>Análise documental e Análise de conteúdo</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Após a descrição da metodologia, ilustra-se, a seguir o desenho da pesquisa, para melhor compreensão dos procedimentos adotados nesse estudo.

Figura 4 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A seguir, contextualiza-se o cenário no qual o estudo foi desenvolvido.

## 4 CAMPO DA PESQUISA

Neste capítulo descreve-se o cenário no qual a pesquisa acontece, com um breve histórico da Universidade Federal de Santa Maria, histórico das treze bibliotecas que compõe o Sistema de Bibliotecas da UFSM, finalizando com destaque ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2014 -2020), documento norteador da instituição.

### 4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A Universidade Federal de Santa Maria é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Está localizada na Cidade de Santa Maria, situada no Centro Geográfico do Rio Grande do Sul, distante 290km da capital do estado, Porto Alegre. Tem sua sede localizada no Bairro Camobi, na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, quatro *Campi* fora de sede, um em Frederico Westphalen/RS, um em Palmeira das Missões/RS, um em Silveira Martins/RS e outro em Cachoeira do Sul/RS (UFSM, 2016a).

Fundada e idealizada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – USM. O ato oficial de criação deu-se juntamente com a criação da Universidade Federal de Goiás, no dia 18 de março de 1961, em cerimônia realizada em praça pública, na cidade de Goiânia. Foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Fato que representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais. A Universidade foi federalizada pela Lei nº. 4.759, de 20 de agosto de 1965, e passou a denominar-se, então, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, 2016a).

A UFSM goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira. Suas atividades estão regulamentadas pela Lei nº. 9.394, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996; pelo Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC nº. 156, de 12 de março de 2014 e pelo Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer nº 031/2011, de 15 de abril de 2011, e Resolução nº 06, de 28 de abril de 2011, publicado no Diário Oficial da União, Seção 1, nº. 151, de 8 de agosto de 2014. UFSM, 2016a). Possui como Missão: “Construir e difundir conhecimento, comprometida com

a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”. Sua Visão: “ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”. E seus Valores: “comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação; e Responsabilidade” (UFSM, 2016a, p. 18).

A Administração Superior da UFSM é constituída pelos órgãos de deliberação coletiva (Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; e Conselho de Curadores) e pelo órgão de execução (Reitoria). A Reitoria, a qual é exercida pelo Reitor, é constituída pela Pró-Reitoria de Administração (PRA), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Extensão (PRE), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP). Possui ainda uma Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (CEBTT) com “status de Pró-Reitoria”, Órgãos Executivos da Administração Superior, Órgãos Suplementares Centrais e Órgãos de Apoio (UFSM, 2016a).

No Estatuto UFSM/2010, estabeleceu em sua constituição dez Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS, e Centro de Tecnologia. (UFSM, 2016a).

Ainda, conforme consta do PDI vigente, a atual estrutura estabelece a constituição de quatorze Unidades de Ensino, sendo onze Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia, UFSM Cachoeira do Sul, UFSM Palmeira das Missões e UFSM Frederico Westphalen. Além disso, a Instituição possui três Unidades de Educação Básica, Técnica e Tecnológica: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo (UFSM, 2016a).

A UFSM assegura, em seu estatuto, as seguintes finalidades: promover, de forma indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão; fomentar o desenvolvimento tecnológico, científico, filosófico, literário, artístico e desportivo; formar profissionais e especialistas de nível superior; formar profissionais de educação básica de nível médio e profissional nos diversos níveis e modalidades vinculadas ao desenvolvimento nacional; e preparar recursos humanos qualificados por meio de cursos de pós-graduação.

A UFSM, em sua estrutura, ainda dispõe de uma Biblioteca Central, uma Biblioteca Digital e 12 Bibliotecas Setoriais, que totalizam 727.194 exemplares. Possui, também, 6.423 projetos, sendo 99 de Desenvolvimento Institucional, 667 de Ensino, 4395 de Pesquisa, 1246 de Extensão e 16 de Prestação de Serviços (UFSM em números, 06/03/2019). Dispõe também, na sua estrutura, de Centro de Processamento de Dados, Imprensa Universitária, Restaurantes Universitários, Editora, Orquestra Sinfônica, Museu Educativo, Planetário, Departamento de Arquivo Geral, Núcleos de Estudos, Hospital Universitário, Hospital Veterinário, TV Campus, Centro de Eventos, Incubadora Social e Polo de Inovações Tecnológicas e Sociais (UFSM, 2016a).

No segundo semestre de 2018, a Instituição ofereceu 2 cursos de Ensino Médio, 27 de Pós-Médio (Cursos Técnicos Subsequentes), 130 de Graduação e 106 de Pós-Graduação. Estão incluídos os cursos de Ensino a Distância. Seu corpo discente é constituído por 25.019 alunos, sendo 23.049 com vínculo ativo na modalidade presencial e 1.976 na Educação a Distância (EAD). Com relação aos níveis de ensino, 74 alunos estão cursando o Ensino Médio, 1.322 o Pós-Médio, 19.027 a Graduação e 4.596 a Pós-Graduação (UFSM em números, 06/03/2019).

A Instituição incorporou o Ensino a Distância (EaD) no ano de 2004. A aprovação ocorreu na 632ª Sessão do Conselho Universitário, de 23 de janeiro de 2004. A regulamentação foi feita pela Resolução n. 002/2004, de 30 de janeiro de 2004, e pela Portaria n. 4.208, de 17 de dezembro de 2004, do Ministério da Educação.

O quadro de pessoal da UFSM conta com 4.742 servidores, incluindo docentes do ensino superior, docentes da educação básica, técnica e tecnológica e técnico-administrativos em educação (Segundo Semestre de 2018). Destes, um total de 2.712 Técnico-Administrativos em Educação e 2.030 Docentes (UFSM em números, 06/03/2019).

Fundado em 1970, o HUSM representa uma referência em saúde para a região centro do Rio Grande do Sul. Atua como hospital-escola, com sua atenção voltada para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e assistência em saúde. O hospital representa um importante campo de práticas a estudantes de graduação e pós-graduação do Centro de Ciências da Saúde e demais cursos e programas da UFSM nas áreas do ensino e da pesquisa. No âmbito

da pós-graduação possui programa de residência médica e um programa de residência multiprofissional integrada em gestão e atenção hospitalar no sistema público de saúde. Atualmente, tem seu planejamento estratégico vinculado ao programa de reestruturação dos hospitais universitários e ao Plano de Desenvolvimento Institucional Sociais (UFSM, 2016a).

A Universidade Federal de Santa Maria destaca-se entre as melhores universidades brasileiras e é a maior universidade federal do interior do RS. Sua expressividade no ensino, na pesquisa, na extensão e na cultura lhe confere uma importância regional determinante no desenvolvimento econômico local e regional. Ainda, a Universidade também contribui na formação profissional, no desenvolvimento científico, no fomento ao desenvolvimento regional e no enfrentamento de problemas da sociedade (UFSM, 2016a). A UFSM exerce alta representatividade em nível local, regional, nacional e, inclusive, internacional.

A seguir apresenta-se as bibliotecas que compõe o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Maria, com um breve histórico.

#### **4.1.1 Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Maria**

A Biblioteca Central coordena o Sistema de Bibliotecas da UFSM (SiB-UFSM). O SiB é composto pela Biblioteca Central e doze bibliotecas setoriais, distribuídas nas seguintes unidades e subunidades administrativas: Artes e Letras, Ciências Naturais e Exatas, Ciências Rurais, Ciências Sociais e Humanas, Educação, Educação Física e Desporto, Tecnologia, Colégio Politécnico, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e nos *Campi* de Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul.

A UFSM, em sua estrutura, dispõe de uma Biblioteca Central, uma Biblioteca Digital e 12 Bibliotecas Setoriais. O acervo bibliográfico, do Sistema de Bibliotecas da UFSM é composto de 727.194 exemplares, assim distribuídos: 364.106 Livros; 302.102 Periódicos, 27.433 Folhetos, 25.734 Teses, e 7.819 outros Exemplares e Títulos (UFSM em números, 06/03/2019). Além disso existem CD's, DVD's, mapas, cartas e imagens, partituras, discos de vinil, entre outros (UFSM, 2016a).

O SiB funciona como um sistema no seu aspecto funcional de coletividade. Foi aprovada a implantação do Sistema de Bibliotecas e a reestruturação organizacional da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria pela Resolução 033/2013 (Anexo I). A implantação do SiB foi aprovada, mas não aconteceu. Contudo, a Biblioteca Central executa o papel de “mediadora”, por convenção, para a padronização de atividades.



#### 4.1.1.1 Biblioteca Central

A Biblioteca Central Manoel Marques de Souza “Conde de Porto Alegre”, Prédio 30, da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, e localiza-se na Avenida Roraima do Campus Sede da UFSM, Campus Universitário José Mariano da Rocha Filho, Bairro Camobi, Santa Maria (RS). É um órgão suplementar da Reitoria, vinculado à Pró-Reitoria de Administração da UFSM (UFSM, 2016a).

Tem como objetivo colocar à disposição da comunidade universitária a informação bibliográfica atualizada, de forma organizada, favorecendo o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. Em sua estrutura, conta com uma Secretaria Administrativa, Divisão de Aquisição, Divisão de Processos Técnicos, Divisão de Referência que abrange os Núcleos de Empréstimo e Periódicos.

Salienta-se a peculiaridade das Bibliotecas Setoriais por estarem subordinadas administrativamente às Unidades de Ensino às quais estão vinculadas, e não à biblioteca Central. As Bibliotecas da UFSM oferecem diversos serviços bibliográficos aos usuários conforme detalhado no Quadro 7.

Quadro 7 - Serviços bibliográficos oferecidos pelas bibliotecas da UFSM

(continua)

<b>1 - Biblioteca digital de teses e dissertações da UFSM (BDTD)</b>	Conta com teses e dissertações publicadas com texto integral no TEDE, programa distribuído pelo Instituto Brasileiro de Informação e Tecnologia (IBICT).
<b>2 - Comutação bibliográfica – COMUT</b>	Serviço por meio do qual se obtêm fotocópias ou arquivos em PDF de documentos não existentes no acervo da biblioteca e disponíveis em outras instituições do país ou do exterior, integrantes desse convênio.
<b>3 - Empréstimo entre bibliotecas externas</b>	Empréstimo realizado entre bibliotecas cooperantes de outras universidades e instituições. Depende da disponibilidade da obra, bem como do seu estado de conservação e do número de exemplares da biblioteca depositária. É um serviço realizado pelo Setor de Comutação da Biblioteca Central.
<b>4 - Empréstimo entre bibliotecas da UFSM</b>	O empréstimo entre bibliotecas que integram o sistema de bibliotecas da UFSM possibilita o intercâmbio de material bibliográfico entre as bibliotecas, o que amplia as possibilidades de acesso à informação aos usuários cadastrados.
<b>5 - Serviço de elaboração da ficha catalográfica</b>	A ficha catalográfica é confeccionada para os seguintes materiais: publicações da Editora da UFSM, publicações de autoria das unidades administrativas e universitárias da UFSM, teses e dissertações defendidas na UFSM e periódicos da UFSM.
<b>6 - Serviço de orientação ao usuário</b>	Tem como objetivo a orientação do usuário quanto à utilização da base de dados do acervo e à localização das obras nas estantes, bem como o treinamento para utilização do Portal de Periódicos CAPES.
<b>7 - Acesso ao portal de periódicos da CAPES</b>	O uso do Portal é livre e gratuito para os usuários da UFSM. Também oferece treinamento para acesso ao portal.

Quadro 7 - Serviços bibliográficos oferecidos pelas bibliotecas da UFSM

(conclusão)

<b>8 - Acesso à internet/wireless</b>	Localizado no subsolo da Biblioteca Central, consiste em um espaço com cinco computadores, equipados com gravador de CD, entrada USB para salvar arquivos em pen-drive e softwares de apoio específicos. Os equipamentos estão disponíveis para o uso da comunidade com livre acesso à Internet por um período de até 30 minutos.
<b>9 - Sala de multimídia da biblioteca central</b>	Com capacidade para 55 pessoas, possui ar-condicionado e diversos recursos audiovisuais (televisão, DVD, vídeo cassete, data show com telão, retroprojektor, projetor de slides, computador com internet, quadro branco). A sala pode ser agendada tanto para alunos que queiram fazer treinamento de suas apresentações, quanto para unidades da UFSM que necessitem de pequenos espaços para cursos, apresentação de filmes, palestras e eventos.
<b>10 - Visita orientada</b>	Tem como objetivo apresentar as instalações da Biblioteca Central aos alunos calouros, novos professores e visitantes, bem como seus produtos, projetos e serviços.
<b>11 - Acessibilidade</b>	A Biblioteca Central disponibiliza para a comunidade um computador e lupa eletrônica com software específico para deficientes visuais. Localizado no salão de estudos, em ambiente silencioso, o computador exclusivo para deficientes visuais é mais um produto que visa à inclusão digital de toda a comunidade. O computador é composto de softwares de leitura de tela, de gravação de áudio, de leitura de livros digitais, um microfone e fones de ouvido.
<b>12 - Outros serviços e atividades</b>	Catálogo on-line nas redes sociais; renovação de empréstimos através do aplicativo UFSM Digital; campanhas de preservação e conservação do acervo; orientação de pesquisa no catálogo on-line.

Fonte: Adaptado pela autora de Biblioteca Central (UFSM, 2018a).

Com a expansão do acervo e para facilitar o acesso dos alunos aos materiais específicos da sua área, surgiu a necessidade de descentralizar a coleção, originando assim as bibliotecas setoriais. Essas bibliotecas estão presentes em quase todos os Centros de Ensino e contam em seu quadro funcional com, no mínimo, um bibliotecário. Todas fazem parte do Sistema de Bibliotecas da UFSM (SiB-UFSM), conforme já mencionado, implantado pela Resolução acima citada.

A seguir um breve histórico das doze Bibliotecas Setoriais, que junto com a Biblioteca Central compõe o Sistema de Bibliotecas da UFSM (SiB-UFSM), que foi implantado por Resolução mas não foi implementado. Há um movimento e aspiração grande por parte das treze bibliotecas que compõe o Sistema para que ele funcione e seja regulamentado como tal, pela atual Gestão da UFSM, tendo em vista a importância e a repercussão positiva que tal fato traria para a instituição, a exemplo de outras instituições pesquisadas e que possuem Sistema de Bibliotecas em pleno funcionamento. Esse assunto no em tópico 5.4.1, dessa dissertação.

#### *4.1.1.2 Biblioteca Setorial do Centro de Artes e Letras*

A Biblioteca Setorial do Centro de Artes e Letras teve sua implantação no dia 11 de junho de 1990. A “Sala de Estudos” foi criada com a finalidade de auxiliar na formação e guarda do acervo de publicações necessárias às consultas dos alunos, professores e profissionais de área de Artes e Letras. No ano de 2004 o acervo passou a ser inserido no sistema SIE, mas o empréstimo foi liberado aos usuários de outras unidades de ensino somente no ano de 2008.

#### *4.1.1.3 Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Naturais e Exatas*

A Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Naturais e Exatas iniciou suas atividades de implantação, processamento técnico e organização do acervo em 5 de dezembro de 1994. Desde então, atende à comunidade acadêmica com empréstimo de livros e disponibilização de sala de estudo. Em 2012, tiveram início as obras de ampliação da biblioteca.

#### *4.1.1.4 Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Rurais*

A Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Rurais foi fundada em 1992. Em 1991, com a participação de um bibliotecário cedido pela Biblioteca Central, o acervo passou a ser integrado ao sistema utilizado na época. Foi pioneira na implantação do sistema SIE, em 2003.

#### *4.1.1.5 Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas*

A Biblioteca Setorial do Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas existe desde 1983, denominada até então de Anexo da Biblioteca Central, instalada no centro da cidade. A Biblioteca Setorial procura atender às necessidades da comunidade universitária, especialmente dos cursos de graduação e pós-graduação do CCSH, no que se refere à informação bibliográfica. Em 27 de março de 2017, deu-se início à transferência da Biblioteca do CCSH, que funcionava anexa ao prédio da antiga Reitoria, para a nova Biblioteca do CCSH, ao lado do prédio 74C, no Campus da UFSM em Camobi. Com a mudança, foi transferido o acervo da biblioteca, permanecendo no antigo local apenas o acervo do curso de Direito. O acervo geral da biblioteca conta com cerca de 20 mil livros (16 mil no Campus e 6 mil na antiga Reitoria), entretanto o número está em constante crescimento devido à incorporação do acervo de Silveira Martins (cursos de Administração e Gestão do Turismo), contando com 2,4 mil

livros, e transferência de parte do acervo da Biblioteca Central das áreas de Ciências Humanas, em torno de 40 mil livros."

#### *4.1.1.6 Biblioteca Setorial de Centro de Educação*

A Biblioteca Setorial do Centro de Educação foi criada aproximadamente em 1960 como uma sala de leitura. Na década de 1970, passou a ser considerada biblioteca e recebeu o nome da professora "Carmem Silveira Netto", que teve participação significativa em suas ações relacionadas à valorização da biblioteca. Em 2002, o acervo foi integrado ao sistema utilizado pela Biblioteca Central.

#### *4.1.1.7 Biblioteca Setorial do Centro de Educação Física e Desportos*

A Biblioteca Setorial do Centro de Educação Física e Desportos foi criada em 1982 com a finalidade de atender alunos, professores e técnicos administrativos do Centro de Educação Física. O material bibliográfico era composto em sua maioria de fotocópias de livros como alternativa de minimizar as carências de investimento no setor. O acervo da BSCEFD era fechado, o que não permitia o acesso livre as estantes. Com a promulgação da Lei nº 9.618/98, que regula os direitos autorais no Brasil, foram retirados os materiais fotocopiados. Assim, buscaram-se recursos orçamentários para aquisição de material permanente. Os usuários passaram a ter livre acesso ao acervo. Em 1991, o acervo foi integrado ao sistema utilizado pela Biblioteca Central.

#### *4.1.1.8 Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia*

A Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia foi implantada em 6 de agosto de 1990, e tem por finalidade a formação e guarda do acervo de publicações necessárias às consultas de alunos, professores e profissionais do ramo de Engenharia e Arquitetura. Em 2002, o acervo foi integrado ao sistema utilizado pela Biblioteca Central. Em 2013, a biblioteca mudou-se para novas instalações.

#### *4.1.1.9 Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico*

A Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico da UFSM iniciou as atividades de organização do acervo em outubro de 2014, e foi inaugurada dia 12 de março de 2015. O acervo da Biblioteca é composto por obras de diversas áreas do conhecimento, visando atender a demanda dos cursos oferecidos na unidade, em todos os níveis de ensino: Ensino Médio, Cursos Técnicos (Pós-Médio), Graduação e Pós-Graduação, bem como material relevante para as pesquisas e projetos de extensão desenvolvidos no Colégio. O acervo está em constante expansão, e atualmente concentra-se nas seguintes áreas temáticas: Ciências Agrárias e do Meio Ambiente, Tecnologia da Informação, Administração, Tecnologia de Alimentos, Farmácia e Literatura (UFSM, Bibliotecas, 2018).

#### *4.1.1.10 Biblioteca Setorial do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria*

A Biblioteca Setorial do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – “Nara Suzana Boop” iniciou suas atividades em 2010 com um profissional da área, sendo o acervo integrado ao Sistema adotado pela Biblioteca Central. Atualmente a biblioteca atende a toda a comunidade acadêmica no âmbito do ensino, pesquisa e extensão. O Acervo da Biblioteca cobre às áreas do conhecimento de acordo com os cursos que são ofertados para apoio as atividades desenvolvidas na sala de aula em todos os níveis de ensino: Ensino Médio Integrado, Proeja, Cursos Técnicos subsequentes, Cursos Tecnólogo, Graduação e de Pós-Graduação. Em 2013 foi realizada uma obra aumentando o espaço destinado à biblioteca.

#### *4.1.1.11 Biblioteca Setorial de Frederico Westphalen*

A Biblioteca Setorial de Frederico Westphalen (Campus FW) iniciou suas atividades no segundo semestre de 2006, em uma pequena sala de aula com aproximadamente cinco mesas de estudo em grupo. Em 2007, o acervo foi integrado ao sistema utilizado pela Biblioteca Central.

#### *4.1.1.12 Biblioteca Setorial de Palmeira das Missões*

A Biblioteca Setorial de Palmeira das Missões (Campus PM) iniciou suas atividades em 2007 já integrada ao sistema utilizado pela Biblioteca Central. A bibliotecária do CESNORS de Frederico Westphalen de 2007 a 2009 realizava a catalogação de obras das duas unidades. A partir de 2010, um profissional bibliotecário assumiu o cargo no campus de Palmeira das Missões.

#### *4.1.1.13 Biblioteca Setorial de Cachoeira do Sul*

O Campus da UFSM em Cachoeira do Sul (UFSM-CS) foi oficializado em 19 de dezembro de 2013. A Biblioteca Setorial de Cachoeira do Sul (BSCS) foi instituída pela Diretoria da UFSM-CS. No dia 1º de outubro de 2014 a Biblioteca Setorial de Cachoeira do Sul foi inaugurada. Atualmente encontra-se em local improvisado. Contudo, um espaço adequado para a Biblioteca será criado junto ao novo Campus sede da UFSM-CM que está sendo construído. A Biblioteca Setorial do Campus Cachoeira do Sul será construída para manter e disponibilizar recursos informacionais de forma organizada visando principalmente atender as necessidades e demandas de ensino e aprendizagem de modo democrático e com o uso atento de inovações e tecnologias digitais da informação e comunicação.

Segue Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, documento norteador, com algumas definições e sua importância institucional.

## 4.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI é definido pelo MEC (BRASIL, 2007) como o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior -IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção dos padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI). (BRASIL, 2007).

Assim sendo, o PDI busca indicar o caminho a ser seguido pela Instituição, de forma a cumprir a sua missão e alcançar seus objetivos. A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, Lei de criação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior em seu art. 3º define o Plano de Desenvolvimento Institucional como parte integrante da avaliação institucional, das instituições de ensino superior. A avaliação institucional é o referencial básico para o processo de credenciamento e reconhecimentos das instituições, com os prazos de validade estabelecidos pelos órgãos de regulação do MEC.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade;

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, **biblioteca**, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;

IX – políticas de atendimento aos estudantes;

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (BRASIL, 2004).

O PDI também se constitui em requisito legal para as Avaliações de Cursos de Graduação do Ensino Superior pelo SINAES/INEP/MEC. Partindo do princípio de que a avaliação e o planejamento precisam atuar de forma integrada o Ministério da Educação inseriu no contexto das IES, o PDI, uma exigência do processo avaliativo, com prazo de renovação a cada cinco anos.

O PDI tem papel importante no processo de credenciamento e reconhecimento de IES, e de cursos, conforme Decreto nº 3.860/2001 e Decreto n. 5.773/2006. No artigo 7, do Decreto nº 3.860/2001 é afirmado que "o Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui em compromisso da instituição com o Ministério da Educação, **é requisito aos [para os]** atos de credenciamento e reconhecimento de instituições de ensino superior e poderá ser exigido também no âmbito das ações de supervisão realizadas pela Secretaria da Educação Superior - SESu/MEC" (Decreto nº 3.860/2001). Assim, o PDI constitui-se não apenas de um instrumento de gestão, norteador do caminho a ser seguido e da forma como cumprir sua missão e alcançar seus objetivos; mas também um requisito legal para avaliações de cursos e para o reconhecimento de Instituições Públicas de Ensino Superior.

É regulamentado no Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. O Art. 16 determina a estrutura do PDI, com seus capítulos e elementos:

Art. 16.- O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação

das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;

VII - infraestrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

a) com relação à **biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificado sua correlação pedagógica com os**



**cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;**

b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e

c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;

VIII - oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;

IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras. (BRASIL, 2006)

O documento serve como marco para a instituição, que estabelece diretriz e direções para a elaboração de projetos e ações, transmitindo o entendimento do plano estratégico para os níveis táticos e operacionais.

Segundo Muriel (2006, p. 61) o conceito de PDI é:

(...) um plano, uma programação para que a Instituição de Ensino possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação que envolve não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico. O PDI visa desenvolver a Instituição.

Martins (2006, p. 1010) afirma que o PDI traz “[...] a necessidade do estabelecimento de ensino de explicitar a relação entre o seu projeto pedagógico e as finalidades da educação delineadas pelo atual projeto, assim como a demonstração do compromisso social da instituição”.

Colombo (2011) define que uma gestão responsável dos processos acadêmicos e administrativos de uma IES compreendem atitudes e procedimentos de seus gestores que vão além de ações de extensão, envolvendo planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados no sentido de atingir metas e objetivos estabelecidos em seu PDI.

A Universidade Federal de Santa Maria elaborou o seu primeiro PDI, no ano de 2001 com vigência até 2005. O trabalho foi coordenado pela Pró-Reitoria de Planejamento. O documento oficial, publicado em agosto de 2002, foi elaborado a partir da metodologia prevista na Portaria nº 1.466, de 12 de julho de 2001, e na ferramenta de Planejamento Estratégico adotada na época pela gestão da UFSM.

O segundo PDI, 2006-2010 foi publicado oficialmente em abril de 2008. Assim como o primeiro, foi elaborado sob a coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento.

O PDI seguinte, com vigência 2011 a 2015 foi elaborado sob a coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento, partindo da análise da documentação básica exigida pelo MEC para avaliação das universidades. Para o desenvolvimento e elaboração deste PDI, foi buscado a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e também da sociedade. O PDI 2011-2015 teve sua vigência prorrogada em duas oportunidades durante o ano de 2016 (UFSM, 2016a).

Por fim, o atual Plano de Desenvolvimento Institucional com vigência de 2016 a 2026 é o quarto documento elaborado pela Universidade Federal de Santa Maria. Apresenta as Diretrizes das Políticas Institucionais relacionadas aos seguintes tópicos: planejamento e avaliação institucional; governança, controle interno e gestão de riscos; organização administrativa; gestão de pessoas; gestão orçamentária; tecnologia de informação; assistência estudantil; infraestrutura; gestão ambiental; comunicação, acessibilidade; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologias. As Bibliotecas estão contempladas no seu Capítulo 2, Perfil Institucional, no tópico Infraestrutura física e bibliotecas.

O Plano de Desenvolvimento Institucional de uma Universidade além de ser um requisito legal, é o documento que caracteriza a identidade da instituição e busca orientar o caminho a ser seguido. É fundamental para o credenciamento da Instituição e para o planejamento estratégico institucional, abordando os problemas atuais da IES, os objetivos e metas, bem como a viabilidade das operações planejadas para atingir os objetivos, e também busca o uso eficiente e eficaz dos recursos para obter efetividade. É um documento que deve apresentar coerência interna e que traduza fielmente o presente e o futuro da instituição. Constitui um termo de compromisso da instituição perante o Estado e principalmente, perante a sociedade interna e externa.

Apresenta-se, no capítulo a seguir, a análise dos resultados dos dados coletados nessa dissertação.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, a luz dos objetivos propostos, da literatura abordada e dos procedimentos metodológicos descritos anteriormente.

Inicia-se apresentando o perfil dos entrevistados (5.1). Na sequência é feita a análise das entrevistas (5.2) com a discussão dos resultados obtidos a partir das transcrições das mesmas. Primeiro a análise das entrevistas com os Gestores institucionais da UFSM (5.2.1), subdividindo-as em 5 categorias avaliadas *a priori*, com base na sustentação teórica (fundamentos e critérios do Modelo de Excelência em Gestão do Gespública; dos instrumentos de avaliação institucional e de cursos do SINAES/INEP/MEC, e PDI institucional). Para facilitar a compreensão é apresentado e analisado, ao final de cada categoria avaliada um quadro síntese das entrevistas com destaque às respostas efetivas no contexto. Encerra-se a análise apresentando um resultado visual das entrevistas com os Gestores institucionais da UFSM (5.2.2) por meio de uma “Nuvem de Palavras”, das cem palavras mais citadas durante as entrevistas, utilizando para este estudo a ferramenta auxiliar, Software NVivo, versão 12,0 (QSR International Pty Ltd, 2012).

Em seguida, da mesma maneira, visando alcançar o objetivo da pesquisa, exploram-se as análises das evidências coletadas nas entrevistas com o Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM (5.2.3), subdividindo-as nas 5 categorias avaliadas *a priori*, com base na sustentação teórica; e também segue, para melhor compreensão, um quadro síntese das entrevistas, ao final de cada categoria, destacando as respostas efetivas no contexto. Posteriormente é apresentado um resultado visual das entrevistas com os Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM (5.2.4) por meio da “Nuvem de Palavras”, com as cem palavras mais citadas durante as entrevistas, utilizando para este estudo a mesma ferramenta auxiliar utilizada no tópico anterior (Software NVivo, versão 12,0). Salienta-se que a Análise de Conteúdo feita nos documentos, literatura pesquisada, e observações, foi apresentada conjuntamente com a realizada nas entrevistas.

Na sequência é apresentado a análise do “checklist” do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública - IAGP 250 Pontos, nos oito critérios de Excelência em Gestão (5.3), com a análise dos resultados, baseados no referido Instrumento, aplicado aos Gestores institucionais da UFSM pesquisados (5.3.1) com a tabela da pontuação geral, por critério, com os resultados da Primeira Autoavaliação, e ainda é apresentada tabela de pontuação individual, por critério, com os resultados da Primeira Autoavaliação dos mesmos Gestores institucionais da UFSM pesquisados.

Dando continuidade, apresenta-se a análise dos resultados do “checklist” aplicado aos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM participantes da pesquisa (5.3.2), com a tabela de pontuação geral, por critério, dos entrevistados, com os resultados da Primeira Autoavaliação e análises. E também é apresentada a tabela de pontuação individual, por critério, com os resultados alcançados na Primeira Autoavaliação dos mesmos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, participantes da pesquisa, com as análises e considerações.

Por fim, apresenta-se análise com investigação em documentos gerenciais de bibliotecas (5.4), de outras Instituições Federais de Ensino Superior (5.4.1), através da pesquisa nos sites institucionais especialmente de bibliotecas, e através de respostas aos e-mails enviados, consideraram-se as 10 IFEs com maior Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), referente ao ano de 2017, a fim de identificar as demandas, práticas e ações destas com relação a bibliotecas, que venham a somar às necessidades de demandas deste estudo, e corroborar com a solução do problema de pesquisa. Faz-se análise apontando os pontos fortes encontrados. Na sequência, faz-se investigação em documento (PDU) de Unidade da UFSM, destacando os dos pontos fortes. A Unidade foi selecionada por diferenciar-se nas suas práticas, iniciativas e ações de excelência observadas quando da coleta dos dados, através das entrevista e aplicação do “checklist do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública-250 Pontos do Ges públca, com Gestor institucional e Gestor do Sistema de Bibliotecas da UFSM, pertencente àquela Unidade (5.4.2).

## 5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram realizadas dezesseis entrevistas, sendo todas na Universidade Federal de Santa Maria. Os entrevistados são todos Gestores, ocupantes de Cargos de Direção (Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Unidades Universitárias e Diretores de Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas – SiB/UFSM), diretamente ligados à Gestão das Bibliotecas, sendo este o critério adotado para a escolha dos entrevistados

Os entrevistados foram denominados de acordo com a ordem sequencial em que aconteceram as entrevistas. Esta organização compreende-se através do perfil dos entrevistados, conforme segue. Os Quadros completos encontram-se nos Apêndices J e K dessa dissertação.

Quadro 8 - Perfil dos entrevistados Gestores institucionais

Entrevistado	D01	D02	D03	D04	D05
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	48 anos	54 anos	60 anos	55 anos	44 anos
Cargo	Docente	Docente	Contador	Docente	Docente
Data de ingresso na UFSM*	11/04/1996.	29/11/1995.	02/01/1984.	04/08/1989.	07/08/2009.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segue o perfil dos entrevistados, Gestores de Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas – SiB-UFSM, composto de treze bibliotecas; uma Central e doze Setoriais. Salientamos que destes Gestores foram entrevistados um total de onze, uma vez que um dos Gestores, encontra-se em Licença para Tratamento de Saúde, e o outro Gestor de Biblioteca Setorial não foi possível entrevistar, pois justificou não dispor de tempo para tal.

Quadro 9 - Perfil dos entrevistados Gestores de Bibliotecas do Sistema SiB/UFSM

Entrevistado	Gênero	Idade	Cargo	Data de ingresso na UFSM*
B01	Feminino	36 anos	Bibliotecária Documentalista	24/10/2017
B02	Feminino	51 anos	Bibliotecária Documentalista	23/10/2009
B03	Feminino	51 anos	Bibliotecária Documentalista	22/07/2010
B04	Feminino	56 anos	Bibliotecária Documentalista	27/01/2009
B05	Feminino	30 anos	Bibliotecária Documentalista	08/05/2018
B06	Masculino	27 anos	Bibliotecário Documentalista	12/04/2018
B07	Masculino	26 anos	Bibliotecário Documentalista	26/01/2017
B08	Feminino	43 anos	Bibliotecária Documentalista	21/10/2014
B09	Masculino	47 anos	Bibliotecário Documentalista	14/01/2010
B10	Feminino	31 anos	Bibliotecária Documentalista	21/06/2017
B11	Masculino	33 anos	Bibliotecário Documentalista	17/10/2017

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Percebe-se que os Gestores institucionais têm característica de longa atuação institucional e experiência profissional. A grande maioria com mais de vinte anos de instituição. Ao passo que os Gestores do Sistema de Bibliotecas SiB/UFSM, na sua maioria têm pouca idade; pouco tempo de instituição, todos menos de dez anos, e pouca experiência em Gestão/Profissão.

\*Setor de Cadastro/PROGEP/UFSM.

A análise dos dados foi feita por meio da transcrição das entrevistas que resultaram em 60 (sessenta) páginas, sendo 21 (vinte e uma) páginas de entrevistas com Gestores Institucionais e 39 (trinta e nove) páginas de entrevistas com Gestores de Bibliotecas do Sistema SiB/UFSM. Os dados obtidos foram agrupados e analisados em cinco temas, de acordo com as categorias elencadas, e as variáveis do instrumento, baseadas nos Critérios de Excelência em Gestão – Gespública (BRASIL – 1/2016), nos Instrumentos de Avaliação Institucional e de Cursos SINAES/INEP/MEC e no PDI institucional.

## 5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Em atendimento concomitante ao primeiro e segundo objetivos, apresenta-se esta seção da análise das entrevistas. Conforme apresentado no capítulo 3, do método do estudo, e com base na sustentação teórica, optou-se subdividir as análises por grupo de Gestores entrevistados (Gestores institucionais e Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM), nas 5 categorias: Processo de Gestão Atual (1); Inter-relacionamento (2); Desempenho (3); Referencial Comparativo (4); Visão de Futuro (5).

Seguem as análises das entrevistas com os Gestores Institucionais da UFSM (5.2.1), e análises das entrevistas com os Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM (5.2.3), por categoria avaliada.

### 5.2.1 Entrevistas com gestores institucionais da UFSM- análise por categoria

Foram entrevistados Gestores Institucionais da Alta Administração da Universidade Federal de Santa Maria, diretamente ligados à gestão das bibliotecas, num total de cinco Gestores. A seguir, analisa-se as entrevistas nas 5 categorias avaliadas, *a priori*, com base na sustentação teórica (fundamentos e critérios do Modelo de Excelência em Gestão do Gespública e dos instrumentos de avaliação institucional e de cursos do SINAES/INEP/MEC, e PDI institucional).

#### 5.2.1.1 Categoria Processo de Gestão Atual (Gestores institucionais)

Com relação a Categoria Processo de Gestão Atual, cabe ressaltar que ela busca identificar as práticas gerenciais atuais com relação a Gestão de Bibliotecas da UFSM, alinhadas aos objetivos institucionais.

Destaca-se nesta categoria, por exemplo, o Fundamento de Excelência em Gestão, do Gespública, ancorado nos princípios Liderança e Constância de Propósitos, que elenca:

Gerenciar motivando e inspirando as pessoas: a) atuar de forma transparente, compartilhando desafios e resultados com todas as pessoas; b) participação pessoal e ativa da alta administração; c) constância na busca pela consecução dos objetivos estabelecidos, mesmo que isso implique algum tipo de mudança, e d) a prestação de contas sobre o que acontece no dia-a-dia da organização (BRASIL, Fundamentos do GESPÚBLICA, 1/2016).

Diante do exposto, foi apresentada a variável 1 aos entrevistados: “Como se dá o processo de Gestão da Biblioteca Central? Como funciona?” E, por se tratar de entrevista semiestruturada houve a necessidade de acrescentar duas questões de caráter gerencial nessa variável, tendo em vista os objetivos propostos no estudo: “Somente os bibliotecários estão lotados na Biblioteca Central e os demais servidores estão lotados nos Centros?” e “Com relação ao acervo a aquisição é com a Biblioteca Central?”

Entre os entrevistados, com relação a variável 1, houve consenso de quatro (D02, D03, D04 e D05) dos cinco questionados, de que a Gestão compartilhada é a que melhor acontece e responde positivamente para a instituição. Por essa razão, são apresentados trechos das falas dos entrevistados

A opinião do entrevistado D02 foi a de que a Gestão compartilhada entre Biblioteca Central e Bibliotecas Setoriais traz grande satisfação e também ele demonstra contentamento com o Processo de Gestão atual pois:

*Tivemos um grande apoio no momento então da criação, da nossa Biblioteca Setorial aqui né. Todo o processo de compra de livros ela é feita pela Biblioteca Central. Então existe realmente uma sintonia né, em termos do Sistema de Bibliotecas da UFSM né. Então que nós aqui como Unidade estamos respondendo sempre né todas as ações são feitas em comum acordo com a Biblioteca Central da Universidade (D02).*

Já para o entrevistado D03 que concorda plenamente com a Gestão compartilhada entre Biblioteca Central e Setoriais, a Biblioteca Central é um Órgão Suplementar ligado à Pró-Reitoria de Administração que a supervisiona. Destaca a importância de esta Gestão estar alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI.

*A Biblioteca Central é um Órgão Suplementar e supervisionado pela Pró-Reitoria de Administração Nós temos uma Direção que coordena todos os trabalhos. Então a gestão está centrada nessa Direção. No seu Plano de Ação que apresenta anualmente, seu Plano de Projetos e a Pró-Reitoria de Administração supervisiona. Então a linha de gestão é mais ou menos assim. Sempre visando um Plano de Gestão Central que está alinhado ao PDI da Universidade (D03).*

No mesmo sentido, o entrevistado D04 concorda com a Gestão compartilhada e reforça dizendo que a Biblioteca Central está vinculada à Pró-Reitoria de Administração, e tem a ela vinculadas as Bibliotecas Setoriais da instituição através do Sistema de Bibliotecas da UFSM – SiB, trabalhando todos numa gestão integrada, o que permite que os usuários circulem e utilizem nas diferentes Bibliotecas da instituição os serviços através do mesmo Sistema.

*A Biblioteca Central hoje ela é vinculada à uma Pró-Reitoria, que é a Pró-Reitoria de Administração. E ela possui vinculadas a ela, Bibliotecas Setoriais. E ela tem um Sistema de Bibliotecas né, que todas elas trabalham sob a mesma gestão integrada. (...) Esse Sistema permite então, que todos os usuários possam circular e utilizar bibliotecas, as diferentes Bibliotecas da instituição através do mesmo Sistema (D04).*

O entrevistado D05 vai além. Ele concorda com a Gestão compartilhada, Gestão integrada. Reforça que a Biblioteca Central está vinculada à Pró-Reitoria de Administração, e tem a ela vinculadas as Bibliotecas Setoriais da instituição através do Sistema de Bibliotecas da UFSM – SiB, mas ele vê a necessidade da compra imediata de um Software para fazer toda a Gestão. Diz que este desejo de compra do Software já vinha sido discutido, e que só não foi comprado ainda devido à crise financeira que a instituição está passando. Justifica a compra do Software devido ao volume de exemplares e usuários das bibliotecas, o que, segundo ele, exige um Sistema profissional para fazer toda esta gestão.

*(...) a questão da gestão de Bibliotecas engloba toda a Biblioteca Central da nossa Universidade, e tem uma vinculação administrativa com a Pró-Reitoria de Administração. (...) a gestão fica sendo feita pelo Diretor da Biblioteca Central, que tem vinculado a ela todas as Bibliotecas Setoriais que estão vinculadas a gestão. E a gente tem uma questão agora, a gente está discutindo a questão da compra de um Software para fazer toda a gestão. (...). Então, só que o valor estava é alto. Mais de um milhão de reais e com a crise que a gente está passando, está ficando um pouco para esperar um pouco. Mas a gente vai ter que ir logo, logo comprar pelo volume de exemplares. Muitas pessoas que acessam nosso Biblioteca. A gente tem que ter um Sistema profissional de fazer essa gestão (D05).*

Contrário a todos os entrevistados citados anteriormente, o entrevistado D01 mostra grande descontentamento com relação a Gestão compartilhada que acontece atualmente. Diz que ele tem pouca gerência sobre, especialmente, com relação ao acervo.

*É, hoje a Biblioteca, ou as bibliotecas da UFSM elas, elas têm uma, eu chamaria de Gestão Compartilhada, assim. À parte, digamos assim, a parte física, da Biblioteca, a parte de construção, de, da Setorial, por exemplo, é com o Centro. Mas a gente tem pouca gerência, a Direção do Centro tem pouca gerência sobre a parte mais assim, digamos, a parte mais de acervo (D01).*



Ainda no que diz respeito a Categoria Processo de Gestão atual, os entrevistados, Gestores institucionais da UFSM quando questionados, nas variáveis adicionais, sobre a lotação dos Bibliotecários e demais servidores das bibliotecas, apenas o entrevistado D05 respondeu que concorda e sabe que os Bibliotecários todos estão lotados na Biblioteca Central com exercício nas bibliotecas em que atuam, e os demais servidores das bibliotecas estão lotados nos Centros de Ensino. Disse ainda que os Bibliotecários das Setoriais têm vinculação direta e subordinação à Biblioteca Central.

*Os Bibliotecários estão lotados na própria Biblioteca Central. E nas Bibliotecas Setoriais estão lotados, os próprios administrativos nos Centros de Ensino, mas a gestão, o Bibliotecário que fica nas Bibliotecas Setoriais tem uma vinculação direta e subordinação à Biblioteca Central. Então eles têm uma subordinação, os Bibliotecários, mas os demais servidores que estão nas bibliotecas estão lotados no Centro e respondem ao Diretor do Centro. Mas o Bibliotecário que trabalha esse é vinculado à Biblioteca Central (D05).*

Dois entrevistados, o D02 e o D03, responderam que os Bibliotecários estão lotados nos Centros de Ensino com exercício nas Bibliotecas Setoriais dos Centros de Ensino.

*(...) nós só temos uma Bibliotecária. Não temos outros servidores aí. A Bibliotecária está lotada aqui, né, mas é meio que gerenciado por lá. É, ela é lotada aqui, ela é lotada aqui. Só que é gerenciada por lá (D02).*

*Então. As Bibliotecárias estão lotadas na própria Unidade de Ensino ligadas às Bibliotecas Setoriais. (...)As Bibliotecárias da Biblioteca Central estão lotadas na Biblioteca Central e as dos Centros nos Centros e tem estrutura própria e seguem orientações da Biblioteca Central (D03).*

Os outros dois entrevistados, D01e D04, não sabem. Responderam de uma maneira confusa ou não responderam ao que foi perguntado. Chama atenção a resposta do entrevistado D01 por ser confusa e devido o mesmo mostrar descontentamento com relação ao Processo de Gestão atual.

*Inclusive tem uma situação, né, bem, bem específica. Da questão das Bibliotecárias. Que é a questão da centralização, em algum momento centralizou-se as Bibliotecárias na Biblioteca Central. Tanto que elas são lotadas todas na Biblioteca Central com exercício nas Unidades. Das Bibliotecas Setoriais. É. Aí que tá. Então, isso de uma certa forma, é, é, ela é bem assim, isso é bem simbólico. Sim, é bem forte isso. Alguém pode dizer assim, não, mas isto é apenas uma questão burocrática. Não. Não é apenas uma questão burocrática. Isto é uma simbologia muito forte. Isso afasta sim. Isso separa bem a questão do Gestor do Centro da questão, da questão do acervo. Isso. Isso para mim tem uma simbologia muito forte. Então não é uma questão só assim não, não é uma questão só burocrática. Não é uma questão só burocrática (D01).*

O mesmo entrevistado, no decorrer da entrevista se contradiz com relação a lotação e exercício dos Bibliotecários, quando fala “são do Centro. Estão lotados e estão em exercício no Centro. É bem, é bem interessante essa relação. Essa relação é bem interessante (D01)”. Já o entrevistado D04, quando questionado sobre o mesmo assunto diz que não sabe responder.

*Não sei. Eles eram lotados nas Unidades. Atualmente eu acho que eles estão lotados na Biblioteca Central porque eles seguem o mesmo treinamento, uma mesma capacitação da Biblioteca Central né. Eles trabalham muito colaborativamente (D04).*

Diante destas falas, pode-se notar certa inconsistência quanto ao mesmo assunto, o que talvez demonstre falta de conhecimento dos Gestores Institucionais da UFSM sobre o Processo de Gestão atual da instituição, em especial no que diz respeito aos Recursos Humanos.

Ao serem indagados sobre a questão do acervo, se a aquisição é com a Biblioteca Central, quatro dos entrevistados (D02, D03, D04, D05), Gestores institucionais da UFSM, foram unânimes em afirmar que a aquisição é centralizada no Setor de Aquisições da Biblioteca Central e eles estão de pleno acordo com este procedimento.

*Sim. Toda a aquisição ela é feita, a nossa Bibliotecária faz o levantamento das necessidades aqui com as Coordenações de Cursos principalmente, ou outras demandas que surgem e aí é encaminhado tudo via Biblioteca Central. Tudo é feito por lá (D02).*

*O acervo é centralizado. Todas as Unidades mandam suas demandas para a Biblioteca Central e o planejamento da Biblioteca Central se dá em função da questão de recurso. (...)há demanda maior do que a disponibilidade de recurso hoje. Nós temos uma grande dificuldade então de reposição do acervo (D03).*

*Sim. Toda a aquisição é com a Biblioteca Central (D04).*

*Na verdade, todos os pedidos nascem nos Cursos para os professores. Passa pelas Bibliotecárias das Unidades que também às vezes colaboram. Mas toda aquisição é feita na Central. (...) Todas os professores dos cursos. O NTE, o Colegiado do Curso se envolve com relação aos livros. As Bibliotecárias dos Centros colaboram nesse processo, mas quem faz aquisição e todo o processo é feito na Central (D05).*

Contudo, o entrevistado D01 mostrou descontentamento e desconfiança no que diz respeito a aquisição do acervo das bibliotecas, e justificou que como está, “não tá bom”.

*A aquisição é com a Biblioteca Central, e, e sinceramente, eu tento, eu tento às vezes, assim, é difícil, é muito complicado isto também, eu às vezes tento até pensar em mandar dinheiro para a aquisição, mas eu não, eu não sei assim, assim, eu não tenho certeza do que vai ser adquirido. Eu não tenho certeza, então eu não mando dinheiro pra lá. Não mando. Não boto dinheiro lá. Eu já pedi esse ano duas vezes, assim, olha, eu quero comprar alguns livros, assim olha que os professores me mandam, alguns cursos que são específicos, assim olha precisa desse livro, (...) mas aí a gente não consegue. Parece que tu não tem, tu não tem certeza, tá. Vai ser comprado? É tem que ver. Não, como que tem que ver o que exatamente? Não entendo bem o que que tem que ver. Eu preciso deste livro. Certo, assim, sabe, qual é a dificuldade? Então, não, não é legal. É que não, não, não tá bom. Não tá bom (D01).*

Percebe-se descontentamento e desconfiança quanto ao bom uso e destinação do recurso público enviado à Biblioteca Central, por parte deste entrevistado, o que é preocupante e merece atenção especial.

Visualiza-se na categoria em análise, conforme aponta a literatura, a presença, em especial de características dos Fundamentos do Gespública (BRASIL-1/2016), além do já citado anteriormente: o Pensamento Sistêmico (Gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização); Orientação por Processos e Informações (Gerenciar por processos – conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade – e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações; dessa forma a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório), e o Foco no Cidadão e na Sociedade (Gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicos).

Por fim, constatou-se que na Categoria Processo de Gestão Atual, a maioria dos Gestores institucionais entrevistados têm conhecimento em Gestão, sabem como se dá o processo de Gestão atual das Bibliotecas da UFSM e concordam com a Gestão compartilhada que é efetivada pelo Sistema de Bibliotecas – SiB/UFSM. Alguns até tecem elogios sobre estes procedimentos sistematizados. Igualmente concordam com a centralização da aquisição do acervo no Setor de Aquisições da Biblioteca Central. Há também a manifestação radical, daquele Gestor institucional que mostra descontentamento e inconformismo geral, discordando destes dois enfoques. Contudo, também se observa uma inconstância nas respostas quanto às lotações (vagas) dos servidores Bibliotecários, em especial, das Bibliotecas Setoriais. Característica, talvez, da falta de conhecimento da legislação e da Gestão de Recursos Humanos da instituição. Pode-se sugerir, pela importância, a maior divulgação e socialização da legislação vigente para bibliotecas, na Gestão de Recursos Humanos por exemplo. A maior divulgação também do funcionamento do Sistema de Bibliotecas, da aquisição do acervo, a socialização e divulgação clara, no sentido de quem pode solicitar compras de livros, otimizando e dinamizando assim o processo de compras, priorizando a isonomia no processo. Aspira-se, como consequência, a maior satisfação dos usuários de bibliotecas, e também o atingimento da excelência nas Avaliações Institucionais e de Cursos, do Mec, nos Eixos e Dimensões avaliadas para bibliotecas corroborando com o objetivo institucional qual seja Ensino de Excelência e Universidade de Excelência, com conceitos máximos (Conceito 5).

O Quadro 10 apresenta uma síntese das respostas das entrevistas, com os Gestores Institucionais da Alta Administração da UFSM, selecionados para esta pesquisa, na categoria em análise.

Quadro 10 – Categoria Processo de Gestão Atual (Gestores institucionais)

<b>Variável 1 - Como se dá o processo de Gestão da Biblioteca Central? Como funciona?</b>			
Entrevistado	Gestão compartilhada (Concorda)	Gestão compartilhada (Discorda - Descontentamento )	Não sabe/Não respondeu
D01		x	
D02	x		
D03	x		
D04	x		
D05	x		
<b>Total Geral</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Variável 1a - Somente as bibliotecárias estão lotadas na Biblioteca Central? Os demais servidores da Biblioteca Setorial estão lotados no Centro?</b>			
Entrevistado	Concorda (Estão lotados na Biblioteca Central com exercício no Centro)	Discorda (Estão lotados no Centro com exercício no Centro)	Não sabe/Não respondeu
D01			x
D02		x	
D03		x	
D04			x
D05	x		
<b>Total Geral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Variável 1b - Com relação ao acervo a aquisição é com a Biblioteca Central?</b>			
Entrevistado	Concorda	Discorda	Não sabe / Não respondeu
D01		x	
D02	x		
D03	x		
D04	x		
D05	x		
<b>Total Geral</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 10 que, no que se refere à Variável 1, quando perguntados, quatro dos cinco Gestores Institucionais entrevistados responderam que concordam que a Gestão compartilhada, como está sendo feita, através do Sistema de Bibliotecas da Universidade-SiB/UFSM, é a que melhor acontece e responde positivamente alinhada aos objetivos institucionais. Um dos entrevistados discorda dessa afirmativa. A Variável 1a que trata da lotação/exercício dos Bibliotecários e demais servidores das bibliotecas, mostrou grande instabilidade nas respostas, onde um dos entrevistados diz que os Bibliotecários estão lotados na Biblioteca Central com exercício no Centro (Unidade de Ensino), e os demais servidores

estão lotados nas suas Unidades de Ensino. Dois dos entrevistados dizem que os Bibliotecários estão lotados no Centro, com exercício no Centro de Ensino, igual para os demais servidores das bibliotecas, e dois não sabem ou não responderam. Com relação ao acervo, na Variável 1<sub>b</sub>, quatro dos entrevistados sabem e concordam que a aquisição é com a Biblioteca Central. E um dos entrevistados discordam dessa prática.

A seguir, apresenta-se a análise das entrevistas com os Gestores institucionais, na segunda categoria avaliada: Inter-relacionamento.

#### *5.2.1.2 Categoria Inter-relacionamento (Gestores institucionais)*

A Categoria Inter-relacionamento, busca verificar as práticas gerenciais alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, à Administração e à Gestão da Universidade, com o objetivo de alcançar uma Educação e uma Universidade de Excelência, alinhada e atestada pelas Avaliações do Mec.

Nesta categoria, pode-se visualizar conforme aponta a literatura, a forte presença de características dos Fundamentos do Gespública, como a Aprendizagem Organizacional:

Gerenciar buscando continuamente novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente, organizacionais. Entender que a preservação e o compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator imprescindível para o aumento de seu desempenho (BRASIL, 1/2016).

Também está presente na categoria a característica da Gestão Participativa dos Fundamentos do Gespública, que diz:

É o estilo da gestão de excelência que determina uma atitude que busque a cooperação das pessoas, e que reconhece o potencial diferenciado de cada um e ao mesmo tempo harmoniza os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho (Fundamentos do GESPÚBLICA -BRASIL- 1/2016).

Foi apresentada a variável 2 aos entrevistados “Essas práticas estão associadas às práticas da instituição - IES? (PDI – Administração/ Gestão)? E também, por tratar-se de entrevista semiestruturada optou-se por acrescentar a questão sobre Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos e Avaliações do Mec, objetivando o alcance dos propósitos deste estudo: “E a questão das Bibliografias Básicas e Complementares do Cursos? Questão de avaliações do Mec? Cursos novos? Como funciona?” Quatro dos cinco respondentes concordam que as práticas adotadas estão associadas às práticas institucionais (ao PDI-

Administração/Gestão). São eles os entrevistados D02, D03, D04 e o D05. Contudo, um dos respondentes discorda com esta afirmativa.

Entre os entrevistados que concordam, D02 diz que procura sempre seguir as práticas da instituição, da Gestão, alinhadas ao PDI. Cita inclusive que o Plano de Desenvolvimento da sua Unidade-PDU está alinhado com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade. Que há um trabalho de sintonia.

*Sempre se procura a seguir as práticas da instituição. PDI. Administração. Gestão. Tudo isso a gente procura estar sempre alinhado né, com a Universidade. Inclusive nós fizemos agora nosso Plano de Desenvolvimento da Unidade- PDU, acabamos de fazer agora e está tudo alinhado com PDI da Universidade também. Nós sempre procuramos trabalhar em sintonia com isso né D02.*

Também o entrevistado D03 que concorda com o que foi questionado, diz que as prioridades de sua Unidade estão sempre alinhadas ao PDI. Porém, dá destaque aos cortes orçamentários que não permitem, por vezes, o atendimento da totalidade das necessidades.

*Sim. Sempre vinculadas ao PDI. À gestão. O Plano de Gestão, o Plano de Gestão tem a vinculação ao PDI. Então sempre as prioridades são em cima do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. (...) há uma disputa de recurso junto ao Ministério da Educação em função das próprias Avaliações do Mec, mas todas as dificuldades são relatadas, e há um descompasso muito grande do Setor de Orçamento do Mec que faz uma restrição dos investimentos. Aqueles investimentos aprovados na Lei Anual. Nós estamos com cortes bem exagerados e que não permitem então o atendimento à totalidade das necessidades, e isso é relatado aos Avaliadores do Mec (D03).*

Nessa mesma linha os entrevistados D04 e D05 concordam que as práticas estão alinhadas às práticas institucionais. Merece destaque a fala do entrevistado D05 que diz da importância da Biblioteca para a Educação e para a instituição. Na sua visão, tanto o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Plano de Gestão são pilares de uma Universidade de Excelência. E esta Universidade de Excelência passa pelas Avaliações do Mec onde um dos itens avaliados é a Biblioteca e este é um dos pontos em que a nossa Universidade muitas vezes não é tão bem avaliada. Como o objetivo é atingir conceito 5 na totalidade dos cursos da instituição, **a Biblioteca passa a ser uma prioridade para a Gestão. Conclui dizendo que se o objetivo é uma Educação de Excelência, esta passa por uma Biblioteca de Excelência.**

*Se tu for pensar no nosso Plano de Desenvolvimento Institucional, entendeu, e até o Plano de Gestão, eles colocam como sendo um dos pilares ser uma Universidade de Excelência. Essa Universidade de Excelência passa pelas Avaliações que o próprio INEP/MEC faz que é onde a gente tem o conceito 5. E um dos itens avaliados é a Biblioteca. Essa questão de Bibliotecas. Então sempre que a gente, é um dos pontos que muitas vezes nós não somos tão bem avaliados. A nossa infraestrutura. A nossa infraestrutura e o nosso próprio acervo. Então como a gente, a gente tem que atingir o conceito 5 em praticamente cem cursos, 119 cursos da nossa Universidade a Biblioteca passa a ser uma prioridade para nós. Então é fundamental essa questão de entrar junto com PDI o Plano de Gestão. E isso cai também nos próprios PPCs dos Cursos que têm que estar todo mundo alinhados. Se a gente quer é uma Educação de Excelência passa por uma Biblioteca de Excelência (D05).*

Contrariamente, o entrevistado D01 diz que as práticas institucionais não estão alinhadas ao PDI, à Administração, à Gestão e demonstra seu descontentamento com os acontecimentos.

*Não. Acredito que não, né. Aqui a gente tem que assim. Tu sempre pensa que numa instituição tu tem metas e objetivos e assim, atividade fim. Atividade fim é aluno. E tem que cuidar para a gente não se perder na atividade meio. Sabe, na burocracia, no corporativismo, né, então tem que cuidar um pouquinho, sabe, então não tá alinhado, não. Não tá nem um pouco alinhado, sabe. Não, se, se tu tem lá no fim, lá tu tem uma necessidade que é super importante, quem tá gerenciando tem que cuidar disso. Por exemplo eu estou com essa Biblioteca Setorial aberta há um ano, um ano e meio agora, e eu não consigo, eu não consigo trazer os livros da Central, das áreas, claro que como a Biblioteca Setorial nossa não existia antes aqui no Campus, os cursos que que já habitavam aqui no Campus eles tinham os livros, o acervo na Central. E eu tou há um ano e meio tentando trazer os livros da Central pra cá e não consigo trazer. Não consigo entender por que não vem os livros. Sabe, assim, qual é a dificuldade. Falta caminhão? (...) Eles não conseguem tirar da Central para trazer para cá. Eu não consigo entender isso, sabe. Se a gente tem uma Setorial aqui, por que que né, por que que não vem? Então, me parece assim que é pouco foco na atividade fim e muito foco na atividade meio. Acho que é muita discussão quem faz o que. Onde é que vai. Onde é que senta. Qual a cadeira. Qual é o cargo. Então sabe? (D01).*

Quando indagados, na mesma categoria em análise, sobre a questão das Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos, sobre como funciona a questão das Avaliações do Mec, Cursos novos, quatro dos entrevistados (D01, D02, D03 e D04) concordam que a questão está bem como está atualmente. Destaca-se as falas dos quatro entrevistados a seguir.

*Até assim, neste sentido, as Bibliotecárias, eu noto o seguinte, aí tem uma coisa bem interessante. É eu acho que tem a ver com um pouco de burocracia, assim, talvez com a formação. Nisso elas são ligadas. Todas, todas as Bibliotecárias que passam, assim, são muito ligadas. Eles se ligam bem. Fazem os relatórios, assim, tudo certinho assim. Nisso eles são bem ligados. Uma coisa bem burocrática, assim, ele são, não dá para dizer, eles são bem ligados. Hoje nós tamo passando assim, quanto aos currículos (...) passando por uma transição. É a questão do e-Boock, dessas coisas assim. Hoje, nós temos muita limitação, por exemplo, nós temos limitação hoje de livros na Biblioteca. Por outro lado, bem na boa assim, eu não sei quanto nosso aluno está dependente desse livro físico da Biblioteca, sabe, então tá, tá uma coisa muito assim (...) passando por uma transição (...)se eu colocar um monte de livros aí que até nem tem na Biblioteca, como Bibliografia Básica, eu não sei se o aluno vai sentir falta disso, entendeu. Então isso, isso é uma questão que eu não me preocupo tanto agora,*

*porque nós vamos ter que ver como isto vai ficar, assim. Num curto espaço, médio ou curto dá pra dizer (D01).*

*Essas Bibliografias Básicas e Complementares né, elas, elas são todas então é providenciadas, essa aquisição, via Biblioteca Central também né, então. E os cursos quando sofrem Avaliações né, se há detectado falta de alguma parte de Bibliografia, é providenciado também isso via Biblioteca Central. A gente não tem previsão de cursos novos. Todos os cursos a gente já têm instituídos aqui há mais tempo então esse processo de compra de Bibliografia Básica e Complementar ele praticamente já foi concluído. (...) os de Graduação já está praticamente, digamos assim que está estabilizado em questão de Bibliografia. A não ser Bibliografias novas que surgem aí, demandas (D02).*

*Esse é um planejamento que o Setor de Aquisições da Biblioteca Central tem feito. Com muito esforço nós temos colocado alguns recursos mínimos lá para atender isso aí. Mas nem sempre na totalidade (D03).*

*Sim. Essa, essa questão toda a gente, eu falo a gente, porque a PROGRAD que é responsável pela confecção dos PPCs.(...) Então uma das questões que a gente procura ajustar com a Biblioteca são as Bibliografias Básicas e Complementares. Esse ano nós acordamos com a Biblioteca que só irão para os PPCs as Bibliografias que a gente já, já verifica se existem no mercado e se são possíveis de serem compradas. Por que no passado nós tínhamos muito problema com relação a isso. Colocava-se no, no PPC Bibliografia Básicas quanto complementares que só depois de um tempo a gente verificava que elas não, ou não tinham mais, não era possível de adquirir e depois nas visitas dos Cursos, na Avaliação dos Cursos a gente passava a ter problema. Então a gente já está fazendo um trabalho prévio com relação a isso. Tanto nos cursos novos quanto nas reformulações, nas reformas, se prevê isso (D04).*

O entrevistado (D05), diz que não está bem assim como está, a questão das Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos, o que conseqüentemente repercute nas Avaliações do Mec, pois um dos problemas é a questão financeira da Universidade hoje, o que não permite comprar e atualizar as Biografias como deveriam.

*A gente tem um problema hoje que é questão financeira da Universidade, que não nos permite comprar e atualizar as Biografias como deveríamos. Então muitas vezes, até cursos novos, a gente estava passando agora, discutindo a própria questão de Cachoeira do Sul que tem orçamento de quase dois milhões de reais de livros adquiridos. Curso Engenharia Telecomunicações aqui do Centro de Tecnologia do Campus Sede, também tem um valor considerável, que estão sendo comprados e que todos vão passar por Avaliação já no ano que vem. Então uma das grandes dificuldades que a gente é esse aporte financeiro necessário. Então esse é um dos problemas que enfrenta para conseguir qualificar a Biblioteca. E uma outra coisa também que a gente vai passar uma discussão muito grande que isso envolve PROGRAD, CPD é como tornar as Bibliografias mais dinâmicas dos cursos. Esse é um grande desafio, porque muitas vezes a gente tem um livro disponível na Biblioteca, só que pode ser usado na disciplina e devido à quando foi criado o Curso e pela, e pelo engessamento do nosso Sistema a gente não consegue trocar Bibliografia de uma forma fácil. Até pouco tempo uma troca de Bibliografia era uma Reforma de Curso. Então a gente está conseguindo dinamizar um pouco mais, para que essas pequenas alterações de Bibliografia de Curso possam ser feitas de uma forma bem natural, sem passar por todos os nossos trâmites. E uma outra discussão que a gente está fazendo (...) é que a cada semestre o professor vai poder mudar a Bibliografia de uma forma dinâmica no Sistema de acordo com os livros disponíveis na Biblioteca. O que tem mais, então (...) não vai ter esse engessamento mais. Os próprios professores a cada semestre vão poder verificar o que tem disponível na Biblioteca e alterar automaticamente a sua Bibliografia, principiante a Complementar de acordo com que está trabalhando naquele semestre, naquele momento (D05).*



Percebe-se, na Categoria Inter-relacionamento, que, apesar da discordância de um dos entrevistados, a maioria concorda que as práticas adotadas no que diz respeito às bibliotecas, estão associadas às práticas da IES, PDI, Administração, Gestão, apesar das restrições orçamentárias atuais. Considera-se este resultado, um ponto positivo para a instituição que busca a Excelência institucional e de Ensino, e que é avaliada pelo Mec para atestar esta Excelência, onde um dos pontos avaliados diz respeito às bibliotecas. Chama atenção, neste sentido, o destaque dado às bibliotecas, por um dos entrevistados, Gestor institucional da Alta Administração, que afirma que a Biblioteca passa a ser prioridade para a Gestão e reforça dizendo que “se o objetivo é uma Educação de Excelência, esta passa por uma Biblioteca de Excelência”.

Também, as afirmativas da grande maioria dos entrevistados, são de que a questão das Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos, no que diz respeito às Avaliações do Mec, estão recebendo atenção especial através do trabalho conjunto de todos os Bibliotecários e também da Alta Administração da Universidade, para deixá-las atualizadas quanto ao que já existe no mercado. Também, estão sendo feitas discussões pela Alta Administração da Universidade, para que o Professor a cada semestre possa verificar as Bibliografias que têm disponíveis na Biblioteca e alterar automaticamente a sua Bibliografia, principalmente a Complementar, de acordo com que ele está trabalhando naquele semestre. Isto tudo acredita-se repercutir positivamente e vir ao encontro das Avaliações do Mec e conseqüentemente da qualidade do Ensino da instituição. O Quadro 11 apresenta a síntese dos resultados das entrevistas dessa categoria em análise.

Quadro 11 – Categoria Inter-relacionamento (Gestores institucionais)

<b>Variável 2 - Essas práticas estão associadas às práticas da instituição - IES? (PDI – Administração/Gestão)?</b>			
Entrevistado	Concorda	Discorda	Não sabe/Não respondeu
D01		x	
D02	x		
D03	x		
D04	x		
D05	x		
<b>Total Geral</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Variável 2a - E a questão das Bibliografias Básicas e Complementares do Cursos? Questão de avaliação do Mec? Cursos novos? Como funciona?</b>			
Entrevistado	Concorda - Está bem assim	Discorda – Não está bem assim	Não sabe/Não respondeu
D01	x		
D02	x		
D03	x		
D04	x		
D05		x	
<b>Total Geral</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 11 observa-se que quatro dos entrevistados concordam que as práticas adotadas com relação a Gestão de Bibliotecas estão associadas às práticas institucionais (ao PDI-Administração/Gestão), com o objetivo de alcançar uma Educação e uma Universidade de Excelência, atestadas pelas Avaliações do Mec, eles dizem que está bem assim como está. Já um dos entrevistados discorda dessa afirmativa. Igual situação da questão sobre as Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos. Quatro dos entrevistados dizem que está tudo bem quanto as Bibliografias Básicas e Complementares e um dos cinco entrevistados discorda dessa afirmativa.

A seguir, apresenta-se a análise das entrevistas com os Gestores institucionais, na terceira categoria avaliada: Desempenho.

### *5.2.1.3 Categoria Desempenho (Gestores institucionais)*

Em relação a Categoria Desempenho, buscou-se identificar as práticas gerenciais baseadas nos resultados. Foi questionado o que a Alta Administração da Universidade “cobra” das bibliotecas institucionais no que diz respeito aos resultados produzidos?

Também, pode-se identificar características fortemente presentes nesta categoria, em especial dos Critérios do Modelo de Excelência em Gestão, do Gespública, a exemplo o critério Resultados, que diz:

Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela comparação com o desempenho de outras organizações (BRASIL, GESPÚBLICA, IAGP-250 Pontos -Versão 1/2016 e IAGP-Versão 1/2010).

Neste sentido, foi apresentado aos entrevistados a variável 3: “Como a Administração Central da UFSM se relaciona, em termos gerenciais, com a Biblioteca Central? (O que o Gestor “cobra” quanto aos resultados?)”.

Com relação, dois dos entrevistados (D03 e D04) responderam positivamente que o gestor, “cobra” resultados, por exemplo, no sentido de inovações na biblioteca e melhor uso dos espaços. Isto dentro das disponibilidades de recursos financeiros. Também foi mencionada a cobrança de resultados quanto aos indicadores da Biblioteca, como número de empréstimos e de aquisições.

*(...) nós temos um Plano de Gestão e nós avaliamos essas, esses resultados em função do que é possível atender. Dentro desse Plano de Gestão passa uma série de situações, questões locais da Biblioteca, questões que envolvem a Gestão Central de investimentos, a melhoria do espaço, a melhoria de acervo e tudo mais. Então dentro dessa, dessa disponibilidade de recursos, a gente faz a cobrança. Cobrança de mudanças, de alterações, de vinculação ao planejamento que a própria Biblioteca apresenta. Cobrança no sentido de inovações na biblioteca no sentido que se use melhor os espaços (D03).*

*Eu percebo nas reuniões (...) de gestão, que a PRA, que é a Pró-Reitoria de Administração cobra alguns indicadores da Biblioteca Central, né. “Cobra” resultados, né. De várias, de vários indicadores, né. E eventualmente apresenta esses resultados de desempenho para toda Administração, como número de empréstimos, número de aquisições, enfim (D04).*

No entanto, um dos Gestores institucionais entrevistados (D02), diz que não há cobrança por parte da Administração Central da UFSM, nem da Biblioteca Central para com a sua Biblioteca Setorial. As demandas acontecem de acordo com as necessidades e assim são atendidas.

*Não existe uma cobrança da Administração Central da UFSM em relação a nossa Biblioteca. Não, pelo menos assim não, não, não existe esse relacionamento. Nosso relacionamento é só com Biblioteca Central e também não existe, digamos uma cobrança né, alguma coisa assim. A gente é que faz a demanda das nossas necessidades e vai sendo atendido né. Não existe uma cobrança pelo menos que eu saiba né, de nada assim, tanto da Administração Central quanto da Biblioteca Central em relação a nossa Biblioteca né. Em termos de resultado ou alguma coisa assim. Não existe nada de cobrança, no sentido não (D02).*

É interessante e chama atenção o fato de que esta Biblioteca Setorial, mesmo sem haver “cobrança” da Administração Central quanto a resultados, ela mostra resultados positivos, alinhando o seu PDU ao PDI institucional, atendendo intrinsecamente ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, mesmo nada sendo cobrado formalmente e não estando sistematizado. É uma maneira peculiar de fazer Gestão.

Para dois entrevistados, (D01 e D05), não sabem ou não responderam se há “cobrança” de resultados. Observa-se que a fala do entrevistado (D01) é no mínimo peculiar. Ele diz que não sabe como a Administração Central da UFSM se relaciona com às bibliotecas. O que ela “cobra” quanto a resultados. Diz que a biblioteca é importante, mas não urgente. Que em reuniões de Diretores nunca foi ponto de pauta. Que nestas reuniões são tratados vários assuntos como ônibus, obras, passagens, diárias, etc., mas que o assunto bibliotecas nunca entrou em pauta. Diz ainda que em questão de estrutura física a sua Biblioteca Setorial é um prédio lindo. Mas, em questão de gestão a biblioteca não está sendo ponto de preocupação para a Direção do Centro.

*É. Aí eu não sei. Quanto a Administração Central já não sei, (...) eu noto que, eu acho que as bibliotecas hoje, elas entraram numa, tipo, (...) sabe que tem aquele problema assim. Tem o problema importante e urgente, né? Eu acho que a biblioteca virou aquele problema importante, mas não é urgente, sabe. Então é, é aquela história assim. É, é a gente funciona, tá indo. (...) As nossas prioridades, bom não sei. Mas eu assim falando o que eu enxergo. Assim, por exemplo, se tu perguntar, agora, daqui a pouco nós temos reunião de Diretores. A gente faz reunião de Diretores assim. É um Fórum que a gente tem. É uma reunião. Não tem um caráter assim, deliberativo. Esse Fórum não existe na estrutura. Mas a gente se reúne para discutir. Olha eu tou há doze anos entre Direção e Vice-Direção. Nunca foi ponto de pauta a biblioteca. A Biblioteca nunca foi ponto de pauta. Nós temos as nossas pautas ali que a gente põe. (...) a gente discute, já discutimos ônibus, já discutimos transporte, já discutimos, né, já discutimos obra, né, já discutimos diárias, passagens, orçamento curto, né. Agora se tu me perguntar, alguma vez foi ponto de pauta Biblioteca, nunca. É engraçado, né? Se tu for pensar assim, né, deixando bem claro que essa reunião de Diretores, por exemplo, esta reunião de Diretores não é um órgão assim oficial, digamos, no sentido, não está na estrutura, não. (...) Mas é uma Reunião dos Diretores, inclusive dos Campi fora de Sede. E Biblioteca nunca foi ponto de pauta. Engraçado. Eu nunca tinha pensado nisso. É engraçado, (...), em questão de estruturas, assim, a nossa Biblioteca é linda. É maravilhosa nossa Biblioteca. (...) mas é, eu to falando mais assim da questão da Gestão, assim, parece que a gente não está se preocupando muito, né (D01).*

Para o entrevistado D05, hierarquicamente, a Alta Gestão da Universidade conversa diretamente com a Pró-Reitoria de Administração, que conversa com a Biblioteca Central, que conversa com os Bibliotecários das Bibliotecas Setoriais. Diz também que muitas vezes esta hierarquia é horizontal. Que a Alta Gestão da Universidade conversa com todos diretamente. E, em resposta ao que foi lhe questionado, enumera algumas demandas que ele considera importantes para as bibliotecas.

*(...) a grande demanda que a gente tem da Biblioteca Central, basicamente, é pessoal para poder atender melhor esta grande demanda que existe na Biblioteca. Uma outra demanda que existe é toda a reformulação da própria Biblioteca. Uma Biblioteca mais moderna. Que ela não é simplesmente só para buscar livros. Mas sim sendo um grande ponto de interação de Cultura, de Lazer dentro da própria instituição, onde seria o ponto focal. Essa é uma grande discussão que a gente tem com a Direção da Biblioteca de transformar a Biblioteca num espaço de interação para todos os nossos acadêmicos. Toda a nossa comunidade interna e externa. Essa é outra demanda que a gente tem. (...) Recurso para atualização da própria Bibliografia. Compra de novos livros e atualização. Um Sistema de Gestão para própria Biblioteca. Um Sistema de Gestão para nossos Periódicos também, para controlar. (...) Mas dá para se dizer que o principal deles é a transformação numa biblioteca mais moderna. Como transformar a Biblioteca sendo grande Ponto de Encontro, de Lazer, de Cultura da nossa instituição. Ainda mais pela posição Central que ela tem. Aquele prédio moderno que existe lá. E depois entra pessoal, livros e Sistemas para Gerenciamento da Biblioteca. Essa, essa questão da biblioteca, uma biblioteca mais moderna. Uma biblioteca que as pessoas vão lá. Eu sempre digo uma biblioteca tem que ter livros, mas não é só de livros que vive uma biblioteca. Ela tem que ter Espaço Cultural. Tem que ter Cinema. Tem que ter Teatro. Tem que ter local para as pessoas discutir. Para trocar informações. Interagir. Essa é a nova biblioteca que a gente tem que imaginar e transformar a nossa aqui na, da Universidade. (D05).*

Nota-se nessa categoria uma disparidade nas respostas dos Gestores institucionais respondentes à entrevista. Enquanto alguns (dois) dizem que há cobrança de resultados para as bibliotecas, por parte da Administração Central da Universidade, e justificam esta afirmativa, outro entrevistado diz que não há cobrança, mas ao mesmo tempo ele mostra resultados positivos produzidos provenientes das próprias demandas das necessidades: *“A gente é que faz a demanda das nossas necessidades e vai sendo atendido”* (D02). Ainda outro entrevistado diz que não sabe se a Administração Central “cobra” resultados das bibliotecas, inclusive citando que a biblioteca é importante mas não urgente e ele traz um ponto preocupante dizendo que a biblioteca, na Universidade, nunca foi ponto de pauta nas reuniões de Diretores de Centro, completando, que, como Gestor, não se preocupa muito quanto a questões relacionadas às bibliotecas. Ainda, tem o outro respondente que diz que, *entre os Gestores da Universidade há uma hierarquia vertical de relacionamento em termos gerenciais que muitas vezes se transforma em hierarquia horizontal, onde é conversado diretamente com todos os envolvidos*, e enumera uma série de demandas que considera importantes e que destacam as bibliotecas neste contexto, onde a principal delas é transformar a biblioteca numa biblioteca moderna (D05). O Quadro 12 apresenta a síntese dos resultados das entrevistas dessa categoria.

Quadro 12 – Categoria Desempenho (Gestores institucionais)

<b>Variável 3 - Como a Administração Central da UFSM se relaciona, em termos gerenciais, com a Biblioteca Central? ( O que o Gestor “cobra” quanto aos resultados?)</b>			
Entrevistado	Gestor “cobra”resultados	Gestor não “cobra”resultados	Não sabe / Não respondeu
D01			x
D02		x	
D03	x		
D04	x		
D05			x
Total Geral	2	1	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Na síntese das entrevistas com relação a Categoria Desempenho, apresentada no Quadro 12, onde foi questionado ao entrevistado, Variável 3, Como a Administração Central da UFSM se relaciona em termos gerenciais, com a Biblioteca Central? (o que o Gestor “cobra” quanto aos resultados, observa-se a diversidade nas respostas. Dois dos cinco entrevistados dizem que o Gestor “cobra” resultados. Um diz que o Gestor não “cobra resultados e outros dois dos entrevistados não sabem ou não responderam ao que foi questionado

A seguir, apresenta-se a análise das entrevistas com os Gestores institucionais, na quarta categoria avaliada: Referencial Comparativo.

#### *5.2.1.4 Categoria Referencial Comparativo (Gestores institucionais)*

Na Categoria Referencial Comparativo busca-se identificar o que o entrevistado conhece sobre a tendência atual de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência. O que o entrevistado conhece de bibliotecas que se destacam por adotarem práticas de excelência, que tenham alto desempenho e que sejam atrativas para a comunidade universitária e para a sociedade, enquadrando-se no perfil de Centros de Convivência.

Esta visão, é apontada na literatura e pode ser encontrada nos Fundamentos de Excelência em Gestão Pública, do Gespública, por exemplo nas características do fundamento intitulado Desenvolvimento de Parcerias, através do qual os Gestores podem observar práticas de excelência adotadas por estas bibliotecas consideradas Centros de Convivência para aplicar e adotar melhorias nos seus ambientes de biblioteca, podendo desenvolver sinergias entre elas e entre as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM.

Gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias (Fundamentos do GESPÚBLICA, BRASIL, 2016).

Assim, diante do exposto, foi apresentada a variável 4 aos entrevistados: “Muitos apontam para a tendência atual de as bibliotecas se tornarem “Centros de Convivência”. O que você pensa sobre isto? Você tem alguma Biblioteca que lhe sirva de referência?”

Neste ponto, quatro dos entrevistados (D02, D03, D04 e D05) responderam positivamente que a tendência atual é a de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência.

O entrevistado D02 concorda que as bibliotecas se tornem Centros de Convivência, devido à tendência atual. Porém, para ele isto é conflitante pois ali há a necessidade de concentração para algumas atividades. Segundo ele talvez isso possa fazer com que o usuário perca a concentração. Diz que a biblioteca pode se tornar um Espaço de Convivência, mas é preciso ter cuidado como se dará esta convivência, pois este espaço não pode perder a característica de biblioteca. E cita que é isso que está sendo feito na sua Biblioteca Setorial. Ele diz ainda que não abre mão de manter o silêncio naquele ambiente. Não concorda com a inserção de alimentação no local. Acredita que do jeito que está funcionando hoje a Biblioteca Setorial do seu Centro é o ideal. Não sabe como as demais bibliotecas da UFSM estão

funcionando hoje pois não as tem frequentado. Diz que até pode ser que existem outras bibliotecas melhores que a sua, mas sabe que a Biblioteca Setorial do seu Centro está adequada pois os usuários estão satisfeitos com o seu funcionamento como está. Cita a Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico como referência.

*Como tudo né, as coisas são muito dinâmicas e acredito que aquele modelo né, tradicional da biblioteca, a tendência sempre é tentar sempre alguma modificação. Então hoje, por exemplo, a nossa biblioteca ela tem espaço para, claro né, não só para livros. Então tem que ter os computadores. Tem que ter uma boa sala de leitura. Agora, aí também tem a questão do Espaço de Convivência. A questão que talvez descaracterize um pouco a biblioteca porque Espaço de Convivência geralmente tem a questão do ruído. Que daqui a pouco a biblioteca também, ela precisa de um ambiente um pouquinho mais silencioso, (...) vejo ali, que talvez seja um conflito (...). Seria muito bom, seria bom no digamos assim você ter uma biblioteca como Espaço de Convivência. Só que eu vejo também, que existe um pouco de necessidade de concentração para algumas atividades que você tá fazendo na biblioteca. (...) daqui a pouco se transformar isso num Espaço de Convivência, isso possa digamos, se perder essa questão da possibilidade da pessoa ter um local de concentração, de reflexão nesse sentido. (...) essa Convivência, esse, eu acho que é biblioteca pode se tornar um Espaço de Convivência, mas tem que se cuidar muito nessa questão de como que vai se dar essa Convivência. Porque ela também não pode perder essa, essa questão da biblioteca. (...) a gente tenta fazer aqui na nossa isso. (...) Mas a gente não abre a mão no silêncio, digamos assim, naquele ambiente. Agora você começar, daqui a pouco, a inserir alimentação, alguma coisa nesse Espaço de Convivência, eu acho que também não é próprio para isso. Então eu acredito (...) que do jeito que está funcionando a nossa hoje para o momento acho que está ideal. (...) Então acho que (...) nesse momento a nossa biblioteca está adequada da forma como ela está. Eu acredito que a nossa biblioteca está boa assim. (...) Eu só consigo enxergar a nossa aqui. Então né, pode ser que tenha outras que estejam, digamos assim, que o ambiente esteja melhor do que o nosso. Mas a nossa tá adequada né, e os nossos usuários aqui estão satisfeitos com a forma que ela tá funcionando hoje (D02).*

O entrevistado D03 também concorda que a biblioteca se torne Centro de Convivência e inicia falando que não tem nenhuma biblioteca que lhe sirva de referência. Posteriormente, volta atrás, e cita a Biblioteca Central como referência, mas com ressalvas, devido à falta de recurso financeiro, justificando a crise financeira por que a Universidade está passando. Diz que tem obras a fazer na Biblioteca Central. Na parte interna devido às infiltrações, e na parte externa também há obras a fazer. Tudo isso está sendo estudado pelos Arquitetos, que levam sempre em conta a biblioteca como Centros de Convivência.

Quando perguntado o entrevistado D04 foi claro em dizer, que por menor que a biblioteca seja, ela precisa ser um Centro de Convivência. *Precisa ser um lugar acolhedor e atrativo para o usuário.* Cita a Biblioteca Setorial do CCNE como referência.

*Na verdade, eu acho que a biblioteca, por menor que ela seja, ela precisa ser um Centro de Convivência. Ela precisa. Não importa o tamanho dela. Ela precisa ser um espaço acolhedor. Ela precisa chamar atenção do aluno. Nos dias de hoje, a leitura digital ela tá conquistando muito o nosso aluno e às vezes isso chama mais atenção(...). Nós poderíamos ter bons espaços assim para o aluno deitar, ficar lendo, não importa se a leitura é digital ou não né. Mas a biblioteca tem que ser um espaço para leitura. Não importa que leitura seja essa (...). E eu não posso falar muito das outras bibliotecas porque algumas andaram reformando muito. Mas eu posso te falar da minha biblioteca de coração (...). Hoje ela tem dois andares. E no andar de cima ela tem sofá, rede e os alunos deitam nas redes. Então eu acho que é isso, né. Um local que chama para o acolhimento né. Ela não é uma biblioteca grande, mas ela é uma biblioteca que acolhe. Eu acho que esse é um modelo de biblioteca que para mim é referência. Não importa o tamanho (D04).*

Para o entrevistado D05 é exatamente esta a ideia de biblioteca que a atual Gestão da UFSM vem discutindo. Essa biblioteca como Centro de Convivência. Ele diz que **a biblioteca deve ser o “coração da Universidade”**, e vai levantando uma série de motivos para isso. Como exemplo de biblioteca de referência, ele cita tanto as bibliotecas das Universidades Americanas quanto as Europeias como referência.

*(...) Exatamente é essa a ideia da biblioteca. (...) essa biblioteca como sendo a Convivência da Universidade. **Ela tem que ser o Coração da Universidade.** (...) E muitas vezes a gente faz todas as concentrações perto do Largo do Planetário. Mas não. Tem que ser feito lá naquele espaço, naquele Largo da Biblioteca. E se discutiu várias ações já para se fazer lá. Então, das que eu citei antes: Cinema, Teatro. Se discutiu até levar Feiras. As nossas Feiras. As Feiras para lá, para que toda a comunidade vá na biblioteca e conviva ali, tendo espaço. Aqueles Espaços de Coworking que existem lá na AGITTEC. Espaço Coworking, tem que ser lá, onde as pessoas vão poder buscar informação da biblioteca nas Bases de Dados, nos Sistemas e vão ter o espaço físico para poder trocar as informações. Para discutir ideias. Montar empresas. Fazer a questão política, da discussão política da Universidade. Pode acontecer tudo naquele entorno. Então, o que a gente está discutindo também é a questão física para melhorar aquele entorno, com cobertura, para ser o grande ponto de encontro da nossa Universidade. Porque a gente consegue casar o Lazer com a Cultura, que esse é o papel da Universidade na transformação da sociedade. E essas bibliotecas na verdade, as principais Universidades do mundo hoje têm essas bibliotecas, que são, assim, referências na Arquitetura. E onde as pessoas podem interagir. Então acho que isso, posso citar qualquer Universidade, tanto as Americanas quanto as Europeias, que são referências para nós (D05).*

Pelo contrário, o entrevistado D01, Gestor institucional da UFSM, discorda dessa tendência atual de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência. E justifica dizendo: *“Eu acho muito cafezinho, sabe assim”*. Para ele as bibliotecas seriam um Centro de Informações a exemplo da Biblioteca Setorial do seu Centro, de nome SIPEH-Sistema de Informações e Pesquisa em Humanidades. Ele não cita biblioteca como referência.



*Eu não colocaria como Centro de Convivência. Eu acho muito, eu acho muito Cafezinho, sabe assim. O nome não é legal (...). Então eu não chamaria de Centro de Convivência, mas eu chamaria de um local de informação, assim sabe, onde você busca, onde você vai buscar informação. (...) O aluno vai lá, por exemplo assim, ele não vai mexer com livro. Ele vai lá ver essa obra, por exemplo lá no, num, num, né projetada, lá num projetor “ três D “, ele vai lá, ele vai lá olhar. Quer dizer. Então eu fico imaginando nessas coisas assim, e o livro físico vai continuar existindo também, porque existe a questão nostálgica, existe, que nem o disco de vinil, né. (...) Mas seria um Centro de Informações. Tanto que o nosso. Esta Biblioteca foi financiada pelo CT-INFRA e o nome dela é SIPEH – S I P E H- Sistema de Informações e Pesquisa em Humanidades (D01).*

Apesar de ver com certa preocupação as declarações do entrevistado D01 com referência a tendência de as bibliotecas se tornarem Centro de Convivência, observa-se, com otimismo, as declarações unânimes dos demais Gestores institucionais, ricas em detalhes. A fala do entrevistado D02 é no mínimo interessante do ponto de vista que ele demonstra uma certa autossuficiência quanto a sua Biblioteca Setorial. E comprova-se isso pelas ações e práticas aí adotadas que são de excelência, pelos resultados obtidos. O entrevistado diz que sabe que assim como está funcionando está bem, é o ideal, pois os usuários estão satisfeitos com sua Biblioteca. Que não sabe da existência de biblioteca melhor na UFSM que a sua Setorial, até porque não conhece as outras. Concorda com o fato de a biblioteca se tornar Centro de Convivência mas tem as suas ressalvas, pois ali há a necessidade de concentração para algumas atividades. E que é preciso ter cuidado de como a “Convivência” acontece. Que ele não abre mão do silêncio nesse espaço. E não concorda com a inserção de alimentos no ambiente de biblioteca. Diz que esse espaço não pode perder a característica de biblioteca. E que é isto que está sendo feito na sua Biblioteca Setorial. Sugere-se, por essa declaração do entrevistado, que merecem ser observadas essas práticas e ações adotadas e que o diferenciam no Sistema de Bibliotecas da UFSM. Quem sabe seja esse um exemplo a ser seguido por todo o Sistema de Bibliotecas da UFSM.

Destaca-se também a visão e Gestor institucional da Alta Administração da UFSM, D05, que diz que *as bibliotecas devem ser o coração da Universidade*. Ele mostra o empenho da atual Gestão para que isto se torne realidade na nossa Universidade. Visualiza-se, com isto, positivamente, o papel que as bibliotecas têm dentro das instituições e para a sociedade. O Quadro 13 apresenta a síntese dos resultados das entrevistas desta categoria.

Quadro13 - Categoria Referencial Comparativo (Gestores institucionais)

<b>Variável 4 - Muitos apontam para a tendência atual de as bibliotecas se tornarem “Centros de Convivência. O que você pensa sobre isto?</b>				
Entrevistado	Concorda - <b>Biblioteca se tornar Centro de Convivência</b>	Concorda com ressalvas	Discorda – <b>Biblioteca se tornar Centro de Convivência</b>	Não sabe /Não respondeu
D01			x	
D02	x			
D03	x			
D04	x			
D05	x			
<b>Total Geral</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Variável 4a - Você tem alguma Biblioteca que lhe sirva de referência?</b>				
Entrevistado	Sim, tem Biblioteca que sirva de referência	UFSM (Qual?)	Outra (Qual?)	Não tem Biblioteca que sirva de referência
D01				x
D02	x	BSCPoltécnico		
D03	x	BCentral		
D04	x	BCCNE		
D05	x		Qualquer Biblioteca de Universidade Americana ou Europeia	
<b>Total Geral</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 13, que sintetiza as entrevistas da Categoria Referencial Comparativo, que, quando questionados quatro dos entrevistados concordam com a tendência de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência e um discorda desta posição. Também, quando questionados, quatro dos cinco entrevistados dizem que têm bibliotecas que lhe sirvam de referência, inclusive indicando três bibliotecas da UFSM como tal, e também mencionando as bibliotecas de Universidades Americanas e Europeias. Por outro lado, um dos entrevistados diz que não têm bibliotecas que sirvam de referência.

A seguir, apresenta-se a análise das entrevistas com os Gestores institucionais, na quinta categoria avaliada: Visão de Futuro.

#### 5.2.1.5 Categoria Visão de Futuro (Gestores institucionais)

Na Categoria Visão de Futuro busca-se identificar se os Gestores institucionais estão atualizados e estão atentos às mudanças e às tendências de as bibliotecas Universitárias se tornarem Centros de Convivência. Bem como identificar seu conhecimento e direcionamento de ações e práticas face a esta tendência, com objetivos estratégicos de melhoria contínua, visando acompanhar a contemporaneidade.

A literatura aponta esta visão nos Fundamentos de excelência, do Gespública, por exemplo no fundamento intitulado, com o próprio nome dessa categoria, Visão de Futuro, através do qual os Gestores podem direcionar estrategicamente suas ações ao futuro desejado, tendo em vista estas tendências, congregando seu processo decisório.

Gerenciar com direcionalidade estratégica; o processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia (Fundamentos do GESPÚBLICA, BRASIL, 1/2016).

Apresentou-se a Variável 5 para os entrevistados: “Como você gostaria que fosse a Biblioteca do futuro?” Neste sentido, ao serem indagados, quatro dos entrevistados ((D02, D03, D04 e D05) expuseram positivamente a sua visão de futuro para as bibliotecas, dizendo como gostariam que fosse esta biblioteca. Entre os respondentes destacam-se algumas falas.

Para o entrevistado D02 a questão Biblioteca do Futuro é algo bastante desafiador. Diz que, *se a Biblioteca do Futuro será totalmente virtual ou não, hoje não teria como saber*. Afirma que a Pesquisa já saiu da biblioteca física. E conclui dizendo que a biblioteca vai ter que estar sempre atenta ao que o Ensino for ou não.

*Isso é algo bastante desafiador(...). A própria questão do livro né impresso, ideal hoje que, que se pensa né se isso vai ter ainda no futuro ou não né. Pessoas que dizem que sim. Pessoas que dizem que não. Então será que a nossa Biblioteca do futuro vai ser totalmente virtual É algo assim que eu sinceramente não teria a dimensão hoje de saber o quanto nós vamos caminhar para o virtual ou quanto nós vamos manter o físico né. Eu acho que isso é uma caminhada que as próprias pessoas vão nos dizer isso. Né, o próprio usuário da biblioteca ele vai conduzir esse processo aí. E cabe a gente (...) tá sempre atento, digamos assim, à necessidade do usuário. Acho que a necessidade do usuário, porque também vai depender muito da aula. Vai depender muito do ensino, como ensino vai andar. (...) porque a biblioteca tem toda uma ligação né, com o ensino, com a pesquisa. A Pesquisa hoje ela foi para o digital. (...) Hoje em dia né, quem faz pesquisa ele faz a pesquisa só no digital. Só no virtual. Já você praticamente não encontra mais nada no físico na biblioteca. Então eu enxergo hoje que a pesquisa saiu da biblioteca. (...) A biblioteca vai ser que vai ter que sempre estar bem atenta para se adaptar ao que o Ensino for ou não (D02).*

O entrevistado D03 diz que a Biblioteca do Futuro requer uma grande transformação. Acredita na biblioteca como Espaço de Convivência, onde os alunos possam expressar Artes, Cultura. Onde eles possam chegar até o acervo e tenham uma série de atrações que tornem o local um ambiente agradável. Também fala na inovação tecnológica, onde o aluno tivesse condições de acessar ali as redes mundiais. Diz também que isto tudo depende da situação da Educação no Brasil, que teve cortes financeiros muito grandes na questão de investimentos. Termina dizendo que a biblioteca do futuro precisa estar mais ligada a área de Ensino e da Pesquisa.

*Tem que ser uma situação inovadora. (...) Ainda com relação a Biblioteca, eu acho que a Biblioteca tem que se aproximar mais da área de Ensino e Pesquisa. Então eu vejo assim que a biblioteca tem que sofrer uma reestruturação nesse sentido que está em discussão. (...) eu batalho muito para que se aproxima da área de Ensino e de Pesquisa. (...) A parte administrativa das Pró-Reitorias aqui está sempre ligada à Pró-Reitoria de Administração. A biblioteca tinha que estar mais ligada a uma Pró-Reitora de Ensino ou de Pesquisa (D03).*

O entrevistado D04 também concorda que a biblioteca se torne Centro de Convivência conforme sua declaração na categoria anterior. Para D05 a Biblioteca do Futuro até vai ter livros. Mas não vai ser mais só aquele ponto para buscar um livro. Segundo ele o que está acontecendo no mundo inteiro vai também afetar as bibliotecas. E também terá que se buscar toda essa origem. A nossa origem da civilização humana e cultural. Diz ainda que se tem muito que avançar para chegar nessa biblioteca que em alguns países já têm. Mas que isso não desqualifica de jeito nenhum as bibliotecas mais tradicionais. Que é preciso fazer essa mudança porque o usuário busca por isso. Também diz que o livro é fundamental para o estudante mas ele precisa ter essa vivência também. Ele tem que ter essa conectividade. E conclui dizendo que aí vem o papel da biblioteca, de também atender esse novo aluno que vem chegando para a Universidade. Quanto ao que imagina ser a Biblioteca do Futuro o entrevistado D05 relata:

*(...) Também terá que buscar toda essa origem. A nossa origem da civilização humana e cultural. Só que ao mesmo tempo ela vai ter que ter essa modernidade de ter a interação. De ter espaços de vivência onde as pessoas vão poder ter uma imersão nesse, nesse livro. Mas uma imersão digital. Nesse universo onde o nosso acadêmico vai conseguir visitar Roma. Visitar Paris. Tendo uma vez, tendo toda rede digital trabalhando com todas essas questões que a gente tem hoje. Todas essas realidades virtuais que existem. Esse é um exemplo que eu dou dessa biblioteca. Então ela tem que ser para nossa cidade, para nossa região o grande ponto de referência da questão da Arte e da Cultura. Ali tem que ter interação por que a gente tem a vida na universidade. Essa é a Biblioteca do Futuro onde as tecnologias vão estar ligadas à questão histórica e cultural da nossa, da nossa, nossa cultura da universidade e de toda a cultura do nosso, nosso mundo. A existência do homem que vai estar conectado com a tecnologia. Então esse, esses dois mundos que parecem para alguns distantes, têm que estar conectados, onde eu vou conseguir buscar o livro, buscar informação no periódico e ao mesmo tempo vou ter experiências, vivências com a tecnologia e também um ponto também de troca de interação entre as pessoas. Interações pessoais e virtuais, então esses universos não podem estar distintos. Então, e para isso o aluno ele tem que ter um ambiente moderno. Um ambiente aconchegante. Um ambiente que tenha cores, e tem a vivência com pessoas extremamente felizes de trabalhar, por que é um local onde a gente, tem que ter uma lancheria, um espaço onde as pessoas poderão ter um ambiente de alimentação, que, as pessoas têm que ir lá por diversos motivos e um deles é buscar o livro. Essa é a ideia de Biblioteca do Futuro (D05).*

Por outro lado, o Gestor institucional da UFSM, D01, diz que a Biblioteca do Futuro não deveria ser um Centro de Convivência, e sim um Centro de Informação.

*Eu acho que a gente vai ter uma parte mais nostálgica, assim que é uma parte de conhecimento para as novas gerações, assim, para eles terem livros de, para eles ter livro físico, né, papel. (...). Mas é para ser uma coisa sempre relacionada com a questão da informação, né. E depois a gente vai utilizando coisas assim muito mais digitais, óbvio (...), essas coisas de você manipular, ir lá, se sentar, você daqui a pouco, você vai buscar ali informação, o professor vai te mandar procurar um negócio, e você vai usar um óculos Três D, né, pra você poder enxergar uma determinada obra. Você enxergar o quadro. Muito mais estas coisas. Acho que a gente já poderia tá fazendo isso. (...) Hoje alguns Museus, muito avançados estão fazendo isso. (...) E eu fico pensando que na realidade não deveriam ser Museus. Deveriam ser bibliotecas, né. Quer dizer, na verdade ele está substituído, né. As pessoas, as pessoas ao invés de irem numa biblioteca as pessoas estão indo num Museu, na verdade, tá notando, tá havendo uma migração, e na verdade, tá havendo uma sobreposição nesse caso. (...) Museus modernos (...) você pode usar óculos três D, você fica viajando, você fica lendo, você fica tocando em objetos. Você não toca. Você enxerga assim. É isso pra mim que é a Biblioteca do Futuro (D01).*

Observa-se, nesta categoria, que no geral os entrevistados estão atualizados e atentos às mudanças e às tendências das bibliotecas Universitárias e eles querem que as bibliotecas se tornem Centros de Convivência. Um espaço dinâmico, atrativo e acolhedor para o usuário. Também têm o conhecimento de como será esta Biblioteca do Futuro e demonstram preocupação quanto a isso, mas mostram esforço no sentido do direcionamento de suas ações face a esta tendência da Biblioteca do Futuro. Vale destacar a preocupação que o entrevistado D05 levanta com relação ao tema: “(...) se tem muito que avançar para chegar nessa biblioteca que em alguns países já têm”. O Quadro 14 apresenta a síntese dos resultados das entrevistas da categoria.

Quadro 14 - Categoria Visão de Futuro (Gestores institucionais)

<b>Variável 5 - Como você gostaria que fosse a Biblioteca do futuro?</b>			
Entrevistado	Centro de Convivência e exemplifica	Não deveria ser Centro de Convivência	Não sabe / Não respondeu
D01		x	
D02	x		
D03	x		
D04	x		
D05	x		
<b>Total Geral</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no Quadro 14, da síntese das entrevistas da Categoria Visão de Futuro, que, quando questionados como gostariam que fosse a Biblioteca do Futuro, quatro dos entrevistados responderam que gostariam que as bibliotecas se tornassem Centros de Convivência. E, conforme as entrevistas, estas respostas foram ricas em exemplos e detalhes. Já para um dos

cinco entrevistados as bibliotecas não deveriam se tornar Centros de Convivência e sim Centro de Informação.

A seguir, apresenta-se os resultados visuais das entrevistas com os Gestores institucionais, através da “Nuvem de Palavras”.

### 5.2.2 Resultados visuais das entrevistas com gestores institucionais

Como citado na seção 3.3 que trata da Análise dos Dados desta pesquisa, utilizou-se a ferramenta auxiliar, Software NVivo, versão 12,0 (QSR International Pty Ltd, 2012), para gerar os resultados visuais – “Nuvem de Palavras”, referente ao projeto das Entrevistas com os Gestores institucionais. Optou-se pelo pelas 100(cem) palavras mais frequentes com extensão mínima de 4(quatro) letras, no intuito de destacar as palavras mais citadas.

Logo após, a execução da ferramenta, o NVivo 12,0 demonstrou as 100 palavras mais frequentes em todos os formatos de resultados disponibilizados. Entretanto, antes de adicionarmos os resultados ao projeto foi necessário refazermos a “investigação” diversas vezes, até restassem apenas as 100 (cem) palavras mais relevantes para o conteúdo estudado.

Diante disso, as consultas por palavras frequentes nos permitiram visualizar quais temáticas se destacam quando tratamos as entrevistas realizadas com os Gestores institucionais da UFSM, com relação à bibliotecas de Instituições de Ensino Superior. Os resultados da Figura 5, “Nuvem de Palavras”, demonstram os diversos termos que resumem e vão ao encontro da ideia desse projeto de pesquisa.

Assim, merecem destaque, entre as cem palavras mais ditas nas entrevistas com os Gestores Institucionais, geradas nesta “Nuvem de Palavras”, a palavra **Biblioteca** tem destaque central, com maior frequência de citações, seguida pelas palavras: **Universidade**; Reitoria; **Plano**; **Gestão**; Centros; Diretores; **Cursos**; Pesquisa; Ensino; **Sistema**; Bibliotecários; Servidores; Setoriais; **Gente**; **Pessoas**; **Aluno**; **Acervo**; Livros; Aquisição; Leitura; Bibliografia; Digital; Ambiente; **Espaço**; **Local**; **Convivência**; Futuro; Informações; Administração; Necessidade; Hoje; Demanda; Acredito; Investimento, dentre outras. As palavras em negrito são as com maior frequência, ditas pelos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, conforme Figura 6, da próxima seção.



Analisa-se, a seguir, as entrevistas pelas 5 categorias avaliadas, *a priori*, com base na sustentação teórica (fundamentos e critérios do Modelo de Excelência em Gestão do Gespública e dos instrumentos de avaliação institucional e de cursos do SINAES/INEP/MEC, e PDI institucional).

### 5.2.3.1 Categoria Processo de Gestão Atual (Gestores do SiB/UFSM)

Esta categoria busca identificar as práticas gerenciais atuais com relação a Gestão de Bibliotecas da UFSM, alinhadas aos objetivos institucionais. Igualmente ao elencado na seção 5.2.1.1, referente a mesma categoria, essa enfatiza o Fundamento de Excelência em Gestão, do Gespública, ancorado nos princípios Liderança e Constância de Propósitos, onde é focado o gerenciamento na motivação das pessoas, atuando de forma transparente, compartilhando desafios e resultados, com participação pessoal e ativa da administração, constância na busca dos objetivos e na prestação de contas (GESPÚBLICA, BRASIL, 1/2016).

Diante do exposto, foi apresentada a variável 1 ao novo grupo de entrevistados - Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM: “Como se dá o processo de Gestão da Biblioteca Central? Como funciona?” E, por se tratar de entrevista semiestruturada, tendo em vista os objetivos do estudo, houve a necessidade de acrescentar duas questões de caráter gerencial nessa variável: “Somente os bibliotecários estão lotados na Biblioteca Central e os demais servidores estão lotados nos Centros?” e “Com relação ao acervo a aquisição é com a Biblioteca Central?”

Entre os onze entrevistados houve consenso de nove, com relação a variável 1 (B01, B02, B03, B05, B06, B07, B08, B09 e B10). Concordam e dizem que a Gestão compartilhada é a que melhor acontece e responde positivamente para a instituição. Contudo, a grande insatisfação verbalizada por alguns desses Gestores (B04, B05, B07, B08, B09 e B10), foi o fato que o Sistema de Bibliotecas da UFSM “não existe”. Não está regulamentado. Apenas existe uma Resolução (Anexo A - Resolução 033/2013) que aprova a implantação do Sistema de Bibliotecas e a reestruturação organizacional da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria. E nada além disso foi feito até o momento.

Na compreensão de alguns Gestores SiB/UFSM isso gera um descontentamento e grandes dificuldades na gestão das Bibliotecas da UFSM. Alguns citam que, por convenção, a Biblioteca Central assumiu a posição de “mediadora” nesse processo de Sistema. Há um clamor dos Gestores de Bibliotecas para que o Sistema de Bibliotecas da UFSM seja oficializado e devidamente regulamentado, com estrutura e funções compatíveis. Que seja reconhecido e



“empoderado” pela atual Gestão da Universidade. E dizem mais, que o Sistema de Bibliotecas funciona em muitas instituições, e está subordinado diretamente ao Gabinete do Reitor, e que este é um dos pontos estratégico que diferencia essas instituições das demais na sua excelência. Que isso também seria o ideal na UFSM. Por essa razão, são apresentados alguns trechos das falas de alguns dos entrevistados

A opinião do entrevistado B04 é contrária a gestão compartilhada e verbaliza grande insatisfação quanto a não existência do SiB e as consequências disso. Para melhor compreensão apresenta-se trecho da sua fala:

*Começando que o SiB não existe. Eu acho que é bastante nebulosa. Sabe. É muito estranha esta situação. Para mim como funcionária é assim: Eu estou lotada na Biblioteca Central mas eu estou emprestada para o (...). Eu não sou ninguém no (...) e eu não sou ninguém lá. É uma situação extremamente nebulosa e desabonadora para o profissional. Porque, para evitar que os Centros trocassem a vaga de Bibliotecário pela vaga de um outro profissional se decidiu que todas as vagas de Bibliotecários ficassem concentradas na Biblioteca Central. A Biblioteca Central não consegue deixar de ser biblioteca Central. Ela não consegue representar o Sistema de Bibliotecas da UFSM porque não existe Regimento do SiB. Sem Regimento não existe legitimidade. Não adianta nada existir uma Portaria de 2013, se eu não me engano, dizendo que existe um Sistema de Bibliotecas e os Bibliotecários não conseguem sentar para escrever o seu Regimento, sabe. Então a questão administrativa do SiB eu considero nebulosa e eu considero muitas vezes extremamente constrangedora porque nós não conseguimos nos impor enquanto categoria, frente a UFSM. Somos poucos. Não temos voz e vez para solicitar mais bibliotecários. Temos que aceitar aqueles profissionais que ninguém quer, sabe. Então aqui na UFSM, nós reverberamos o paradigma de que biblioteca é depósito livro velho, depósito de gente que não trabalha. Biblioteca é depósito de incompetências, e nós não conseguimos mostrar de forma alguma, para a Administração Central, no caso, a Reitoria, a Pró-Reitoria de Administração, a gente não consegue mostrar o trabalho que nós fizemos. E o que é mais delicado ainda que é necessário ser dito, o assédio moral de colega para colega, quando percebe que existe um colega que tem mais capacidade de verbalização do que ele. Então nós temos um colega que tem uma facilidade de conversar com qualquer tipo de profissional e que ele chega e ele consegue chegar e vender a sua ideia, esse colega ele é silenciado. E aí os colegas que querem a manutenção das coisas como estão, eles continuam na Biblioteca Central. Então são pessoas que estão aí unidas para o silenciamento de um pseudo-sistema que nunca vai existir se eles não sentarem e não fizerem o Regimento. Então por conta de não termos um Regimento nós não temos força. Nós não temos voz e nós não temos vez, principalmente no que diz respeito ao orçamento (B04).*

Já para o entrevistado B05 é favorável a gestão compartilhada, e quanto a não existência do SiB, externaliza sua opinião:

*Bom. Nós não temos o SiB implementado ainda, tá, no papel no caso, né, mas nós temos o Diretor da Biblioteca Central que coordena os Bibliotecários, nós temos reuniões mensais e cada Centro tem seu Bibliotecário, aqui no caso, nós somos dois Bibliotecários que nós somos vinculados ao Centro. Que tomam suas decisões, que são relacionadas ao Centro, e não a Biblioteca Central. Claro que nós temos uma concordância entre nós Bibliotecários. Mas nós temos liberdade para tomar nossas decisões aqui (B05).*

O entrevistado B07 também concorda com a gestão compartilhada, além de destacar o fato de o SiB não existir e ser este um objeto de crítica. Também destaca o fato de a Biblioteca Central assumir o papel de mediadora nesse processo:

*Vamos falar primeiro de SiB, né. Falar primeiro de SiB. Há um movimento aqui na, na, no Sistema de Bibliotecas ainda que Sistema de Bibliotecas como órgão não exista, há um movimento de acompanhamento né, das gestões das Bibliotecas Setoriais por parte da Biblioteca Central ainda que não, não exista, e isto é um objeto de crítica aqui dentro né, que não existe oficialmente uma órgão chamado o SiB né. É a Biblioteca Central ela tem estimulado os Bibliotecários das Setoriais a se reunirem, a dialogarem, a compartilhar experiências e contextos. E a gente tem tomado decisões coletivas né, com base nas nossas reuniões. (...) Então no caso a Biblioteca Central ela tem essa, essa, pelo menos para mim né, enquanto gestor de Biblioteca Setorial ela tem uma postura de mediação, (...) ela acaba sendo esse, esse elo que nos une nos coordena no sentido de reuniões, de articular reuniões, de articular decisões de grupos (B07).*

Nesse mesmo contexto, o entrevistado B08, concorda com a gestão compartilhada e cita que o SiB não existe na UFSM. Fala da sua importância e expõe sobre sua preocupação da padronização de procedimentos e ações que o SiB institucionalizado traria, e termina dizendo que das instituições que conhece, e que trabalham com o SiB, ele funciona:

*Na verdade, o SiB ele oficialmente ele não existe né. (...) Ele é muito importante. O SiB, queria que ele realmente se consolide porque as Bibliotecas elas precisam de um Norte. De um padrão para que as coisas aconteçam, e todo mundo fale a mesma língua. Isso, isso em questões muito específicas, tipo Processamento Técnico, a própria Aquisição. Então a padronização ocorre a partir de um Sistema de Bibliotecas, porque alguém dita as regras. Se cada a Biblioteca Setorial dentro do Campus colocar suas próprias regras e não houver diálogo, os usuários eles ficam muito perdidos, porque o meu usuário é o mesmo da Central. Eles não sabem o que é certo e o que é errado, porque uma Biblioteca diz uma coisa sobre, e outra Biblioteca diz outra coisa, sobre a mesma questão. Então o SiB ele é muito importante para que se padronize alguns serviços oferecidos pelas Bibliotecas Setoriais. Senão todos né. Todas as instituições que eu conheço, que trabalham a partir do Sistema de Bibliotecas, ele funciona (B08).*

O entrevistado B09, concorda com a gestão compartilhada e com referência ao SiB//UFSM diz:

*O que se chama Sistema de Bibliotecas ou SiB-UFSM ele foi criado através de uma, de uma Resolução, mas ele foi criado sem documentação própria ou particular. Então ele existe, ele existe no papel mas não existe de fato, porque não existe um regulamento que ordene e regularmente exatamente quais são as funções. (...). De maneira formal ele apenas está criado e de maneira informal é exercido da seguinte maneira: O Diretor da Biblioteca Central ele tem uma responsabilidade específica sobre a gestão da Biblioteca Central. Mas ele tem uma responsabilidade de Coordenação, de fazer o encontro dos profissionais de todas as bibliotecas para discutir padrões de trabalho. Padrões de serviço e manter, manter alinhados todos os fazeres das bibliotecas numa, numa Unidade (...). Porém a parte administrativa é toda individual de cada Centro. Então é só uma Coordenação Técnica do fazer Bibliotecário e o desempenho, do desempenho das técnicas e padrões de*

*biblioteconomia. As responsabilidades administrativas, profissionais dos profissionais Bibliotecários das Unidades são ligadas às suas estruturas administrativas dos Centros, né. A Biblioteca Central é um Órgão Suplementar, é supervisionado pela Pró-Reitoria de Administração. Estamos ligados diretamente a eles conforme Regimento da Universidade e a eles prestamos, prestamos esclarecimentos, relatórios. A eles que nós recorremos para resolução de questões. Eles nos cobram o andamento dos trabalhos e eles nos, nos ajudam na resolução de problemas, e eles estão devidamente, devidamente sempre informado do que se faz. Porém a Biblioteca tem essa representatividade, ou essa supervisão, mas ela repassa simplesmente a Pró-Reitoria de Administração, que é na verdade quem nos supervisiona o trabalho, o rendimento, e a finança, porque ela gere o nosso, o nosso orçamento. Não temos orçamento próprio. Ela que nos repassa as nossas necessidades devidamente, devidamente documentadas de qual finalidade a que se destina (B09).*

O entrevistado B11, quando questionado se concorda com a gestão compartilhada e com referência ao SiB//UFSM, respondeu algo mas não respondeu ao que foi perguntado: *“Todos esses gestores são Bibliotecários e enfim, recebem as suas funções gratificadas em razão do desempenho das funções de chefia” (B11).*

Ainda no que diz respeito a Categoria Processo de Gestão Atual, os entrevistados, Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM quando questionados, nas variáveis adicionais, sobre a lotação dos Bibliotecários e demais servidores das bibliotecas, cinco entrevistados (B01, B03, B05, B08, B09), responderam que sabem que os Bibliotecários todos estão lotados na Biblioteca Central com exercício nas bibliotecas em que atuam, e os demais servidores das bibliotecas estão lotados nos Centros de Ensino. E seis (B02, B04, B06, B07, B10 e B11) dos onze Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM entrevistados responderam que os Bibliotecários estão lotados no Centro com exercício no Centro, e os demais servidores das bibliotecas estão lotados nos Centros de Ensino.

Diante destas falas, percebe-se a inconsistência com relação ao mesmo assunto, o que talvez demonstre falta de conhecimento dos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM no que se refere ao Processo de Gestão Atual da instituição, em especial quanto aos Recursos Humanos e sua legislação.

Pode-se deduzir, com isso que muitas vezes as pessoas falam que sabem, mas na realidade não conhecem o assunto, o funcionamento da Gestão por exemplo. Várias razões podem ser elencadas: talvez por serem servidores novos na instituição, por falta de interesse em conhecer a gestão institucional, conhecer a legislação; por comodismo, etc. Constata-se que alguns Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM têm maior comprometimento organizacional que outros. Tudo isso merece ser melhor explorado. Sugere-se, como assunto para estudos futuros.

É característico e notório a alta rotatividade do cargo de Bibliotecário na UFSM. Isto tem acontecido com muita frequência. O Bibliotecário presta concurso para a UFSM já com vistas a solicitar transferência/remoção para outra instituição, por interesse. As instituições mais procuradas são a UFSC, UFRGS e UFPEL. Tal afirmação pode ser averiguada na PROGEP/UFSM e no site institucional. Essa inferência teve contribuição profissional, pela percepção às demandas do ambiente em que está inserida, pelo fato de a pesquisadora fazer parte do quadro de servidores da Instituição, em especial, da Biblioteca Central.

Ao serem indagados sobre a questão do acervo, se a aquisição é com a Biblioteca Central, os entrevistados, Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, foram unânimes em afirmar que a aquisição é centralizada no Setor de Aquisições da Biblioteca Central e estão de pleno acordo com este procedimento.

Observa-se, por fim, na Categoria Processo de Gestão Atual, que a grande maioria dos Gestores entrevistados têm conhecimento em Gestão, sabem como se dá o processo de Gestão atual das bibliotecas da UFSM, e concordam com a gestão compartilhada que é efetivada pelo Sistema de Bibliotecas – SiB/UFSM. Igualmente concordam com a centralização da aquisição do acervo no Setor de Aquisições da Biblioteca Central. Contudo, há um descontentamento quase que geral dos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM no que se refere a não existência do SiB de fato. A falta de regulamentação, a não institucionalização do Sistema SiB/UFSM, e as consequências negativas disso para o Sistema e para a Instituição.

Também se observa uma inconstância e certa incoerência nas respostas quanto às lotações e exercícios dos servidores Bibliotecários, em especial, das Bibliotecas Setoriais. Entende-se que seja pela falta de conhecimento da legislação e da Gestão de Recursos Humanos da instituição, por parte dos Gestores entrevistados. Pode-se sugerir, pela importância, a maior divulgação e socialização da legislação vigente para bibliotecas, na Gestão de Recursos Humanos por exemplo. A maior divulgação também do funcionamento do Sistema de Bibliotecas, da aquisição do acervo, de quem pode solicitar compras de livros, otimizando e dinamizando assim o processo de compras, priorizando a isonomia no processo. Aspira-se, como consequência, a maior satisfação dos usuários de bibliotecas, e também o atingimento da excelência nas Avaliações Institucionais e de Cursos, do Mec, à instituição, nos Eixos e Dimensões avaliadas para bibliotecas, corroborando com o objetivo institucional qual seja, Ensino de Excelência e Universidade de Excelência, com conceitos máximos (Conceito 5) priorizando a qualidade do serviço público.

O Quadro 15 apresenta uma síntese das respostas das entrevistas com os Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, na categoria em análise.

Quadro 15 - Categoria Processo de Gestão Atual (Gestores do SiB/UFSM)

<b>Variável 1 - Como se dá o processo de Gestão da Biblioteca Central? Como funciona?</b>			
Entrevistado	Gestão compartilhada (Concorda)	Gestão compartilhada (Discorda Descontentamento)	Não sabe / Não respondeu
B01	x		
B02	x		
B03	x		
B04		x	
B05	x		
B06	x		
B07	x		
B08	x		
B09	x		
B10	x		
B11			x
<b>Total Geral</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Variável 1a - Somente as bibliotecárias estão lotadas na Biblioteca Central? Os demais servidores da Biblioteca Setorial estão lotados no Centro?</b>			
Entrevistado	Concorda (Estão lotados na Biblioteca Central com exercício no Centro)	Discorda (Estão lotados no Centro com exercício no Centro)	Não sabe / Não respondeu
B01	x		
B02		x	
B03	x		
B04		x	
B05	x		
B06		x	
B07		x	
B08	x		
B09	x		
B10		x	
B11		x	
<b>Total Geral</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>Variável 1b - Com relação ao acervo a aquisição é com a Biblioteca Central?</b>			
Entrevistado	Concorda	Discorda	Não sabe / Não respondeu
B01	x		
B02	x		
B03	x		
B04	x		
B05	x		
B06	x		
B07	x		
B08	x		
B09	x		
B10	x		
B11	x		
<b>Total Geral</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 15 que, no que se refere à Variável 1, quando perguntados, nove dos onze Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM responderam que concordam que a gestão compartilhada, como está sendo feita, através do Sistema de Bibliotecas da Universidade - SiB/UFSM, e é a que melhor acontece e responde positivamente alinhada aos objetivos institucionais. Um dos entrevistados discorda dessa afirmativa. E um outro não sabe ou não respondeu ao que foi perguntado. Na Variável 1a o que trata da lotação/exercício dos Bibliotecários e demais servidores das bibliotecas, mostrou-se grande instabilidade nas respostas, onde cinco dos onze entrevistados dizem que os Bibliotecários estão lotados na Biblioteca Central com exercício no Centro (Unidade de Ensino) e os demais servidores das bibliotecas estão lotados nos Centros, seis dos onze Gestores entrevistados dizem que os Bibliotecários estão lotados no Centro, com exercício no Centro de Ensino, e os demais servidores das bibliotecas também estão lotados nos Centros de Ensino. Com relação ao acervo, na Variável 1b, os onze Gestores entrevistados sabem e concordam que a aquisição com relação ao acervo é centralizada na Biblioteca Central. Essa unanimidade mostra uma hegemonia do Sistema sob este aspecto.

A seguir, apresenta-se a análise das entrevistas com os Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, na segunda categoria avaliada: Inter-relacionamento.

#### *5.2.3.2 Categoria Inter-relacionamento (Gestores do SiB/UFSM)*

Como vimos na seção 5.2.1.2, essa categoria busca verificar as práticas gerenciais alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, à Administração e à Gestão da Universidade, com o objetivo de alcançar uma Educação e uma Universidade de Excelência, alinhada e atestada pelas Avaliações do Mec.

Conforme a literatura pesquisada, vários embasamentos teóricos podem ser mencionados, e existe a forte presença nessa categoria, de características dos Fundamentos do Espública, como a Aprendizagem Organizacional, e a Gestão Participativa.

Para os Gestores entrevistados desse grupo, foi apresentada a variável 2, da categoria em análise: “Essas práticas estão associadas às práticas da instituição - IES? (PDI – Administração/Gestão)? E também, por tratar-se de entrevista semiestruturada optou-se por acrescentar a questão sobre Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos e Avaliações do Mec, objetivando o alcance dos propósitos deste estudo: “E a questão das Bibliografias Básicas e Complementares do Cursos? Questão de avaliações do Mec? Cursos novos? Como funciona?”

Sete dos onze respondentes concordam que as práticas adotadas estão associadas às práticas institucionais (ao PDI-Administração/Gestão). São eles os entrevistados B01, B02, B03, B05, B09, B10 e B11. Contudo, um dos respondentes, B08, discorda dessa afirmativa e três não sabem ou não responderam a questão (B04, B06 e B07). Seguem alguns trechos das falas de alguns dos entrevistados.

O Gestor SiB B01, diz que concorda que as práticas estão associadas às práticas da instituição, porém, quanto ao PDI, “isto é uma questão ainda frágil”:

*Estão ligadas às práticas da instituição no entendimento de que o organograma ele procede dessa forma né então, ou seja, o nosso orçamento ele, ele é repassado para Biblioteca Central e dividido entre as Setoriais. (...) Agora já ligado ao PDI, essa é uma questão que ainda frágil, Fragilizada, mas que está sendo já revista (B01).*

O entrevistado B10, que também concorda que as práticas estão associadas às práticas da instituição, e afirma que “*Sim. Há sempre as conversas mensais, né, visando também atender ao PDI, essas práticas institucionais*” (B10).

Contrariamente a essas afirmativas, o entrevistado B08 diz que as práticas institucionais não estão alinhadas ao PDI, à Administração, à Gestão e demonstra seu descontentamento dizendo “*Infelizmente não. Infelizmente não, e é uma pena que seja assim, e talvez por isso que a gente está deixando tanto a desejar na nossa gestão de bibliotecas*” (B08).

Dentre os três entrevistados que não sabem ou não responderam essa questão da entrevista, merece atenção, a fala do entrevistado B04, que parece não conhecer o PDI. Já a fala do Gestor B07 é um tanto confusa quando diz que não conhece “tão bem o PDI”. Seguem as verbalizações:

*Essas práticas de centralização isso eu não tenho como te responder. Eu não tenho como te responder se estão alinhadas ou não estão alinhadas. Não tenho como te responder. Que eu realmente não sei. Eu sei as coisas que nós estamos fazendo aqui no (...). Porque eu vi o PDI do (...) (Unidade onde trabalha), mas assim com relação à Administração Central eu não sei (B04).*

*Olha, eu confesso que eu não conheço tão bem o PDI né(...) Eu não sei. Eu não sei. Não tem um diálogo tão grande assim com outros setores aqui do Centro (B07).*

Quando indagados, na mesma categoria em análise, sobre a questão das Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos, sobre como funciona a questão das Avaliações do Mec, Cursos novos, seis dos onze Gestores do Sistema de bibliotecas da UFSM entrevistados (B01, B02, B03, B05, B09 e B10) responderam que concordam que a questão está bem como está atualmente. A seguir destacam-se alguns trechos das falas de alguns dos entrevistados.

A entrevistada B01, com relação as Avaliações do Mec, fala que existe uma Comissão interna, recentemente formada, que estuda como tirar maior proveito das visitas *in loco* das Comissões de Avaliação do Mec, e como exercerem um trabalho mais padronizado entre as bibliotecas do Sistema SiB, no que se refere ao recebimento dessas Comissões de Avaliação.

*(...) Agora nós estamos trabalhando e estudando. Já temos uma Comissão que trabalha em torno disso, que estuda diretamente em como melhor tirar o proveito dessa visita in loco né. Em como que a gente pode exercer um trabalho muito mais padronizado em relação ao recebimento dessas Comissões (B01).*

O entrevistado B03 coloca o fato de a Universidade não ter verbas (recursos financeiros) suficientes para a aquisição das Bibliografias dos Cursos Superiores, e como na sua Unidade vem recurso próprio para os Cursos Técnicos, estão destinando desse recurso para os Cursos Superiores também e assim conseguem atualizar o acervo.

*(...) como vem recurso próprio, nós mandamos dinheiro daqui para a Biblioteca Central para comprar livros para os Cursos Superiores também, porque vem recurso para os Cursos Técnicos e como a Universidade não tem, não tem tido verbas para mandar esse dinheiro nós estamos conseguindo com os Cursos Técnicos, colocar as Bibliografias dos Cursos Superiores junto com as dos Cursos Técnicos e assim nós estamos atualizando o nosso acervo (B03).*

O Gestor do Sistema de Bibliotecas da UFSM B09 dá uma explicação detalhada quanto as Avaliações do Mec, e as Bibliografias Básicas e Bibliografias Complementares e o que cabe a cada um nesse processo (Bibliotecários, Coordenadores de Cursos Avaliados e PROGRAD). Seguem algumas falas do entrevistado B09 referente a questão em análise.

*A questão das Avaliações funciona da seguinte forma: Cada Biblioteca tem um profissional Bibliotecário que responde, ou respondia, andou mudando né, nesse cenário em relação ao que era feito antes e o que está sendo proposto a partir de agora, nesse primeiro ano. (...) As Bibliografias elas são indicações dos professores que compõem os Planos de Ensino. São indicações dos professores. Passam pela PROGRAD e chegam para nós. O processo de compra ele é um pouco complicado porque num ano pode não ter recursos suficientes ou pode ter recurso e a obra não está disponível. Então isso volta para um processo de compra no ano seguinte. Essas Bibliografias elas são distribuídas no Setor de Aquisição, elas acompanham e tentam dar encaminhamento, mas são os professores que têm que fazer essa cobrança. Não, não são as bibliotecas que colocam simplesmente os livros na estante. Os professores têm que indicar as Bibliografias para os alunos e fazer a cobrança que querem esses livros devidamente adquiridos para disponibilizar para os seus alunos. Se eles não fazem essa cobrança a gente não tem esse outro lado da comunicação para fazer esse acompanhamento né. A gente a princípio o professor parece que diz que está tudo bem e a gente acha que está tudo bem. Isso vai chegar a um ponto onde o profissional Bibliotecário, na ponta final da Avaliação do Mec, ele recebe a visita e dá a nota pode não ser positiva, pode ter falhas em função de alguma falha de comunicação nesse aspecto. O que foi notado nos últimos anos em relação a isso, é que faltava a participação das bibliotecas no início do processo. Que era nos inserir junto à*



*PROGRAD, para PROGRAD, em consonância conosco construir uma maneira de fazer a checagem dessas Biografias para que a Aquisição conseguisse atender, de uma maneira mais efetiva, as Bibliografias e no final da conta, digamos assim, na Avaliação tivesse a nossa parte feita de maneira correta e perfeita para dar atendimento a isso. Por isso foi formada uma Comissão nossa de Bibliotecários e nós estamos em conversa, desde o início do ano, com a PROGRAD, dentro da CAD, explicando para eles, que muitas vezes o pessoal das bibliotecas não sabem direito o que faz dentro de uma Coordenadoria que trata desse assunto. O pessoal da Coordenadoria não sabe direito da representatividade, da importância o trabalho que se faz dentro da Biblioteca. Então foi provocado este diálogo entre essas partes para eles entenderem o nosso lado. E a gente entendeu o lado deles para ajustar esse tipo de prática, porque dessa forma seria possível a gente ajudá-los a resolver. E eles entenderem que o nosso lado no final da ponte, a gente recebe um tipo de, entre aspas, “bordoada” que, justamente porque o processo não está bem construído. Então isso, esse é o primeiro ano que a gente está fazendo isso e acredito que o que vem daí uma documentação que vai colocar a maior sintonia nesse processo vai torná-lo mais claro para ele ser construído de início ao fim para o resultado ser melhor (B09).*

Observa-se que essa questão citada por alguns Gestores SiB, nas entrevistas, da formação de Comissão interna, como assertiva para padronização de ações e documentos na recepção das Comissões de Avaliação do Mec, é uma iniciativa interessante, mas ainda está nos seus primeiros passos, no seu período embrionário. É precisa ser feito um planejamento com estratégias e ser dado um rumo certo para essas ações no atendimento correto às exigências do Mec. É preciso saber bem certo onde se quer e onde se precisa chegar, baseado nos novos Instrumentos de Avaliação. Com tais iniciativas, acredita-se ser possível atingir/alcançar melhores indicadores institucionais, não só no que se refere às Dimensões e Eixos avaliados para bibliotecas.

Atingir Conceito 5 para todos os cursos da instituição e para a instituição, precisa ser um objetivo literalmente a ser perseguido. Precisa-se de um trabalho profundo, um esforço conjunto, contínuo, engajado e comprometido, com atualizações, acompanhamentos e avaliações das ações praticadas. Sugere-se um acompanhamento de especialistas, talvez dos Avaliadores Externos do quadro de servidores da UFSM, que pertençam ao BASis, para otimizar esse processo, pois eles conhecem os Instrumentos de Avaliação, estão atualizados sobre o mesmo e sabem o que é preciso para atingir conceito máximo. Esse acompanhamento contínuo da Comissão precisa também atingir aos cursos já avaliados ou que ainda serão avaliados, em suma, todos os cursos da instituição, no intuito da sensibilização e comprometimento dos envolvidos para o conhecimento e o reconhecimento de todo o processo avaliativo. E mais, sugere-se que essas Comissões sejam regulamentadas, com gratificações, e que sejam permanentes, contínuas e institucionalizadas. Que não se dissolvam (acabem) com o término de cada gestão da instituição.

Sabe-se de tantas boas iniciativas que aconteceram em gestões anteriores e que apenas necessitavam de aprimoramento e atualização, pois estavam dando certo e funcionavam. Estavam dando resultados altamente positivos. E a história da instituição comprova isso. Mas, foram abortadas. É preciso criar a consciência institucional de que a Universidade continua e precisa de um Ensino de Excelência e ser uma Universidade de Excelência, para o bem da comunidade universitária e da sociedade. Os bons resultados são para todos. Não é possível tornar uma Universidade reconhecida nacional e internacionalmente, de Excelência e consistente, quando ações estratégicas são exterminadas de 4 em 4 anos toda vez que troca a gestão, colocando interesses políticos e individuais acima dos interesses institucionais. Apenas é preciso acompanhamento, atualização e avaliação de todo processo dentro do seu tempo. Esclarece-se que essa é uma observação e contribuição profissional da autora, por fazer parte do quadro funcional da instituição, e por muitos anos na função de Gestora (Cargo de Direção).

Seguindo a análise, a opinião de três Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, (B04, B08 e B11), é de discordância com o que foi questionado, e dizem que do jeito que estão as Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos não está bem. Segue a verbalização de alguns trechos das falas de alguns entrevistados que têm essa opinião.

O entrevistado B04 demonstra discordância e grande descontentamento no que diz respeito às Bibliografias Básicas e Complementares, e verbaliza isso na sua fala:

*Bibliotecário tem tão pouca importância dentro da UFSM que ele nunca é chamado para uma reunião com os professores na hora de se decidir Bibliografia Básica e Bibliografia Complementar. Os professores não têm conhecimento do que aquilo ali significa, e eles começam a colocar uma lista enorme de Bibliografia sem pensar que aquilo ali tem a ver com orçamento(...). Quando a gente vai olhar as Ementas aqui, a gente fica apavorado. Por que é Bibliografia Básica são, é uma plêiade assim ó, de uma lista enorme de livros, de títulos de livros, e a complementar também. E aí ocorreu um fato aqui na Biblioteca onde estou trabalhando, que eu, nós temos visita do Mec no ano que vem, e eu solicitei tudo o que estava faltando aqui no nosso acervo e que não havia sido solicitado. E eu obedeci lei antiga. Eu não obedeci a lei atual. Que a lei atual é um livro para cada 5 alunos. Eu obedeci à lei antiga um livro a cada 10 alunos. E deu 75.000,00, setenta e cinco mil reais. Esta solicitação foi para o Conselho de Centro. O Conselho de Centro considerou que não era prioridade do Centro comprar os livros. Então, foi cortado sumariamente esse orçamento(...) a Direção Financeira me notificou que não havia sido aprovado. Eu disse OK. Então nós também seremos reprovados pelo MEC. Aí é que aconteceu um fato muito interessante. Eu tive que falar com os professores e solicitar a eles que eles pontuassem naquela lista da Ementa o que que era essencial. O que não podia faltar. E aí ficou patente que eles não entendem o que que é Biografia Básica que que é Biografia Complementar. Eles assinaram como essencial, livros que estavam na Biografia Complementar. Então não existe um trabalho de equipe. Existem sim bolhas organizacionais dentro da Universidade e nessas bolhas Bibliotecário não entra (B04).*

Observa-se na fala do Gestor do Sistema de Bibliotecas da UFSM, B04 que fica claro o seu descontentamento quanto a falta do trabalho em equipe entre Coordenadores de Cursos, Bibliotecários e Gestores de Unidades quanto às decisões sobre a aquisição das Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos, a exclusão do Bibliotecário em reuniões estratégicas para decisões sobre o assunto, a falta de conhecimento dos Coordenadores de Cursos, no que se refere a definição de Bibliografia Básica e de Bibliografia Complementar para fins de aquisição, mencionada pelo Gestor do Sistema de Bibliotecas entrevistado, e também a questão do corte do orçamento para as aquisições das mesmas, por não se considerar como prioridade, etc. o que pode vir a culminar em resultados negativos nas Avaliações do Mec. Acredita-se que são necessidades urgentes, este entrosamento e trabalho em equipe, o que merecem atenção especial dos Gestores, o que pode resultar em indicadores de excelência para a instituição. Poderia ser atuante nesse caso, a Comissão interna e permanente da UFSM, citada e sugerida anteriormente, para a preparação dos documentos exigidos pelo Mec, e o acompanhamento e recepção das Comissões de Avaliação. Sugere-se atenção especial da Gestão institucional neste caso específico constatado, visando o atingimento dos objetivos institucionais (Conceito 5 nas Avaliações do Mec e ter Ensino de Excelência e ser Universidade de Excelência).

O Gestor do Sistema de Bibliotecas B08, quando questionado, também discorda da questão com relação as Bibliografias Básicas e Complementares.

*Olha, eu imaginava que existia essa preocupação de todos. Estou falando nem, nem somente de Bibliotecários. De todos, para que se, houvesse a atualização do acervo. Me foi perguntado agora antes de receber o Mec, pelos professores do Curso de (...). Me apresenta um Plano de, para eu apresentar para o Mec este Plano. Por que eles queriam apresentar para o Mec este Plano. Apresenta Plano de Renovação do Acervo, de atualização do acervo. Eu como Bibliotecária deveria realmente saber e impor um Plano ali. mas eu não posso porque a nossa instituição é engessada. A aquisição não passa por mim. A escolha dos livros não passa por mim, entendeu. E o PPC, para tu ter uma Bibliografia Básica atualizada, o PPC tem que ser atualizado(...). Tive que digitar 122 itens um por um. Pesquisar um por um, e não encontrava Biografia em função de que o PPC está desatualizado. Mas eu me sinto totalmente isenta dessa parte, porque não passa pelo Bibliotecário atualizar o PPC, né. Aí o professor é que tem que refletir sobre isso, né. Mas na hora que a coisa engrossa, e que dá errado e tem que se procurar culpados às vezes respinga no Bibliotecário. Como assim. O Bibliotecário não se preocupou com isso? Não a gente se preocupa. Mas a nossa instituição não nos permite participar disso. Então não, não podemos assumir isso como parte do nosso trabalho, né. E realmente é difícil. Fica um empurra pra cá, um empurra pra lá. E sem contar que se tratando de uma instituição Federal nós sabemos que a verba para esse fim ela não é tranquila, não flui. Ela é engessada também. E se vem a verba ela, ela se dilui em várias outras situações, outras coisas, e está cada vez menor essa verba. Então o Mec cobra, né, que esteja tudo ok, atualizado, mas quem repassa o dinheiro é o Mec, que é o mesmo que cobra, e ele sabe da realidade mas mesmo assim ele cobra. Então, digamos que é um círculo vicioso. Mec, e as Instituições Federais (B08).*

Observa-se, pela verbalização do entrevistado B08, a similaridade da origem do descontentamento e discordância com referência ao que lhe foi perguntado, com o descontentamento e discordância do entrevistado B04. Cita como problemas existentes: os PPC desatualizados. A falta de trabalho em equipe entre Coordenadores de Cursos e Bibliotecários, para receber as Comissões de Avaliação do Mec. A falta de delegação de competências quando do recebimento das Comissões. A falta de verbas para aquisição das Bibliografias, e aqui o entrevistado ainda faz a revelação preocupante: “se vem a verba ela, ela se dilui em várias outras situações, outras coisas, e está cada vez menor essa verba”. E fala da cobrança do Mec etc. Nesse caso sugere-se igual ao que foi sugerido ao B04, anteriormente. Quando formada a Comissão interna permanente e especial para acompanhamento e recepção das Comissões de Avaliação do Mec, que lhe seja dada atenção especial da Comissão e da Gestão institucional da Universidade, para esse caso específico detectado, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais.

Já os outros dois Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, (B06, B07) não souberam, ou não responderam à questão perguntada na entrevista. O Quadro 16 apresenta a síntese dos resultados das entrevistas desta categoria em análise.

Quadro 16 - Categoria Inter-relacionamento (Gestores do SiB/UFSM)

<b>Variável 2 - Essas práticas estão associadas às práticas da instituição - IES? (PDI – Administração/ Gestão) ?</b>			
Entrevistado	Concorda	Discorda	Não sabe / Não respondeu
B01	x		
B02	x		
B03	x		
B04			x
B05	x		
B06			x
B07			x
B08		x	
B09	x		
B10	x		
B11	x		
<b>Total Geral</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Variável 2a- E a questão das Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos? Questão de avaliação do Mec? Cursos novos? Como funciona?</b>			
Entrevistado	Concorda - <b>Está bem assim.</b>	Discorda - <b>Não está bem assim</b>	Não sabe / Não respondeu
B01	x		
B02	x		
B03	x		
B04		x	
B05	x		
B06			x
B07			x
B08		x	
B09	x		
B10	x		
B11		x	
<b>Total Geral</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

No Quadro 16 observa-se que sete dos onze Gestores entrevistados concordam que as práticas adotadas com relação a Gestão de Bibliotecas estão associadas às práticas institucionais (ao PDI-Administração/Gestão), um dos entrevistados discorda com essa afirmativa e três dos onze entrevistados não sabem ou não responderam ao que foi perguntado.

Quanto a questão das Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos. Quanto as Avaliações do Mec. Quanto aos cursos novos. Como funciona, variável 2a, seis dos entrevistados dizem que está bem assim como está. Já três dos onze entrevistados dizem que não está bem como está e dois dos entrevistados não sabem ou não responderam ao que foi perguntado.

A seguir, apresenta-se a análise das entrevistas com os Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, na terceira categoria avaliada: Desempenho.

#### *5.2.3.3 Categoria Desempenho (Gestores do SiB/UFSM)*

Na Categoria Desempenho, como vimos na seção 5.2.1.3 buscou-se identificar as práticas gerenciais baseadas nos resultados. Foi questionado aos Gestores do Sistema de bibliotecas da UFSM, o que a Alta Administração da Universidade “cobra” das bibliotecas no que diz respeito aos resultados produzidos?

Vários embasamentos teóricos, conforme a literatura pesquisada, podem ser mencionados nessa categoria. Cita-se aqui as características do Critério Resultados do Modelo de Excelência em Gestão, do Gespública, o qual examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, e também os relativos ao suprimento. Analisa a tendência e o nível atual de desempenho, pela comparação com o desempenho de outras instituições (BRASIL, GESPÚBLICA, IAGP – 250 Pontos -Versão 1/2016 e IAGP-Versão 1/2010).

Nessa perspectiva foi apresentado aos entrevistados a variável 3: “Como a Administração Central da UFSM se relaciona, em termos gerenciais, com a Biblioteca Central? (O que o Gestor “cobra” quanto aos resultados?)”.

Quando questionados, seis dos onze Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM (B02, B05, B07, B08, B09 e B11), responderam que existe a cobrança de resultados por parte dos Gestores da UFSM. Para exemplificar, seguem alguns trechos das falas de alguns Gestores entrevistados.

O entrevistado B02 fala que o relacionamento é muito bom. Porém, a Biblioteca Setorial se relaciona com a Direção do Centro e não com a Administração Central. Segundo B02, quem “cobra” é o Centro. A cobrança é pelas estatísticas do Censo.

*(...) solicitam no Censo que seja preenchido a quantidade de uma estatística de quantidade de material, Bibliografia Básica e Complementar. Quantidade de Empréstimos. (...) no “UFSM em Números” é onde aparece toda a estatística da Setoriais, da Central. O relacionamento é muito bom só que infelizmente a Biblioteca Setorial ela se direciona à Direção do Centro e não à Administração Central da UFSM. Então na realidade quem cobra é a Direção do Centro (B02).*

Para B05 a Administração Central, em termos de gestão, se comunica diretamente com a Direção da Biblioteca Central que repassa as informações para as Bibliotecas Setoriais, em reuniões mensais. E o que a Gestão “cobra” em termos de resultados é “*servir bem o aluno e disponibilizar o que há de melhor, para ele*”.

O entrevistado B07 igualmente diz que a Administração Central da UFSM utiliza a Biblioteca Central como mediadora. Que não acha que o papel da Biblioteca Central necessariamente seja este. Acha que deveria existir este órgão mediador no Sistema de Bibliotecas da UFSM – SiB.

*Eu acho que deveria existir um órgão mediador aqui do Sistema, deveria ser oficialmente o Sistema de Bibliotecas da UFSM – SiB, enquanto órgão para que ele estrategicamente possa pensar em todos esses alinhamentos. (...). Em relação a “cobrança”, a Direção do Centro ela tem cobrado de uma maneira sadia né. (...) eles “cobram” mas ao mesmo tempo confiam no meu trabalho (...) eles sabem as limitações que o Centro oferece, portanto eles cobram proporcionalmente com as limitações que o Centro possui (B07).*

O Gestor do Sistema de Bibliotecas da UFSM B08, quando perguntado, diz que não tem acesso à relação direta que existe entre a Biblioteca Central e a Administração da UFSM. Sabe que existe uma luta para que a Biblioteca Central tenha seu espaço mais próximo à Administração Central para realizar a gestão de fato. Sabe que teve inúmeras negociações para o SiB poder ocorrer. Acha que a gestão da biblioteca depende muito, financeiramente da gestão Central da UFSM e que aí não há uma troca. Diz que a biblioteca deveria ter maior participação em todos os processos, pois ela é um “organismo vivo” na Universidade. E que a Gestão da instituição deixa muito a desejar. Quanto às cobranças ele verbaliza:

*Em termos de cobrança, tudo é cobrado. É cobrado que nós tenhamos eficiência no atendimento, eficácia nos processos, tudo é cobrado, entendeu. Só o que eu penso, é que é tudo. É mas não nos é dado o nosso direito de participação efetiva no processo interno e administrativo da Universidade. Isso não nos é dado. Por que o nosso*

*espaço deveria ser certo, né. Tanto lá na Reitoria quanto nos processos todos internos na Universidade. Por que a biblioteca ela é um organismo vivo. Ela cresce. Ela tem uma relação direta com os usuários que são os estudantes, os professores, os pais, e a comunidade em geral. Então ela precisaria estar dentro desses processos e ciente das decisões e quem sabe porque não tomar a parte delas, né. Então eu acho que deixa muito a desejar (B07).*

Já o entrevistado B09, quando questionado sobre o assunto, fala que tem um Plano na Universidade - PDI, onde a Biblioteca está inserida, e diz que a Administração Central “cobra” de resultados as metas propostas e alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional:

*(...) a nossa marca UFSM é muito mais forte do que qualquer sentimento de serviço público, mas que a gente deveria defender e trabalhar fixo e firme nesse sentido de melhorar a instituição. O que eles nos “cobram” em relação a isso. Eles nos mostram devidamente, qual é o Plano e o que se pretende atingir. (...) Em algumas dimensões a gente tem bastante importância e bastante a contribuir, noutras nem tanto. Algumas a gente consegue mensurar e outras nem tanto. Mas a gente sabe que a gente está ajudando, a gente está no caminho certo (B09).*

Para o Gestor do Sistema de Bibliotecas da UFSM, B10, não há uma “cobrança” específica. Mas há um acordo entre todos os Bibliotecários das demandas que são necessárias.

Dos onze Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, quatro (B01, B03, B04 e B06), não souberam ou não responderam o que foi lhes perguntado. Desses entrevistados, B04 mostra muito descontentamento com relação a Gestão da instituição e na sua fala diz que “o relacionamento com a Administração Central é um relacionamento nebuloso. Muito pautado no puxa-saquismo”. Diz ainda que houve um trabalho de 2014 até 2016 em cima da compra de uma nova Base de Dados para o SiB. Por conta de querer essa mudança, a administração antiga do SiB ficou muito queimada. E simplesmente mesmo tendo recurso financeiro, houve negação da PRA e do CPD por “estarem de combinação”, de não comprar a Base de Dados. A Plataforma Órigo para rodar o Pergamum. E no final, apesar de todos os esforços, tudo teve que ser arquivado. E não foi comprado a Base de Dados. Termina dizendo que tudo “isso é ausência total de força política de um Sistema que não é Sistema”. Segue alguns trechos da verbalização da fala desse Gestor no que se refere a tentativa da compra do Sistema (Software):

*E simplesmente a Administração do Pró-Reitor de Administração, ela é de silenciar estas mulheres que estão cacarejando aqui, incomodando, criando caso, dentro da UFSM. Então o que que foi que ele fez. Ele, quando a gente ia para ele para conversar com ele, ele primeiro não dava ouvido ou falava sem parar. (...) . Então eu defendi aquilo ali. Ele olhou par mim e disse: Ah, tu tem que falar isso com o Reitor. Eu disse, não tem problema. Eu saio daqui e falo com ele ali. Só que aí o que que ele disse para nós naquela reunião. Não, o problema é o CPD. É o CPD que não quer. (...) Eu saí dali e fui direto, marquei uma reunião com o diretor do CPD, (...) que nos recebeu, com chimarrão, muito bem, não botou dificuldade nenhuma. Disse que não era que estava segurando. Saímos dali felizes por que ele iria legitimar o nosso projeto. O*

*que ele fez? Pegou nosso projeto, sentou em cima e esperou passar o ano inteirinho de 2016, que nós tínhamos dinheiro para comprar a Base de Dados. Ele sentou ali e não fez um orçamento real do quanto iria custar comprar uma Plataforma Órigo para rodar o Pergamum. Quando chegou no final, que nós entramos em março de 2017, caiu na minha mão responder às contraditórias que haviam sido colocadas pelo CPD no projeto. Eu respondi uma a uma. Entreguei na mão da então Diretora do Sistema. A Diretora do Sistema disse. Bom, mas então o que agora, o que que eu posso fazer né. É arquivar. Um trabalho de três anos foi arquivado porque houve um, um, algum tipo de combinação entre a PRA e CPD. (...), eu fiz todas as considerações e ela simplesmente arquivou. Porque era a recomendação do Senhor Pró-Reitor de Administração. Isso é ausência total de força política de um Sistema que não é Sistema (B04).*

Observa-se, nessa última verbalização (revelação) do entrevistado B04, que recentemente já houve a tentativa da compra de Software de Gestão para bibliotecas, contudo, o mínimo que se pode dizer sobre, é que não vingou. Conclui-se que precisam haver interesses mútuos, da instituição e do Sistema de Bibliotecas da UFSM (de modernização do Sistema e de resultados esperados em vista do alcance do objetivo geral da instituição- conceito 5), para que isso aconteça. São iniciativas que precisam ser dadas, após definidas e planejadas, para se saber onde exatamente se quer chegar. É um trabalho conjunto, síncrono e engajado, buscando atingir esse objetivo. Sem isso, chega-se à conclusão que nada é possível. Serão tentativas frustradas e desmotivadoras como reveladas nas falas.

Diante das falas, na categoria avaliada, para atingir o desempenho esperado, pode-se afirmar que é preciso haver a verdadeira busca e identificação das práticas gerenciais, institucionais, baseadas nos resultados esperados. É uma oportunidade de melhoria revelada nessa pesquisa, que pode ser trabalhada e alcançada, se houver vontades mútuas. Ambiguidade na teoria e na prática. Para lembrar, em entrevista com Gestor institucional da Alta Administração, esta é uma meta prioritária a ser atingida pela atual gestão da UFSM, verbalizado na sua fala transcrita em seção anterior: A “*compra de Software de Gestão para bibliotecas, considerando que a biblioteca ela tem que ser o Coração da Universidade*”. Ainda, em outro momento, o mesmo Gestor novamente fala da prioridade dessa compra do Software e justifica: “*pelo volume de exemplares*” e também “*muitas pessoas que acessam nossa Biblioteca*”. “*A gente tem que ter um Sistema profissional de fazer essa gestão*” (D05).

Nota-se também, pela análise das entrevistas da variável 3, com Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, igual ao resultado apresentado na mesma categoria com Gestores institucionais, a grande disparidade das respostas. Apesar dos pontos positivos elencados por parte dos entrevistados com relação a Gestão da Universidade dizendo que a mesma “cobra” resultados das suas práticas gerenciais, a exemplo dos indicadores, existe fator preocupante uma vez que Gestor do Sistema de Bibliotecas revela grande descontentamento e critica



duramente a Administração Central da UFSM, dizendo que não há cobrança de resultados de suas práticas gerenciais e que “o relacionamento com a Administração Central da UFSM é um relacionamento nebuloso. Muito pautado no puxa-saquismo”. O Quadro 17, apresenta a síntese dos resultados dessa categoria.

Quadro 17- Categoria Desempenho (Gestores do SiB/UFSM)

<b>Variável 3 - Como a Administração Central da UFSM se relaciona, em termos gerenciais, com a Biblioteca Central? (O que o Gestor “cobra” quanto aos resultados?)</b>			
Entrevistado	Gestor “cobra” resultados	Gestor não “cobra” resultados	Não sabe / Não respondeu
B01			x
B02	x		
B03			x
B04			x
B05	x		
B06			x
B07	x		
B08	x		
B09	x		
B10		x	
B11	x		
<b>Total Geral</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Na síntese das entrevistas com relação a Categoria Desempenho, apresentada no Quadro 17, observa-se a diversidade das respostas. seis dos entrevistados dizem que o Gestor “cobra” resultados. Um deles diz que o Gestor não “cobra resultados e quatro dos onze entrevistados não sabem ou não responderam ao que foi questionado, ou ainda relataram situação de alto nível de descontentamento, o que pode ser considerada oportunidade de melhoria e meta a ser atingida.

A seguir, apresenta-se a análise das entrevistas com os Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, referente a quarta categoria avaliada: Referencial Comparativo.

#### 5.2.3.4 Categoria Referencial Comparativo (Gestores do SiB/UFSM)

Nessa categoria busca-se identificar o que o entrevistado conhece sobre a tendência atual de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência. O que o entrevistado conhece de bibliotecas que se destacam por adotarem práticas de excelência, que tenham alto desempenho

e que sejam atrativas para a comunidade universitária e para a sociedade. Que sejam um espaço acolhedor, enquadrando-se no perfil de “Centros de Convivência”.

Esta visão, é apontada na literatura e pode ser encontrada nos Fundamentos de excelência do Gespública, por exemplo nas características do fundamento intitulado Desenvolvimento de Parcerias, conforme visto na seção 5.2.1.4, através do qual os Gestores podem observar práticas de excelência adotadas por essas bibliotecas consideradas Centros de Convivência, para aplicar e adotar melhorias nos seus ambientes de biblioteca, usando suas competências, podendo desenvolver sinergias entre elas e entre as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM.

Nesse sentido, foi apresentada a variável 4 aos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM: “Muitos apontam para a tendência atual de as bibliotecas se tornarem “Centros de Convivência”. O que você pensa sobre isto? Você tem alguma Biblioteca que lhe sirva de referência”?

Nessa perspectiva, **oito** dos onze entrevistados, Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, (B01, B03, B05, B06, B07, B09, B10 e B11) responderam positivamente, que a tendência atual é a de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência. Seguem algumas manifestações de alguns desses entrevistados.

O entrevistado B01 acha que já passou o tempo de a biblioteca ser o lugar onde só se guardam livros. Diz que o aluno quer diversos serviços e aí surgem várias demandas. No seu ponto de vista várias bibliotecas poderiam servir de referência e cita a FEEVALE de Novo Hamburgo, por conhecê-la e por ela preconizar diversas tecnologias no contexto das bibliotecas. E diz ainda com referência de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência:

*Eu acho que já passou o tempo da biblioteca se manter como um lugar onde se guardam os livros né. (...) O próprio aluno usuário ele não quer mais isso né. Ele quer diversos serviços e as demandas elas surgem a todo momento né. Desde para ligar o seu computador, um cabo de empréstimo, de um tablet, enfim, de guarda-chuva, de bolsa para levar esse livro, são inúmeros os serviços que a Biblioteca pode servir visto a demanda desses alunos. E elas são muito novas né. Muito diferenciadas do que a gente imaginava como uma Biblioteca e sim né, um Centro de Convivência é hoje o ideal para esses alunos. (...) Eles não entendem mais a biblioteca como um lugar onde se vai pegar um livro mas eles querem se sentir bem (...) sentir que existe uma fonte para todas essas necessidades que esse aluno tem no contexto acadêmico (B01).*

O entrevistado B03 cita a biblioteca da UFRGS como referência e afirma que a Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico, reúne todas estas condições de ser considerado um Centro de Convivência.

*Sim aqui tem o espaço. Nós já temos um espaço aberto aqui, antes de chegar na Biblioteca e é bem interessante. Tem os computadores e tem as mesas para pesquisa local. Quando as mesas estão cheias aqui na biblioteca, que não tem espaço aqui na Biblioteca eles vão para aquela sala ali e aproveitam o espaço também (B03).*

Para B05 a Biblioteca Setorial do CCNE é referência. Fala que seria necessário ter muito mais tecnologias disponíveis, porém há limitações financeiras por se tratar de Órgão Público. Cita também como referência, além da Biblioteca do CCNE as bibliotecas da PUCRS e da UFRGS. E, dá detalhes sobre o que a biblioteca do CCNE dispõe para seus usuários:

*Nós temos a Biblioteca Setorial do CCNE como referência aqui dentro da instituição, porque os alunos gostam bastante dela. Nós temos área de lazer. Disponibilizamos duas redes de descanso. Sofás. Nosso ambiente é bem atrativo. Recentemente foi feita uma pesquisa de satisfação dos usuários e foi constatado que eles adoram a biblioteca do CCNE. Que vêm de outros Centros para utilizar ela. Eles acham o ambiente acolhedor. Se sentem à vontade aqui. E isso nos traz muita satisfação saber que nós temos espaço que eles gostam, né. A questão da acessibilidade, nós temos na parte superior da biblioteca um salão de estudos onde tem computadores disponíveis com internet. Temos uma sala de informática que os professores podem utilizar para ministrar suas aulas. Temos uma sala de videoconferência que no momento está desativada porque estamos com um pequeno problema de goteiras ali, mas logo, logo ela vai voltar a ficar disponibilizada. Nós temos quatro salas individuais de estudos, no andar de cima também. E no andar de baixo, além das redes, dos sofás, nós temos um espaço também acessível para alunos com pouca mobilidade seja cadeirantes ou que não consigam subir escadas, nós temos também disponível aqui um espaço junto ao acervo (B05).*

O entrevistado B06 também cita a Biblioteca Setorial do CCNE como referência. Diz no trecho da sua fala que foi criado um espaço de estudo e lazer para os alunos que transpassa aquela questão da biblioteca tradicional, muito fechada e com muito silêncio.

O entrevistado B07 se manifesta nessa mesma linha e diz que a biblioteca antes de oferecer livros deve ser um espaço a ser ocupado pelos estudantes e que ofereça alguma diferença onde ele possa se divertir e relaxar. Como referência cita algumas bibliotecas brasileiras: a da PUCRS e a da UNIFOR (CE), e também o Museu do Amanhã.

Também, o entrevistado B09 diz que as bibliotecas das Universidades Federais, pela sua natureza têm diversas dificuldades, como as orçamentárias por exemplo. Mas afirma que a Biblioteca tem um grande impacto para a comunidade como um todo, e ela tem um quantitativo de usuários muito grande. As bibliotecas que cita como referência são: a PUCRS, a UNISINOS e a UNIVATES de Lajeado. Concorda plenamente que as bibliotecas se tornem Centros de Convivência e cita as ações já executadas e as que ainda planeja executar na sua Biblioteca para que ela se torne Centro de Convivência.

*Concordo plenamente com a visão das bibliotecas como Centros de Convivência e já praticamos algumas atividades buscando sensibilizar uma mudança na cultura tradicional de Biblioteca e alavancar os aspectos deste conceito. Atualmente ocorrem atividades do Esporte Universitário (Pilates de solo, Yoga e Meditação) (...), estimulando os alunos a conviverem as técnicas de concentração e meditação com o conhecimento registrado. Foram instalados tabuleiros de xadrez para estimular o raciocínio lógico. Tivemos no primeiro semestre três exposições de arte e uma exposição científica relacionada ao dia do Biólogo. Estão na fase final a instalação de wi-fi institucional nos três pavimentos do prédio para deixar a comunidade livre para produzir conhecimento e circular com ideias, por todos os ambientes, além da climatização que até o final do ano melhoraremos. Além da sala de multimídia atual, estamos planejando a criação de uma segunda, possibilitando acesso da comunidade a dois espaços com caráter multiuso, seja para capacitações, palestras, aulas, defesa de trabalhos, veiculação de filmes etc. (B09).*

O entrevistado B10 igualmente concorda que a biblioteca se torne Centro de Convivência e cita a Biblioteca Central como Centro de Convivência. Diz que, com base nessa referência, sua Biblioteca Setorial tenta desenvolver atividades de integração e dá como exemplo o Projeto “Biblioterapia para a Multiplicidade Interpretativa”, desenvolvido na sua Biblioteca Setorial.

Já o entrevistado B11 também concorda que a Biblioteca se torne Centro de Convivência e menciona que muitas vezes se pensa que o livro papel será extinto em razão de “coisas eletrônicas”. Mas isto não acontecerá, segundo ele, pois há diversos perfis de usuários. Cita como referência às bibliotecas Públicas de Toronto no Canadá, as Bibliotecas Públicas de Boston nos Estados Unidos, a Biblioteca São Paulo e a Biblioteca Vila Lobos em São Paulo.

Por outro lado, três (B02, B04, B08), dos onze Gestores do Sistema de Biblioteca da UFSM, quando questionados com referência a tendência atual de as bibliotecas se tornarem “Centros de Convivência”, responderam que concordam com essa tendência, mas com ressalvas.

Na visão do entrevistado B02 seria maravilhoso se todas as bibliotecas Setoriais tivessem espaço para se tornarem Centros de Convivência. Porém diz que a sua Biblioteca Setorial, apesar de nova, não tem espaço “para o acervo, e nem para estudo em grupo, e nem para o estudo individual”. Como referência de um Centro de Convivência cita a Biblioteca Central da UFSM.

Também o entrevistado B04 concorda que a Biblioteca se torne Centro de Convivência, e cita a Biblioteca Central como um Centro de Convivência que funciona muito bem como tal, porém demonstra o seu descontentamento dizendo:

*A questão é como fazer isto nas Setoriais, porque não existe verba. Não existe interesse. Não existe nenhum retorno de parte de nenhuma Direção. Bom, se nós levarmos em conta que no Conselho de Centro considerou que compra de livros não era prioridade. O que a gente vai pensar de transformar a biblioteca num Centro de Convivência? A biblioteca em que eu trabalho, mal tem espaço para a gente se mexer, não tem espaço de salão de estudos. Não tem, não tem sala de estudos, o que dirá Espaço de Convivência. Então quando a gente vai conversar sobre isso a única resposta que temos é, não (B04).*

Neste ponto de vista, o entrevistado B08 concorda que a Biblioteca se torne Centro de Convivência, mas demonstra seu descontentamento fazendo várias críticas. Diz que esta tendência de ser Centro de Convivência é um novo perfil de bibliotecas que surgiu na virada do Século 20 e 21. Que a questão do ambiente silencioso não existe mais. Que a biblioteca precisa trazer para dentro dela o usuário que se sintam fazer parte da biblioteca. O entrevistado revela seu grande descontentamento com relação a sua Biblioteca Setorial, por não ter espaço físico nem para guardar materiais de suma importância, como as partituras. Diz que não tem nem sala de estudos onde o aluno possa sentar e ler ou consultar livros. “Sempre a biblioteca está em último plano”. Critica as Avaliações do Mec que recentemente avaliaram curso na sua Unidade de Ensino, e visitaram a sua Biblioteca Setorial e não mencionaram estas carências em seus Relatórios. Diz que o Bibliotecário não é valorizado na instituição, pois as Funções Gratificadas de Bibliotecários são diferentes entre os Centros de Ensino, no mesmo Sistema de Bibliotecas da UFSM. Revela que isso é desmotivador. Que a instituição UFSM no quesito biblioteca, deixa muito a desejar. Que o Sistema de Bibliotecas da UFSM não é funcional. Aliás, que ele não existe de fato. Fala que os Institutos Federais estão “confortáveis” em relação à bibliotecas, pois todos os que conhece possuem Software Gerenciador de Bibliotecas (Pergamum). E concluindo, cita como bibliotecas de referência, a da USP e a da UFSC.

Assim, com referência a tendência de as bibliotecas se tornarem Centro de Convivência, observa-se, com otimismo, as declarações ricas em detalhes de oito dos onze Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM entrevistados. Contudo, existe grande preocupação por parte de alguns Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, onde os entrevistados relatam as suas dificuldades e alertam para necessidades como: a falta de acessibilidade, falta de espaço físico para cadeirantes circularem por entre as estantes, falta de sala para estudos individuais e em grupos, falta de sala para o acervo, falta de espaço físico para armazenamento adequado de materiais importantes, como as partituras. Há críticas às Avaliações do Mec aos cursos de graduação, que em seus Relatórios não mencionam essas carências. A questão desmotivadora da disparidade das funções gratificadas para as mesmas funções dos Gestores de bibliotecas do mesmo Sistema de Bibliotecas da UFSM, E novamente é citado a falta de Software Gerenciador

de Bibliotecas. E aponta-se o destaque da unanimidade dos entrevistados dessa pesquisa em reconhecer e citar a importância de ter um Sistema de Bibliotecas regulamentado e em funcionamento. Também chama muito a atenção o fato de Gestor do Sistema de Bibliotecas da UFSM, citar que a sua Biblioteca Setorial, “apesar de nova, não tem espaço para o acervo, e nem para estudo em grupo, e nem para o estudo individual”.

Todas essas questões levantadas pelos Gestores de Biblioteca da UFSM, nessa categoria acredita-se merecer atenção especial da Gestão da UFSM, uma vez que muitas das críticas sobre as dificuldades mencionadas é o que a legislação já exige para bibliotecas, como acessibilidade, sala de estudos, etc. Chama atenção o fato peculiar de Biblioteca nova não ter espaço para acervo nem para estudo em grupo ou individual. O Quadro 18, apresenta a síntese dos resultados das entrevistas desta categoria.

Quadro 18 - Categoria Referencial Comparativo (Gestores do SiB/UFSM)

(continua)

<b>Variável 4 - Muitos apontam para a tendência atual de as bibliotecas se tornarem “Centros de Convivência. O que você pensa sobre isto?”</b>				
Entrevistado	Concorda – Biblioteca se tornar Centro de Convivência	Concorda com ressalvas	Discorda – Biblioteca se tornar Centro de Convivência	Não sabe /Não respondeu
B01	x			
B02		x		
B03	x			
B04		x		
B05	x			
B06	x			
B07	x			
B08		x		
B09	x			
B10	x			
B11	x			
<b>Total Geral</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Variável 4a - Você tem alguma Biblioteca que lhe sirva de referência?</b>				
Entrevistado	Sim, tem Biblioteca que sirva de referência	UFSM (Qual?)	Outra (Qual?)	Não tem Biblioteca que sirva de referência
B01	x		x(FEEVALE- Novo Hamburgo)	
B02	x	x(Biblioteca Central)		
B03	x	x(BSCPolitécnico)	x(Biblioteca da UFRGS)	
B04	x	x(Biblioteca Central) e BSCPolitécnico)		

Quadro 18 - Categoria Referencial Comparativo (Gestores do SiB/UFSM)

(conclusão)

<b>Variável 4a - Você tem alguma Biblioteca que lhe sirva de referência?</b>				
<b>Entrevistado</b>	<b>Sim, tem Biblioteca que sirva de referência</b>	<b>UFSM (Qual?)</b>	<b>Outra (Qual?)</b>	<b>Não tem Biblioteca que sirva de referência</b>
B05	x	x(Biblioteca Setorial do CCNE)	x(Bibliotecas da PUCRS e da UFRGS)	
B06	x	x(Biblioteca Setorial do CCNE)		
B07	x		x(Bibliotecas da PUCRS- RS; UNIFOR – de Fortaleza-CE e o Museu do Amanhã-RJ)	
B08	x		x(Bibliotecas da USP e da UFSC)	
B09	x		x(Bibliotecas da PUCRS UNISINOS, UNIVATES de Lajeado)	
B10	x	x(Biblioteca Central)		
B11	x		x(Bibliotecas Públicas de Toronto no Canadá, Boston nos Estados Unidos. A Biblioteca de São Paulo e a Biblioteca Vila Lobos em São Paulo.	
<b>Total Geral</b>	<b>11</b>	<b>-6-</b>	<b>-5-</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que três bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM são citadas como bibliotecas de referência: Biblioteca Central, Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Naturais e Exatas e Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico. Contudo, as duas primeiras deixam a desejar na questão de acessibilidade, pois funcionam em mais de um pavimento e não possuem elevador. Porém, elas merecem uma atenção especial da Gestão institucional em sanar esses aspectos, como propostas de melhorias, para a instituição atingir seu objetivo, o da Excelência do Ensino e Universidade de Excelência, (conceito 5), e talvez ainda elas sirvam de sugestão para estudos futuros para conhecer e identificar o que as diferencia positivamente das demais. Talvez as estratégias, práticas e ações por elas praticadas, sirvam de referência e possam ser replicadas em todo o Sistema de Bibliotecas da UFSM, a custo mínimo e o Sistema de Bibliotecas da UFSM se torne referência como Centros de Convivência, nacional e internacionalmente. Evidencia-se que as mesmas três bibliotecas também foram citadas como

bibliotecas de referência, pelos Gestores institucionais quando entrevistados, conforme seção 5.2.1.4, dessa pesquisa.

#### 5.2.3.5 Categoria Visão de Futuro (Gestores do SiB/UFSM)

Na Categoria Visão de Futuro, conforme já visto quando analisadas as entrevistas com Gestores institucionais, dessa pesquisa, busca-se identificar se os Gestores do Sistema de bibliotecas da UFSM estão atualizados e atentos às mudanças e às tendências de as bibliotecas Universitárias se tornarem Centros de Convivência. Bem como identificar seu conhecimento e direcionamento face a esta tendência, com objetivos estratégicos de melhoria contínua, com ações e práticas proativas, para acompanhar as tendências atuais.

A literatura aponta a Visão de Futuro nos Fundamentos de excelência do Gespública, através da qual os Gestores de Bibliotecas podem direcionar suas ações e processos decisórios estrategicamente ao futuro desejado pela instituição/organização.

Apresentou-se a Variável 5 para os entrevistados: “Como você gostaria que fosse a Biblioteca do futuro”? Neste sentido, os entrevistados, Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, foram unânimes em afirmar que gostariam que a Biblioteca do Futuro fosse um “Centro de Convivência” e justificaram com um elenco rico em detalhes, e aspirações, mas também citam algumas ressalvas e características peculiares dos seus usuários. Destacam-se algumas verbalizações dos respondentes.

O entrevistado B01, se refere a Biblioteca do Futuro, Centro de Convivência, como uma maravilha. Um lugar que tenha tudo e mais um pouco daquilo que o usuário precisa no contexto acadêmico. E faz as ressalvas:

*Mas para que se chegue até isso a gente tem uma questão de base ainda né. Nós precisamos estar melhor indicados, melhor, vamos dizer, nessa questão da administração, ou seja, a gente poderia tá ligada à Reitoria (...). A gente poderia ter um orçamento próprio, enfim, são tantas as questões de base ainda para que se chegue a esse Centro de Convivência (B01).*

Para B02 a Biblioteca do Futuro teria que ser uma mistura entre biblioteca virtual e física. Mais virtual que física. (...) *eu vejo um empreendimento muito grande em valor financeiro, em material impresso e o aluno hoje em dia ele tá mais querendo trabalhar com material virtual. Virtual on-line dentro, da sua casa, do seu conforto (B02).* Já o entrevistado B03, como trabalha além dos Cursos Superiores também com Cursos Técnicos e de Ensino Médio, diz ter uma visão diferenciada sobre o assunto.



O aluno ainda busca pelo livro. Alunos do Curso Técnicos, alunos do PROEJA, alunos ainda preferem o livro. (...) Eles vêm me pedir o livro em si, a bibliografia em si. Mas eu sei que, com o tempo, nós vamos precisar sim, on-line. (...) existem vários alunos que ainda não conseguem mexer sozinhos na pesquisa (B03).

O entrevistado B04 diz que gostaria que a Biblioteca do Futuro tivesse Espaço de Convivência. Espaço de Estudo. Laboratórios com computadores à disposição para pesquisa e trabalho. Por que sabe que daqui para frente, muito mais terá que se comprar E-books, por não ter verbas para comprar livros de papel. Então diz que é preciso oferecer um meio para este aluno pesquisar. Faz referência a Biblioteca do Colégio Politécnico como “uma belezinha de Biblioteca” que embora pequena, é interessante e tem tudo o que cita como Biblioteca do Futuro, e dá detalhes da Biblioteca do Colégio Politécnico.

*Por que lá tem laboratório. Ela tem a parte do acervo. Ela tem a área de estudo. É tudo muito pequeno. É tudo muito micro, mas existe o espaço. E na entrada da Biblioteca, antes da Biblioteca, no Hall, antes de entrar na Biblioteca, mesmo no Hall ali, foi feito um Hall todo envidraçado com sofás, com lugar para o pessoal sentar, e torna o ambiente mais aprazível. Mais convidativo, sabe (B04).*

Ainda, justifica que daqui para frente terá que ter um profissional que acolhe para que o usuário descubra que nesse espaço existe informação com valor agregado e que é uma informação verdadeira. Cita a crise informacional, os *Fake News*. E termina dizendo que a biblioteca não consegue dar veracidade às informações que está disseminando por não ter estrutura, e avalia com pessimismo toda esta situação vivenciada.

O entrevistado B05 destaca vários aspectos para a Biblioteca do Futuro, enfatizando o fato que seja disponibilizado na biblioteca o que há de melhor no momento pois ela é base para que a pessoa desenvolva seu intelectual.

*A biblioteca do futuro, eu gostaria que fosse muito acessível. Acessível a todo mundo. Independente das delimitações que as pessoas tenham. Que ela abra os finais de semana para atrair outros públicos. Que ela fosse enorme, com bastante livros. Com bastante recursos tecnológicos, isso também atrai bastante os usuários (B05).*

Nessa mesma linha, B06 destaca que a Biblioteca do Futuro não deve ter somente diversas tecnologias para beneficiar o usuário. Mas que deve ser um espaço de lazer e cultura, saindo da ideia de Biblioteca onde as pessoas se mantenham em silêncio, pois, na sua visão, a Biblioteca é um “organismo dinâmico” onde sempre há troca de informações e experiências. Diz ainda que a Biblioteca do Futuro deve ser o local que tenha sua importância reconhecida

pela população e também pelos órgãos responsáveis, o que, ao seu ver é muito difícil no nosso país por questões culturais.

Para B07 a Biblioteca do Futuro deve ser um lugar que oferece aquisição de conhecimentos, produção de conhecimentos e que faça o ser humano refletir sobre a realidade que o cerca e se aproximar dessa realidade. Ser um prédio inclusivo que atenda a todas as necessidades especiais, comunidade LGBT, a todas as minorias e que seja um lugar de cultura e que tenha espetáculos. Que seja uma fortaleza de cultura e conhecimentos. Que seja uma Biblioteca não só tecnológica, mas humana que permita a inovação e “faça nos tornar mais humanos e que nos aproxime das nossas realidades”.

O entrevistado B08, quando questionado sobre como gostaria que fosse a Biblioteca do Futuro, inicia dizendo:

*Eu gostaria que o Bibliotecário tivesse mais voz nas bibliotecas, porque ele está só. Dele não é a última palavra. Nem sempre você vai conseguir conduzir as coisas como gostaria. Então eu acho que não deveria ter ninguém acima dele na gestão de bibliotecas (B08).*

Diz que os recursos destinados para bibliotecas hoje são mínimos e relata que a Biblioteca do Futuro a seu ver deveria ter vários aspectos como: deveria ser pensada como Biblioteca com acessibilidade onde o cadeirante tivesse rotação entre as estantes para realizar o giro, o que hoje não acontece na sua Biblioteca Setorial. Ter tecnologias e formas para beneficiar o usuário surdo, ter uma equipe preparada para receber essas pessoas. Priorizar computadores, E-books, plataformas digitais, repositórios institucionais que compartilhem conhecimentos. Diz ainda que na UFSM está tudo engessado. Termina dizendo que a Biblioteca do Futuro não tem nada demais. Ela só deveria cumprir com as obrigações dela de ter informação acessível a todos. Ter o que já é necessário hoje, o que é “cobrado” mas não existe fiscalização, segundo ela. E justifica criticando a ação dos Avaliadores do Mec que visitaram sua Biblioteca, que não tem acessibilidade e não pontuaram nada sobre isso no Relatório Final. Só focaram em “acervo, acervo, acervo”.

O Gestor do Sistema de Bibliotecas B09 começa relatando a evolução histórica e o significado da palavra Biblioteca. E faz um relato, rico em detalhes, sobre como gostaria que fosse a Biblioteca do Futuro.

*(...) a Biblioteca não é mais um local de, apenas um local de estudo e concentração, mas ela é um Local de Convivência. Um local de Cultura. Um local de Arte. Um local de Pesquisa. Um local de Inovação. Um local de Criação. Por isso a Biblioteca como Espaço de Convivência ela se torna completa em tudo, porque ela pode abrir os braços para a comunidade para oferecer num ambiente, os acervos, a concentração*

*e o estudo. Aquela imagem de um pesquisador de cabeça baixa, fazendo suas anotações. Ela pode oferecer num outro ambiente, criatividade, mais cor, som, acesso à internet de alta velocidade, para o aluno fazer sua pesquisa ou fazer a sua interação social, da maneira como quiser. Ele podendo estar próximo dos acessos e das fontes que ele necessite para construir alguma coisa para sua vida, ou para a sociedade, de melhoria. Então eu vejo Biblioteca como amplos Espaços de Convivência, com maior qualidade ambiental, conforto, climatização, liberdade de trânsito, liberdade de acesso, liberdade de materiais, acessibilidade no modo geral a todas as pessoas, independente de vinculação, para produzir nas pessoas uma sensação de maior liberdade e criatividade, para elas poderem alavancar suas vidas e melhorarem suas condições dentro da sociedade. (...) Eu sonho em uma biblioteca como um lugar de referência para a comunidade. Como a Biblioteca Pública de Vancouver do Canadá, por exemplo, que tem filas na entrada na parte da manhã, empresta até instrumentos musicais, atende todos os públicos, tem espaços para todas as preferências, ou seja, acolhe as pessoas em um lugar amplo, confortável, com cafés, espaços para palestras, eventos de diferentes naturezas ocorrendo simultaneamente, onde se pode passar boa parte do dia sentindo-se acolhido num ambiente de cultura, arte e conhecimento. A Biblioteca de Futuro, desta forma, deixa de ser um espaço depositário de obras, mas torna-se uma Biblioteca de serviços com amplos espaços de interação e atividades (B09).*

Para o entrevistado B10 a Biblioteca do Futuro principalmente precisa estar voltada ao usuário, não somente a comunidade interna, mas a comunidade externa, vendo a biblioteca Universitária com este caráter público. Uma biblioteca integrada com todos os Setores. Justifica que a Biblioteca precisa ser dinâmica e estar alinhada com o que está acontecendo aos cursos, pois a Biblioteca serve de mediador nesse processo (Avaliação do Mec). Conclui dizendo que a Biblioteca do Futuro precisa ser ativa e dinâmica não somente no seu aspecto físico, mas que tenha todo aparato e suporte para atender todos os âmbitos da instituição e fora dela.

O entrevistado B11 acredita que a Biblioteca do Futuro deva ter espaços plurais, não somente espaços multiusos e exemplifica. (...) *onde possa se ter um treinamento, uma aula de culinária, impressão de um livro, empréstimos de livros, videogames, jogos, uma sala para descanso, internet livre acesso Universal a todos não somente a comunidade da Universidade (B11).*

Em suma, percebe-se, nesta categoria, que a totalidade dos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM entrevistados, estão cientes do que deva ser a Biblioteca do Futuro e estão atentos às mudanças e às tendências das bibliotecas Universitárias inclusive no âmbito mundial, pelos exemplos dados. Seus relatos são ricos em detalhes de como veem e aspiram que se tornem as bibliotecas do Futuro, “Centros de Convivência”. Contudo, apresentam ressalvas quanto a situação atual, no contexto em que as bibliotecas estão inseridas, em especial na UFSM, a exemplo das financeiras, da falta de poder de decisão, que as bibliotecas precisariam estar melhor indicados na questão administrativa interna da instituição, que poderiam estar subordinados diretamente ao Gabinete do Reitor, como sugere um entrevistado, e que tivessem orçamento próprio, que tivessem voz e vez com a Alta Administração da Universidade, como

relata outro entrevistado. Enfim, os Gestores do Sistema de Bibliotecas demonstram preocupação com o direcionamento de suas ações face a esta nova tendência.

Por outro lado, pela técnica da observação nota-se que alguns Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM não estão suficientemente preparados para tamanha mudança essa ascensão das bibliotecas nesse futuro iminente. Igualmente percebe-se que alguns Bibliotecários também não estão aptos a receber as Avaliações do Mec, pois muitos deles não possuem conhecimento dos novos Instrumentos de Avaliação do Mec, especialmente no que diz respeito a bibliotecas. Existem Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM que não conhecem o PDI, conforme revelam as entrevistas realizadas. E aqueles que dizem conhecer os Instrumentos de Avaliação do Mec se reportam ao assunto de maneira insegura e superficial. Sugere-se maior atenção da Gestão institucional especialmente nesse aspecto, com vistas a atingir o objetivo institucional, (conceito 5 nas Avaliações do Mec). Por exemplo, investindo na contratação de consultores do Mec para proferirem Palestras ou Seminários de capacitações e treinamentos, ou até mesmo a formação de Comissões ou Grupos permanentes de consultorias internas compostas pelos servidores da instituição, avaliadores externos, pertencentes ao BASis-Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliadores da Educação Superior, conforme sugerido em capítulo posterior dessa dissertação, onde são elencadas Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão de Bibliotecas de IES. O Quadro 19, apresenta a síntese dos resultados das entrevistas da categoria.

Quadro 19 - Categoria Visão de Futuro (Gestores do SiB/UFSM)

<b>Variável 5 - Como você gostaria que fosse a Biblioteca do futuro?</b>			
Entrevistado	Centro de Convivência e justifica	Não deveria ser Centro de Convivência	Não sabe / Não respondeu
B01	x		
B02	x		
B03	x		
B04	x		
B05	x		
B06	x		
B07	x		
B08	x		
B09	x		
B10	x		
B11	x		
<b>Total Geral</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 19, da síntese das entrevistas da Categoria Visão de Futuro, que, quando questionados como gostariam que fosse a Biblioteca do Futuro, na sua totalidade, ou seja, 100% dos entrevistados, Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM responderam que gostariam que as bibliotecas se tornassem “Centros de Convivência”, o que de certa forma é fator positivo, conforme descrito em parágrafo anterior. Acredita-se que, para concretizar essa Visão de Futuro e a bibliotecas se tornarem Centros de Convivência é preciso avançar em muito e ter o apoio e suporte da alta Administração da Instituição. Ter os mesmos desejos e as mesmas ações para que isso aconteça. Todavia, não podem ser desconsideradas as ressalvas elencadas por esses Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, onde um deles resume grande parte dessas carências hoje ainda existentes na instituição: *“(...) a Biblioteca do Futuro não tem nada demais. Ela só deveria cumprir com as obrigações dela de ter informação acessível a todos. Ter o que já é necessário hoje, o que é “cobrado”, mas não existe fiscalização (...)” (B08).*

A seguir, apresenta-se os resultados visuais das entrevistas com os Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, através da “Nuvem de Palavras”.

#### 5.2.4 Resultados visuais das entrevistas com gestores do sistema de bibliotecas da UFSM

Igualmente ao executado na seção 5.2.2 desta pesquisa, utilizou-se aqui a ferramenta auxiliar, Software NVivo, versão 12,0 (QSR International Pty Ltd, 2012), para gerar os resultados visuais – “Nuvem de Palavras”, referente ao projeto das Entrevistas com os Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM. Optou-se pelo pelas 100 (cem) palavras mais frequentes com extensão mínima de 4 (quatro) letras, com o objetivo de destacar as palavras mais citadas.

Observa-se que as palavras mais frequentes das entrevistas com os Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, geradas na “Nuvem de Palavras”, são: **Biblioteca** com destaque central, seguida pelas palavras: **Universidade; Reitoria; Plano; Gestão; Centros; Diretores; Cursos; Instituição; Avaliações; Sistema; Bibliotecários; Servidores; Setoriais; Usuário; Pessoas; Aluno; Acervo; Livros; Aquisição; Cultura; Bibliografia; Contexto; Ambiente; Espaço; Lugar; Convivência; Futuro; Informações; Administração; Atendimento; Agora; Comunidade; Acredito; Visão; Práticas; Processos; Orçamento**, dentre outras. As palavras em negrito coincidem com os temas mais ditos também pelos Gestores Institucionais nas entrevistas.



esta passa por uma Biblioteca de Excelência” (D05). Isso vem ao encontro da contribuição pretendida por essa pesquisa.

A seguir, apresenta-se a análise do “checklist” do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública -IAGP 250 Pontos, realizado com os Gestores selecionados para a pesquisa.

### 5.3 ANÁLISE DO “CHECKLIST” DO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA –IAGP 250 PONTOS

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, esta seção busca identificar práticas gerenciais atuais, institucionais e das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM, e que atendam aos requisitos de Autoavaliação do Gespública e SINAES.

Optou-se, em vista disso aplicar aos dezesseis gestores selecionados para a pesquisa, um “checklist” baseado na ferramenta Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – IAGP-250 Pontos, estruturado em oito critérios e 72 alíneas, observando a pontuação máxima para cada critério, apresentada na sua configuração. A escala de pontuação do IAGP-250 Pontos compreende o intervalo de 0 (zero) a 250 (duzentos e cinquenta). (Tabela I- Pontuação Geral por Critério - seção 2.3.5 - e Tabela II - Apêndice D). Cada critério é composto por requisitos que são expressos pelas alíneas que o compõem totalizando, nessa pesquisa, 1.152 alíneas analisadas (16 gestores respondendo 72 alíneas).

Para facilitar a compreensão dos cálculos efetuados com relação Tabela I- Pontuação Geral por Critério, (seção 2.3.5), e a Tabela II do Apêndice D, segue explicação de como interpretar as Tabelas.

Definiu-se, conforme orientação, aplicar o instrumento IAGP - 250 Pontos, aos participantes, constando apenas as opções Sim ( ) e Não ( ) nas alíneas(requisitos), para fins de pontuação, com o objetivo de não inferir na resposta. Para a tabulação dos dados, para toda resposta “Sim” do participante da pesquisa, foi considerada a pontuação do instrumento, na Alínea. Em respondendo “Não”, zerou a pontuação na Alínea. Ex. Critério 1 - Governança, Pontuação total=22. Se as respostas foram: Alínea a) Resposta “Sim”, pontuação da Alínea =4. Se Resposta “Não”, pontuação da Alínea= zero. Ao final foram somadas as pontuações das Alíneas do Critério para formar a Pontuação Geral, atingida naquele critério, conforme reza a ferramenta do IAGP-250 Pontos. Assim foi procedido, sucessivamente para a formação da pontuação de todos os critérios, que somados, resultaram na Pontuação Geral atingida pelo Gestor na Primeira Autoavaliação.

A aplicação do “checklist” aconteceu em outubro e novembro de 2018 aos mesmos gestores selecionados para as entrevistas, logo após as mesmas. Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio de maturidade atingido pela organização. E o sistema de pontuação possibilita quantificar o grau de atendimento aos requisitos (alíneas). Verificar o grau de aceitação das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado pelo Gespública, considerando as oportunidades e os processos de melhoria para a gestão.

Para facilitar a compreensão retoma-se alguns pontos elencados na seção 2.3.2, dessa pesquisa, onde é descrito todo o Instrumento de para Avaliação da Gestão Pública – IAGP 250 Pontos.

Além do exposto em parágrafo anterior da atual seção, o Instrumento revela que a autoavaliação é um diagnóstico interno, feito pela própria organização, com o objetivo de quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais. É importante que a alta administração participe do processo de autoavaliação.

A organização quando aderir ao Programa de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, terá, pelo Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - IAGP 250 Pontos, o Relatório de Autoavaliação, que permite visualizar o perfil da organização, a pontuação geral e o gráfico demonstrativo da pontuação obtida em relação a pontuação máxima do MEGP (BRASIL, 2016).

Também, no relatório, é apresentada a descrição do nível de gestão. A soma da pontuação dos oito critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das faixas apresentadas na Tabela III– Faixas de Pontuação Global (Apêndice E). As faixas de pontuação global, desta Tabela, são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. As oportunidades de melhoria.

Segue a tabela da Pontuação Geral por Critério, conforme Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, com as suas respectivas descrições de objetivos.



Tabela 1a - Pontuação Geral por Critérios

<b>Critérios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pontuação</b>
1. Governança	Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.	22
2. Estratégia e planos	Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.	22
3. Cidadão-usuário	Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários.	22
4. Interesse público e cidadania	Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.	22
5. Informação e conhecimento	Este critério aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, bem como a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários.	22
6. Pessoas	Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.	22
7. Processos	Este critério aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.	22
8. Resultados	Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública	96
<b>Total</b>		<b>250</b>

Fonte: Adaptado pela autora de Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.

A avaliação da gestão da organização é realizada com base nas duas dimensões: processos gerenciais e resultados. Os Critérios de 1 a 7 correspondem aos Processos Gerenciais. Solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos das Alíneas dos Critérios para Avaliação da Gestão Pública, quanto à extensão e à constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

As alíneas do Critério 8, correspondem aos Resultados Organizacionais. Solicitam a apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Itens dos Processos Gerenciais. Estes resultados devem ser comparados com referenciais comparativos pertinentes e com os requisitos das partes interessadas (BRASIL2016).

Destaca-se, contudo, que essa pesquisa não tem a pretensão da aplicação de todas as Etapas do Processo de Melhoria Contínua da Gestão, preconizado pelo Gespública, por não ser objetivo proposto, podendo ser esta uma sugestão para estudos futuros.

Pretende-se apenas pontuar e identificar o estágio (nível) inicial em que a gestão se encontra, considerando as etapas do Ciclo de Melhoria Contínua, apresentando os resultados da Primeira Autoavaliação dos Gestores selecionados para a pesquisa. A pontuação alcançada classifica o Gestor, no Nível de Gestão, conforme as Faixas de Pontuação Global do Gespública (Apêndice E - Tabela III– Faixas de Pontuação Global).

A seguir a análise dos resultados do “checklist” dos gestores participantes da pesquisa.

### **5.3.1 Análise dos resultados do checklist dos gestores institucionais**

Considerando a visão estratégica de “Ser uma Universidade de Excelência” onde a Educação de Excelência passa por uma biblioteca de Excelência, como muito bem colocou um dos Gestores institucionais entrevistados. Sabe-se que UFSM passa pelas Avaliações do Mec/SINAES, igualmente as demais Instituições de Ensino Superior, onde um dos itens avaliados é a biblioteca, e muitas vezes essa “não é tão bem avaliada”. Merece destaque também que um dos objetivos da instituição é atingir índices de excelência, nas avaliações dos cursos de graduação, e na instituição, atestando a sua Excelência. Considera-se, portanto, pertinentes, sob este ponto de vista, avaliações sistêmicas que identifiquem os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da gestão na instituição.

Assim sendo, visando auxiliar no atingimento do objetivo geral dessa pesquisa, e também corroborando com a meta da instituição, optou-se por utilizar, além das entrevistas semiestruturadas, a aplicação da ferramenta Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública- 250 Pontos - Gespública, (Tabela II - Apêndice D), onde os próprios gestores participantes identificaram pontos fortes e oportunidade de melhoria da instituição UFSM, e também das bibliotecas.

Essas oportunidades, de acordo com as definições do Programa, podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao Modelo de Excelência em Gestão, e que, por isso devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento. Conforme preconiza o Gespública, o uso do Modelo permite que o órgão ou entidade pública possa identificar e atuar na implantação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, com a oportunidade de conhecer as práticas, e os resultados atuais e também seu alinhamento aos requisitos de melhoria contínua da gestão.

Com isso, a utilização dessa ferramenta do Gespública, vem corroborar na efetivação do terceiro objetivo específico e conseqüentemente a culminar na concretização do objetivo

geral da pesquisa, qual seja: Propor diretrizes orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de IES.

Assim, considerando as etapas do Ciclo de Melhoria Contínua, têm-se o resultado da Primeira Autoavaliação dos Gestores institucionais selecionados, conforme Tabela 2.

O Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública, do Gespública, definido como um conjunto integrado de ações realizado de modo contínuo, que começa com a decisão da instituição de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão e que se mantém ao longo do tempo, mediante a repetição cíclica do processo. A Tabela 2 mostra o resultado da Primeira Autoavaliação dos Gestores Institucionais da UFSM, selecionados para essa pesquisa, com a Faixa de Pontuação Global.

Tabela 2 - Pontuação Geral dos Gestores Institucionais da UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação

Pontuação Geral										
Critério	Máxim a MGEp	D01	Obtida Geral D01	(%) Geral D01	D02	Obtida Geral D02	(%) Geral D02	D03	Obtida Geral D03	(%) Geral D03
Critério 1 – Governança	22	18	7,20	33%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 2 - Estratégia e Planos	22	17	6,80	31%	19	7,60	35%	12	4,80	22%
Critério 3 - Cidadão-usuário	22	05	2,00	9%	16	6,40	29%	09	3,60	16%
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22	13	5,20	24%	18	7,20	33%	12	4,80	22%
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22	13	5,20	24%	22	8,80	40%	15	6,00	27%
Critério 6 – Pessoas	22	16	6,40	29%	22	8,80	40%	14	5,60	5%
Critério 7 – Processos	22	18	7,20	33%	22	8,80	40%	16	6,40	29%
Critério 8 – Resultados	96	66	26,40	27%	96	38,40	40%	46	18,40	19%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>166</b>	<b>66,40</b>	<b>26%</b>	<b>237</b>	<b>94,80</b>	<b>38%</b>	<b>146</b>	<b>58,40</b>	<b>23%</b>

Pontuação Geral							
Critério	Máxima MGEp	D04	Obtida Geral D04	(%)Geral D04	D05	Obtida Geral D05	(%)Geral D05
Critério 1 – Governança	22	22	8,80	40%	19	7,60	35%
Critério 2 - Estratégia e Planos	22	22	8,80	40%	16	6,40	29%
Critério 3 - Cidadão-usuário	22	22	8,80	40%	09	3,60	16%
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22	22	8,80	40%	20	8,00	36%
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22	22	8,80	40%	14	5,60	25%
Critério 6 – Pessoas	22	22	8,80	40%	18	7,20	33%
Critério 7 – Processos	22	22	8,80	40%	20	8,00	36%
Critério 8 – Resultados	96	96	38,40	40%	58	23,20	24%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>100,00</b>	<b>40%</b>	<b>174</b>	<b>69,60</b>	<b>28%</b>

Fonte: Relatório da Autoavaliação - IAGP 250 Pontos / UFSM. Adaptado pela autora.

A Primeira Autoavaliação estabelece o “marco-zero” da gestão da organização em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública. A partir da realização da avaliação em ciclos contínuos e periódicos, não devendo ultrapassar o período de dois anos, recomendado pelo Programa, é possível medir e descrever os resultados alcançados.

Observa-se, pela literatura e documentos oficiais pesquisados, que a metodologia de cálculo aqui utilizada, igualmente é empregada na análise interpretação dos dados, por diversas organizações públicas e privadas que aderiram ao Programa de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - IAGP 250 Pontos.

Segue interpretação dos procedimentos de cálculos adotados, para os resultados obtidos, levando em conta, por exemplo as pontuações do gestor D01, Tabela 2 - Pontuação Geral dos Gestores Institucionais da UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação, baseado na ferramenta IAGP-250 Pontos do Gespública:

- A soma da pontuação alcançada nos oito critérios gera a pontuação máxima do gestor participante da pesquisa. Pontuação máxima do gestor D01=166.

- A pontuação obtida geral do gestor participante D01 é calculada em relação a pontuação máxima ( **$166 \times 100 / 250 = 66.40$** ), cujo resultado classifica o gestor, no Nível de Gestão, conforme as Faixas de Pontuação Global do Gespública (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global).

- O percentual geral, (%), ou seja, o desempenho por critério na avaliação, alcançado pelo gestor participante da pesquisa D01= 26%. É calculado em relação a pontuação obtida geral ( **$66,40 \times 100 / 250 = 25,56 = 26\%$** ).

Em suma, a pontuação máxima obtida pelo gestor D01=166, usando a ferramenta IAGP-250 Pontos; a pontuação geral obtida foi de 66,40, atingindo 26% do máximo possível do Modelo de Excelência em Gestão Pública-MEGP. A composição da pontuação é dividida pelos critérios de Excelência.

Ainda, a pontuação alcançada (66,40) classifica o gestor D01, no Nível de Gestão nº 1, Posição “Média” de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gespública, por estar na faixa entre 51 e 100 pontos. A gestão D01 é definida como uma gestão que *“está em estágios iniciais de adoção de boas práticas, mas ainda não há uma cultura de planejamento. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de práticas gerenciais implementados”* (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global).

Destaca-se que o desempenho por critério na avaliação do Gestor D01 variou de 9% no Critério 3 - Cidadão - Usuário, a 33% no Critério 1 – Governança, obtendo o mesmo percentual no Critério 7 – Processos.

Na sequência das análises observa-se que todos os Gestores institucionais participantes da pesquisa encontram-se no mesmo Nível de Gestão de acordo com a Faixa de Pontuação Global do Gespública, qual seja, Nível de Gestão nº1, Posição “Média”, por terem a pontuação alcançada entre 51 e 100 pontos. Destaca-se a pontuação mais alta, dentre os gestores, alcançada por D02 com pontuação total de 94,80, atingindo 38% do máximo do Modelo. O gestor de menor pontuação total é o D03, com pontuação total de 58,40 o que equivale a 23% do máximo atingível.

O desempenho por critério na avaliação do gestor D02 variou de 29% no Critério 3 - Cidadão - Usuário, a 40% nos Critérios: 1 - Governança, 5 - Informação e Conhecimento, 6 – Pessoas, 7 - Processos, 8 - Resultados. Foi o gestor D02 o de maior desempenho total, onde, dos oito critérios avaliados, ele atingiu pontuação máxima em cinco deles.

O gestor D03 foi o de menor desempenho total alcançado dentre os participantes da pesquisa. Variou de 16% no Critério 3 - Cidadão - Usuário, a 40% no Critério 1 – Governança. Para fins de análise, foi desconsiderado o Gestor D04 que pontuou para todos os critérios 100%.

O desempenho por critério na avaliação do gestor D05 variou de 16% no Critério 3 - Cidadão - Usuário, a 36% no Critério 7 – Processos.

Observa-se que na Primeira Autoavaliação, Pontuação Geral dos Gestores Institucionais da UFSM/2018, que estabelece o “marco-zero” da gestão da organização em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública o resultado da análise de todos os Gestores institucionais da UFSM participantes da pesquisa foi mínima no Critério 3 - Cidadão – Usuário, o que permite que os gestores avaliem as suas ações e oportunidades de melhoria, de acordo com as definições do Programa, considerando-as como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao Modelo de Excelência em Gestão, e que, por isso podem e devem ser objeto de ações de aperfeiçoamento. (Metas futuras a serem atingidas).

O Critério 3 - Cidadão-Usuário, no Modelo de Excelência de Gestão Pública, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, *“aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários”*.

Por outro lado, destaca-se que muitos pontos fortes foram verificados em relação ao referencial de excelência preconizado pelo Modelo de Excelência em Gestão do Gespública, onde os gestores participantes atingiram pontuação e desempenho máximos preconizados pelo Modelo, destacando-se o Critérios: 1 – Governança que *“aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade”*.

Pode-se deduzir que alguns gestores institucionais têm comprometimento organizacional maior que outros. Acredita-se que é possível atingir o nível de Universidade de Excelência, a partir, de Avaliações em ciclos contínuos e periódicos, medindo e descrevendo os resultados alcançados e adotando as ações necessárias com a fixação de Metas de Gestão, identificando os pontos fortes e especialmente as oportunidades de melhoria por critério de avaliação, preconizado pelo Modelo, para atingir as Metas propostas para o próximo ciclo de Avaliação, e assim sucessivamente, até atingir a Excelência em Gestão e Universidade de Excelência.

Destaca-se o fato de esta pesquisa tratar da Gestão de uma Instituição Pública, voltada ao cidadão, (Consciência de “Servir” bem ao público cidadão) e o resultado da pontuação alcançado por esse grupo de gestores avaliados foi mínima para todos, justamente no Critério 3 – Cidadão-Usuário. Observa-se, portanto, a oportunidade de melhoria nesse critério, com a evolução na gestão e na contribuição com o desenvolvimento e na prestação de serviços públicos de excelência e com qualidade.

Por fim, apresenta-se a Tabela 3 Pontuação Individual dos Gestores Institucionais da UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação. O que é apresentado nessa tabela vem corroborar com as análises anteriores dessa seção, e traz a pontuação individual por critério de avaliação alcançado pelos gestores e também a soma das pontuações dos oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública avaliados.

Tabela 3 - Pontuação Individual dos Gestores Institucionais da UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação

Pontuação Individual											
Critério	Máxima MGEP	D01	(%) Individual D01	D02	(%) Individual D02	D03	(%) Individual D03	D04	(%) Individual D04	D05	(%) Individual D05
Critério 1 - Governança	22	18	81,81	22	100	22	100	22	100	19	86,36
Critério 2 - Estratégia e Planos	22	17	77,27	19	86,36	12	54,54	22	100	16	72,72
Critério 3 - Cidadão-usuário	22	05	22,72	16	72,72	09	40,90	22	100	09	40,90
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22	13	59,09	18	81,81	12	54,54	22	100	20	90,90
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22	13	59,09	22	100	15	68,18	22	100	14	63,63
Critério 6 - Pessoas	22	16	72,72	22	100	14	63,63	22	100	18	81,81
Critério 7 - Processos	22	18	81,81	22	100	16	72,72	22	100	20	90,90
Critério 8 - Resultados	96	66	68,75	96	100	46	47,91	96	100	58	60,41
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>166</b>	<b>66,40</b>	<b>237</b>	<b>94,80</b>	<b>146</b>	<b>58,40</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	<b>174</b>	<b>69,60</b>

Fonte: Relatório da Autoavaliação - IAGP 250 pontos / UFSM. Adaptado pela autora.

Pode-se observar que o Gestor D02 foi quem alcançou maior pontuação total na soma dos oito critérios, com 237 pontos o que equivale a 94,80% do total de pontos atingíveis do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – IAGP - 250 pontos. Este Gestor também obteve pontuação máxima em cinco dos oito critérios avaliados, o que confirma as análises anteriores. Por outro lado o Gestor D03 obteve a menor soma total, com 146 pontos o que equivale a 58,40% do total de pontos do IAGP-250 pontos. Também se observa que os percentuais mínimos alcançados por todos os gestores avaliados se referem ao Critério 3 – Cidadão-Usuário, e os percentuais máximos, pode-se dizer, concentram-se no Critério 1 – Governança, confirmando igualmente as análises anteriores.

A seguir a análise dos resultados do “checklist” dos gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM.

### **5.3.2 Análise dos resultados do checklist dos gestores do sistema de bibliotecas da UFSM**

Adotando a mesma metodologia de análise da seção 5.3.1 (Análise dos resultados do “checklist” dos Gestores institucionais), essa seção também visa o atingimento do objetivo terceiro objetivo específico dessa pesquisa, onde, utilizou-se a ferramenta do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública - 250 Pontos- Gspública, (Apêndice E), como base para as metas e oportunidades de melhorias, onde os próprios gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, participantes da pesquisa, num total de onze Bibliotecários, identificaram pontos fortes e oportunidade de melhoria da instituição e das bibliotecas. Essas oportunidades, podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao Modelo de Excelência em Gestão, e que, por isso precisam ser objeto das ações de aperfeiçoamento, o que permite identificar e atuar na implantação de ciclos contínuos de avaliação do sistema de gestão do SIB/UFSM, com a oportunidade de conhecer as práticas, e os resultados atuais e também seu alinhamento aos requisitos de melhoria contínua da gestão.

A utilização dessa ferramenta do Gspública, igualmente, vem corroborar na efetivação do terceiro objetivo específico e conseqüentemente a culminar na concretização do objetivo geral da pesquisa.

O questionário do IAGP-250 Pontos- Gspública, foi aplicado aos mesmos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM entrevistados, e também no mesmo período da realização das entrevistas, na tentativa de pontuar e identificar o estágio (nível) inicial em que a Gestão se encontra, apenas. Considerando as etapas do Ciclo de Melhoria Contínua, tem-se o resultado da Primeira Autoavaliação dos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, conforme Tabela 4.

Igualmente ao citado na seção anterior, não houve, nessa pesquisa, a pretensão da aplicação de todas as Etapas do Processo de Melhoria Contínua da Gestão, preconizado pelo Gspública.

A Tabela 4 mostra o resultado da Primeira Autoavaliação dos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, num total de onze participantes da pesquisa, com a Faixa de Pontuação Global.



Tabela 4 - Pontuação Geral dos Gestores SiB /UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação

(Continua)

Pontuação Geral										
Critério	Máxima MGEF	B01	Obtida Geral B01	(%) Geral B01	B02	Obtida Geral B02	(%) Geral B02	B03	Obtida Geral B03	(%) Geral B03
Critério 1 - Governança	22	22	8,80	40%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 2 - Estratégia e Planos	22	12	4,80	22%	20	8,00	36%	22	8,80	40%
Critério 3 - Cidadão-usuário	22	13	5,20	24%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22	10	4,00	18%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22	00	0,00	0%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 6 - Pessoas	22	12	4,80	22%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 7 - Processos	22	10	4,00	18%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 8 - Resultados	96	26	10,40	11%	96	38,40	40%	96	38,40	40%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>105</b>	<b>42,00</b>	<b>17%</b>	<b>248</b>	<b>99,20</b>	<b>39%</b>	<b>250</b>	<b>100,00</b>	<b>40%</b>

(Continuação)

Pontuação Geral										
Critério	Máxima MGEF	B04	Obtida Geral B04	(%) Geral B04	B05	Obtida Geral B05	(%) Geral B05	B06	Obtida Geral B06	(%) Geral B06
Critério 1 - Governança	22	00	0,00	0%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 2 - Estratégia e Planos	22	00	0,00	0%	22	8,80	40%	13	4,80	22%
Critério 3 - Cidadão-usuário	22	00	0,00	0%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22	00	0,00	0%	20	8,00	36%	20	8,00	36%
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22	04	1,60	7%	15	6,00	27%	20	8,00	36%
Critério 6 - Pessoas	22	00	0,00	0%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 7 - Processos	22	00	0,00	0%	22	8,80	40%	22	8,80	40%
Critério 8 - Resultados	96	00	0,00	0%	96	38,40	40%	96	38,40	40%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>04</b>	<b>1,60</b>	<b>0,64%</b>	<b>241</b>	<b>96,40</b>	<b>38%</b>	<b>237</b>	<b>94,80</b>	<b>38%</b>

(Continuação)

Pontuação Geral										
Critério	Máxima MGEF	B07	Obtida Geral B07	(%) Geral B07	B08	Obtida Geral B08	(%) Geral B08	B09	Obtida Geral B09	(%) Geral B09
Critério 1 - Governança	22	12	4,80	22%	09	3,60	16%	22	8,80	40%
Critério 2 - Estratégia e Planos	22	09	3,60	16%	10	4,00	18%	22	8,80	40%
Critério 3 - Cidadão-usuário	22	14	5,60	25%	18	7,20	33%	16	6,40	29%
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22	07	2,80	13%	06	2,40	11%	16	6,40	29%
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22	08	3,20	15%	07	2,80	13%	17	6,80	31%
Critério 6 - Pessoas	22	06	2,40	11%	08	3,20	15%	22	8,80	40%
Critério 7 - Processos	22	10	4,00	18%	04	1,60	7%	20	8,00	36%
Critério 8 - Resultados	96	18	7,20	7%	38	15,20	16%	96	38,40	40%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>84</b>	<b>33,60</b>	<b>13%</b>	<b>100</b>	<b>40,00</b>	<b>16%</b>	<b>231</b>	<b>92,40</b>	<b>37%</b>

(conclusão)

Pontuação Geral							
Critério	Máxima MGEF	B10	Obtida Geral B10	(%)Geral B10	B11	Obtida Geral B11	(%)Geral B11
Critério 1 – Governança	22	22	8,80	40%	17	6,80	31%
Critério 2 - Estratégia e Planos	22	20	8,00	36%	17	6,80	31%
Critério 3 - Cidadão-usuário	22	20	8,00	36%	19	7,60	35%
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22	22	8,80	40%	16	6,40	29%
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22	06	2,40	11%	22	8,80	40%
Critério 6 – Pessoas	22	22	8,80	40%	08	3,20	15%
Critério 7 – Processos	22	16	6,40	29%	14	5,60	25%
Critério 8 – Resultados	96	36	14,40	15%	00	00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>164</b>	<b>65,60</b>	<b>26%</b>	<b>113</b>	<b>45,20</b>	<b>18%</b>

Fonte: Relatório da Autoavaliação - IAGP 250 Pontos / UFSM. Adaptado pela autora.

Obs: Dados na cor laranja da tabela equivalem ao Primeiro Grupo de Gestores SiB/UFSM, (B02, B03, B05, B06, B09, B10), que, se classificam no Nível de Gestão nº 1, Posição “Média”, pontuação de 51-100. Dados na cor verde da tabela equivalem ao Segundo Grupo de Gestores SiB/UFSM, (B01, B04, B07, B08, B11), que se classificam no Nível de Gestão nº 1, Posição “Baixa”, pontuação 0-50.

Como vimos na seção anterior, a Primeira Autoavaliação estabelece o “marco-zero” da gestão da organização em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública. Medir e descrever os resultados alcançados é possível, a partir da realização da avaliação em ciclos contínuos e periódicos, conforme recomendado pelo Programa.

Observa-se, pela classificação, a existência, de dois grupos de gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM dos onze participantes dessa pesquisa, analisando as pontuações alcançadas conforme Faixas de Pontuação Global, (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global).

Um grupo de seis gestores SiB/UFSM, (B02, B03, B05, B06, B09 e B10), pela pontuação alcançada, classificam-se no Nível de Gestão nº 1, Posição “Média” de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gespública, por estar na faixa entre 51 e 100 pontos. Nesse Nível a Gestão é definida como uma gestão que *“está em estágios iniciais de adoção de boas práticas, mas ainda não há uma cultura de planejamento. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de práticas gerenciais implementados”* (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global).

Para fins de análise, foi considerado o Gestor SiB/UFSM B03 que pontuou para todos os critérios 100%. Pois, observa-se que tal pontuação é real, baseada nos resultados obtidos pela Unidade na instituição.

Outro grupo cinco de Gestores SiB/UFSM, (B01, B04, B07, B08 e B11), pela pontuação alcançada, classificam-se no Nível de Gestão nº 1, Posição “Baixa” de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gespública, por estar na faixa entre 0 e 50 pontos. Nesse Nível a gestão é

definida como uma gestão que “ *não integrou as práticas de gestão aos seus processos gerenciais. Não há acompanhamento sistemático da gestão e priorização de ações estratégicas. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de práticas gerenciais implementadas*”. (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global).

Inicia-se a análise pelo Primeiro Grupo de Gestores SiB/UFSM, (B02, B03, B05, B06, B09 e B10), que, pela pontuação alcançada, classificam-se no Nível de Gestão nº 1, Posição “Média” de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gespública.

Adotou-se o mesmo procedimento de interpretação e cálculos, para alcançar os resultados, levado em conta na seção anterior, para os gestores institucionais da UFSM pesquisados.

A pontuação total obtida pelo Gestor SiB/UFSM B02, na ferramenta IAGP-250 Pontos foi de 99,20 atingindo 39% do máximo possível do Modelo de Excelência em Gestão Pública-MEGP, nessa Primeira Autoavaliação, na Faixa de Pontuação Global (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global). A composição da pontuação é dividida pelos critérios de Excelência,

Apointa-se que o desempenho por critério na avaliação do Gestor SiB/UFSM B02 variou de 36% no Critério 2 - Cidadão - Estratégia e Planos a 40%, nos demais critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, sendo esta a pontuação máxima da Primeira Autoavaliação.

Na sequência das análises destaca-se a pontuação mais alta, dentre os Gestores SiB/UFSM, deste grupo, alcançada por B03 com pontuação total de 100,00 atingindo 40%, o máximo do Modelo nessa Primeira Autoavaliação, nessa faixa (Faixas de Pontuação Global). O que mostra que o Gestor SiB/UFSM B03 atingiu desempenho máximo em todos os oito critérios de Excelência avaliados: Critério 1 – Governança, Critério 2 - Estratégia e Planos, Critério 3 - Cidadão – Usuário, Critério 4 - Interesse Público e Cidadania, Critério 5 - Informação e Conhecimento, Critério 6 – Pessoas, Critério 7 – Processos, Critério 8 – Resultados. O Gestor SiB/UFSM deste grupo, de menor pontuação total é o B10, com pontuação total de 65,60 o que equivale a 26% do máximo atingível.

O Gestor SiB/UFSM B10 foi o de menor desempenho total alcançado dentre os participantes da pesquisa desse grupo. Variou de 11% no Critério 5 - Informação e Conhecimento, atingindo 40% nos Critério 1 – Governança, Critério 4 - Interesse Público e Cidadania e Critério 6 – Pessoas.

Além do Critério 5, onde atingiu 11% de desempenho, nos critérios: Critério 8 – Resultados atingiu 15%, no Critério 7 – Processos atingiu 29%, e 36% no Critério 2 - Estratégia e Planos e no Critério 3 - Cidadão – Usuário, respectivamente. Seu desempenho foi inferior ao máximo atingível nessa faixa.

O desempenho atingido, por critério, na avaliação do Gestor B05, B06 e B09 se manteve na média de desempenho onde o Gestor SiB/UFSM B05 obteve seis desempenhos máximos dos oito critérios avaliados. O Gestor SiB/UFSM B06 obteve cinco desempenhos máximos dos oito critérios avaliados. O Gestor SiB/UFSM B09 obteve quatro desempenhos máximos dos oito critérios avaliados.

O desempenho atingido, por critério, na avaliação do Gestor SiB/UFSM B05 foi menor que o máximo nos critérios: 4 - Interesse Público e Cidadania, 5 - Informação e Conhecimento. O desempenho por critério na avaliação do Gestor SiB/UFSM B06 foi menor que o máximo nos critérios: 2 - Estratégia e Planos, 4 - Interesse Público e Cidadania, 5 - Informação e Conhecimento. O desempenho atingido, por critério na avaliação do Gestor SiB/UFSM B09 foi menor que o máximo nos critérios: 3 - Cidadão - Usuário, 4 - Interesse Público e Cidadania, 5 - Informação e Conhecimento.

Observa-se que na primeira Autoavaliação, Pontuação Geral que estabelece o “marco-zero” da gestão da organização em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública o resultado da análise os outros três Gestores SiB/ UFSM (B05, B06 e B09) participantes da pesquisa, que, pela pontuação alcançada, classificam-se no Nível de Gestão nº 1, Posição “Média” de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gspública, se mantiveram na média de desempenho, e os menores desempenhos alcançados por todos os três foi nos critérios 4 - Interesse Público e Cidadania, 5 - Informação e Conhecimento, concomitantemente.

Conclui-se nesse grupo de Gestores SiB/UFSM (B02, B03, B05, B06, B09 e B10), que se classificam no Nível de Gestão nº 1, Posição “Média” de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gspública, o critério de menor desempenho foi o Critério 5 - Informação e Conhecimento, para quatro dos seis Gestores SiB/UFSM do grupo. Seguido do Critério 4 - Interesse Público e Cidadania, para três dos seis Gestores SiB/UFSM do grupo. E o Critério 2- Estratégia e Planos e o Critério 3 - Cidadão – Usuário, para dois dos seis Gestores SiB/UFSM do grupo.

Essa constatação permite que os Gestores SiB/UFSM desse grupo avaliem as suas ações e oportunidades de melhoria, conforme as definições do Programa, considerando-as como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao Modelo de Excelência em Gestão, e que, por isso podem ser objeto das ações de aperfeiçoamento com propostas e metas a atingir até a próxima Autoavaliação.

A seguir a definição dos critérios por ordem de menor desempenho alcançado do Primeiro Grupo de Gestores SiB/UFSM, (B02, B03, B05, B06, B09 e B10), que se classificam no Nível de Gestão nº 1, Posição “Média”, conforme Faixa de Pontuação Global, na Primeira Autoavaliação (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global), e que podem ser objeto de ações de aperfeiçoamento e melhorias para esse grupo de gestores:

*Critério 5 – Informação e Conhecimento: “aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, bem como a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários”.*

*Critério 4 – Interesse Público e Cidadania: “aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.*

*Critério 2 - Estratégia e Planos: “aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo”.*

*O Critério 3 - Cidadão-Usuário, “aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários”.*

Por outro lado, destaca-se que muitos pontos fortes foram verificados em relação ao referencial de excelência preconizado pelo Modelo de Excelência em Gestão do Gespública, onde os Gestores SiB/UFSM participantes desse grupo, atingiram pontuação e desempenho máximos preconizados pelo Modelo, destacando-se O Gestor SiB B03 que atingiu desempenho máximo em todos os Critérios avaliados, e o Gestor SiB B02 que atingiu desempenho máximo em sete dos oito critérios avaliados na Primeira Autoavaliação, atingindo desempenho inferior ao máximo apenas no Critério 2 - Estratégia e Planos.

Na sequência analisa-se o Segundo Grupo de Gestores SiB/UFSM, (B01, B04, B07, B08 e B11), pela pontuação alcançada, e classificam-se no Nível de Gestão nº 1, Posição “Baixa” de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gespública (Apêndice E - Tabela III - Faixas de Pontuação Global).

Adotou-se o mesmo procedimento de interpretação e cálculos, para alcançar os resultados, levado em conta nas seções anteriores (gestores institucionais da UFSM e gestores do SiB/UFSM - primeiro grupo, pesquisados).

A pontuação total obtida pelo Gestor SiB/UFSM B01, na ferramenta IAGP-250 Pontos foi de 42,00 atingindo 17% do máximo possível do Modelo de Excelência em Gestão Pública-MEGP, nessa Primeira Autoavaliação, na Faixa de Pontuação Global. (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global). A composição da pontuação é dividida pelos critérios de Excelência. O desempenho por critério na avaliação do Gestor SiB/UFSM B01 variou de 0% no Critério 5 - Cidadão - Informação e Conhecimento a 40%, Critério 1 – Governança, sendo esta a sua pontuação máxima da Primeira Autoavaliação.

Na sequência da análise, o Gestor SiB/UFSM deste grupo, de menor pontuação total é o B04, com pontuação total de 1,60 o que equivale a 0,64% do máximo atingível.

O Gestor SiB/UFSM B04 foi o de menor desempenho total alcançado dentre os participantes da pesquisa do Segundo Grupo. O desempenho variou de 0% a 07%. Este Gestor SiB/UFSM zerou todos os critérios avaliados, exceto o Critério 5 - Informação e Conhecimento, onde atingiu o desempenho de 07%. Esta é uma situação no mínimo preocupante para a Gestão do SiB/UFSM e para a instituição, onde se sugere atenção especial da Gestão institucional, inclusive.

A pontuação mais alta, dentre os Gestores SiB/UFSM, deste grupo, foi alcançada por B11 com pontuação total de 45,20 atingindo 18%, o máximo do Modelo na Primeira Autoavaliação. (Faixas de Pontuação Global). O Gestor SiB/UFSM B11 atingiu desempenho máximo apenas no Critério 5 - Informação e Conhecimento, com desempenho de 40%. Este Gestor SiB/UFSM zerou o Critério 8 – Resultados.

O Gestor SiB/UFSM B07 atingiu desempenho máximo apenas no Critério 3 - Cidadão-Usuário, com desempenho de 25%. E seu desempenho mínimo foi no Critério 8 – Resultados, onde atingiu 07%.

O Gestor SiB/UFSM B07 atingiu desempenho máximo apenas no Critério 3 - Cidadão-Usuário, com desempenho de 33%. E seu desempenho mínimo foi no Critério 7 – Processos, onde atingiu 07%.

Concluindo, a análise desse Segundo Grupo de Gestores SiB/UFSM, (B01, B04, B07, B08 e B11), que pela pontuação alcançada na Primeira Autoavaliação, classificam-se no Nível de Gestão nº 1, Posição “Baixa” de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gespública, por estar na faixa entre 0 e 50 pontos. Realmente este grupo encontra-se numa situação que precisa ser revista e avaliada com urgência pela Gestão do SiB e pela Gestão da instituição, com proposições de metas a serem atingidas e proposições de melhorias, com vistas a atingir os objetivos institucionais.

Como o próprio Nível de Gestão nº 1, Posição “Baixa” define, é uma gestão que “ *não integrou as práticas de gestão aos seus processos gerenciais. Não há acompanhamento sistemático da gestão e priorização de ações estratégicas. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de práticas gerenciais implementadas*”.

Entretanto, pode-se deduzir que alguns Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, do total de onze gestores avaliados nessa pesquisa, têm comprometimento organizacional bem maior que outros. Tanto que se constatou pela sua pontuação alcançada na Primeira Autoavaliação, estarem em Posições distintas (“Média” e “Baixa”) no Nível de Gestão nº 1, de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gespública.

Acredita-se, contudo, que é possível atingir o nível de Universidade de Excelência, com conscientização, sensibilização e esforço mútuos entre Gestores institucionais e Gestores do Sistema SiB/UFSM, com Avaliações em ciclos contínuos e periódicos, conforme recomendado por este Programa e ferramenta utilizada na pesquisa. Sugere-se, medir e descrever os resultados alcançados e adotar as ações de aperfeiçoamento e melhoria necessárias com a fixação de Metas de Gestão, identificando os pontos fortes e especialmente as oportunidades de melhoria por critério de avaliação, preconizado pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública, para atingir as Metas propostas para o próximo ciclo de Avaliação, e assim sucessivamente, até atingir a Excelência em Gestão e Universidade de Excelência.

Por fim, analisa-se a Tabela IV - Pontuação Individual dos Gestores SiB /UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação (Apêndice K).

Observa-se que, os resultados dessa tabela validam as análises anteriores dessa seção, atentando-se ao fato de que traz a pontuação individual representado pelo símbolo alfa ( $\alpha$ ), apenas por convenção, por critério de avaliação alcançado pelos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, e também a soma das pontuações dos oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Pode-se observar que o Gestor B03 foi quem alcançou maior pontuação total na soma dos oito critérios, com 250 pontos o que equivale a 100% do total de pontos atingíveis do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – IAGP - 250 pontos. Este Gestor também obteve pontuação máxima nos oito critérios avaliados, o que comprova as análises da seção anterior.

Por outro lado, o Gestor B04 obteve a menor soma total, com 04 pontos o que equivale a 1,6% do total de pontos do IAGP-250 Pontos. Num total de onze gestores participantes da pesquisa, cinco participantes, na seção anterior denominados Segundo Grupo de Gestores SiB/UFSM, (B01, B04, B07, B08 e B11), pela pontuação alcançada na Primeira Autoavaliação, classificam-se no Nível de Gestão nº 1, Posição “Baixa de acordo com as Faixas de Pontuação Global do Gespública, o que se revela no mínimo preocupação para a Gestão do Sistema de Bibliotecas da UFSM e também para Gestão institucional, que tem por objetivo a Universidade de Excelência, e por conta disso merece especial atenção.

A seguir apresenta-se análise com investigação em documentos gerenciais de bibliotecas de outras IFES bem como investigação em documento (PDU) de Unidade da UFSM que se destacou positivamente, na coleta dos dados, dessa pesquisa.

#### 5.4 DOCUMENTOS GERENCIAIS DE BIBLIOTECAS DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Esta subseção apresenta análise de dados secundários, com análise documental e investigação em documentos gerenciais de bibliotecas e afins (Planos de Gestão para Bibliotecas, Relatórios Gerenciais, Regimentos internos e Resoluções do Sistema de Bibliotecas, etc.), adotados pelas 10 IFES melhor avaliadas pelo IGC 2017, publicado pelo INEP/MEC em dezembro de 2018, visando conhecer as práticas gerenciais atuais e as ações institucionais e elencar os pontos fortes encontrados, em relação a bibliotecas. Também se apresenta nessa subseção, investigação em documento (PDU 2018-2022) de Unidade da UFSM que se destacou positivamente, na coleta dos dados, onde são elencados pontos fortes revelados, pelas suas práticas, iniciativas e ações estratégicas, e que possam subsidiar o alcance dos objetivos dessa pesquisa.



### 5.4.1 De outras Instituições Federais de Ensino

Para selecionar as Instituições a serem analisadas, consideraram-se as 10 IFEs com maior Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), referente ao ano de 2017, (Apêndice L - Lista de IFES consultadas), quais sejam: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade de Brasília (UNB) e Universidade Federal do Paraná (UFPR). O IGC é um indicador do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC) de qualidade, que avalia as Instituições de Educação Superior (INEP, 2018). Optou-se por investigar essas Instituições, pois os resultados do IGC demonstram que são Universidades com alto desempenho.

A coleta de dados e investigação acerca da existência documentos gerenciais de bibliotecas e afins (Planos de Gestão para Bibliotecas, Relatórios Gerenciais, Regimentos internos e Resoluções do Sistema de Bibliotecas, etc.), foi realizada por e-mail, no período de 01 a 10/02/2019, e prorrogado até 22.02.19, pois nesta primeira investida obteve-se, somente duas respostas, ainda que incompletas, das 10 IFES consultadas (UFLA e UFSCAR). Em fins de março de 2019 mais uma IFES (UFMG) retornou as informações via e-mail. Optou-se por investigações via e-mail, enviado às bibliotecas das referidas instituições, pois após algumas tentativas via telefone, não se obteve sucesso, ou por não atenderem às ligações, ou por informarem os responsáveis pelos dados estavam de férias. Recorreu-se então às informações disponíveis nos sites das instituições pesquisadas, nas páginas das bibliotecas ou equivalentes considerando o ano de 2018, principalmente.

Primeiramente, cabe destacar que a pesquisa revelou oportunidade de melhoria pois que nenhuma das 10 IFES melhor avaliadas pelo IGC 2017 possui Planos de Gestão para Bibliotecas. Inclusive, as que responderam por e-mail confirmaram a inexistência desse documento em sua instituição. As instituições (UFRGS, UNIFESP, UFSC, UFRJ, UFV, UNB, UFPR) não retornaram com as informações solicitadas, via e-mail enviado aos Gestores do Sistema de Bibliotecas ou Gestores de Biblioteca Central das instituições. Contudo, o fato de não se ter localizado algumas informações não significa, necessariamente, que a instituição não tenha tais documentos gerenciais de bibliotecas no ano de 2018, pois pode significar, também, que as informações referentes apenas não esteja, disponíveis nos sites institucionais para o

público externo ou que as informações estão disponíveis, mas não foram encontradas pela pesquisadora durante a busca.

A seguir são descritas algumas ações das bibliotecas das 10 IFES pesquisadas, em ordem cronológica de classificação, e alguns pontos fortes revelados na investigação. Apresenta-se no Apêndice L a síntese geral de informações gerenciais referentes as bibliotecas das 10 IFES investigadas, como complemento e para a melhor compreensão e visão do todo.

#### *5.4.1.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul*

A Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) foi criada através da Portaria nº 1516, de 13 de dezembro de 1971, como Órgão Suplementar da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, diretamente vinculada à Reitoria, coordenando e supervisionando, sob forma Sistêmica, o conjunto de bibliotecas da Universidade, com atribuições de órgão central desse sistema.

Atualmente, o Sistema de Bibliotecas (SBUFRGS) é constituído por 31 bibliotecas distribuídas em 6 Campi. O Sistema possui: uma Biblioteca Central, responsável pela coordenação técnica; uma biblioteca escolar; uma biblioteca depositária da documentação da Organização das Nações Unidas; e 28 bibliotecas setoriais com acervos relacionados às diferentes áreas de conhecimento dos cursos oferecidos em sua unidade acadêmica. A biblioteca depositária da documentação da ONU - Organização das Nações Unidas, disponibiliza um rico acervo de documentos em variados suportes e oferecem serviços de informação e documentação à comunidade universitária.

As bibliotecas oferecem diversos serviços de informação à comunidade universitária (alunos, docentes, técnicos administrativos) e à comunidade externa. Dentre eles citamos, a disponibilização de acervos impressos e eletrônicos para consulta e empréstimo domiciliar, acesso aos recursos assinados pela Universidade mesmo fora da instituição, capacitações dos usuários na utilização dos recursos informacionais e suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Resumem-se no Quadro 20, a seguir, alguns pontos fortes e informações do Sistema de Bibliotecas (SBUFRGS), revelados pela investigação.

Quadro 20 - Pontos fortes e informações SBUFRGS

Nome da IFES - IGC- 2017	Pontos Fortes/ Informações:
<b>1 - Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui Sistema de Bibliotecas Regulamentado e funcionando;</li> <li>- Está diretamente vinculado ao Gabinete do Reitor, o que é um diferencial de “empoderamento”;</li> <li>- A Biblioteca Central Coordena o SBUFRGS;</li> <li>- O SBUFRGS é constituído por 31 bibliotecas distribuídas em 6 Campi;</li> <li>- Possui método específico denominado “Bibliograd” que possibilita o melhor planejamento da aquisição de material bibliográfico que subsidia a tomada de decisão com relação à distribuição do recurso financeiro entre bibliotecas de forma proporcional às carências de acervo identificadas e que serve como instrumento de seleção para o desenvolvimento do acervo de materiais para graduação;</li> <li>- O método “Bibliograd” também faz a avaliação dos acervos de acordo com parâmetros específicos definidos em instrumento de Avaliação INEP/MEC;</li> <li>- A Biblioteca é depositária da documentação da ONU (Organização das Nações Unidas);</li> <li>- As bibliotecas oferecem diversos serviços de informação à comunidade universitária (alunos, docentes, técnicos administrativos) e à comunidade externa.</li> </ul>

Fonte: SBUFRGS (2019). Adaptado pela autora.

Percebe-se que a UFRGS apresenta um Sistema de Bibliotecas fortalecido, com diversas políticas, procedimentos, ações e serviços, e manuais, contudo não foram encontradas no site informações referentes a Plano de Gestão de Bibliotecas, Regimento Interno, Resolução ou Relatórios Gerenciais do Sistema.

#### 5.4.1.2 Universidade Federal de Minas Gerais

A Biblioteca Universitária da UFMG é responsável pela coordenação técnica, administração e divulgação dos recursos informacionais das 25 bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFMG. É um Órgão Suplementar vinculado à Reitoria, responsável tecnicamente pelo provimento de informações necessárias às atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade. É responsável pela coordenação, administração e divulgação dos recursos informacionais das Bibliotecas da UFMG. O Diretor e o Vice-Diretor da Biblioteca Universitária - Sistema de Bibliotecas da UFMG são escolhidos pelo Reitor, a partir de lista tríplice, elaborada pelo Conselho Diretor da do Sistema de Bibliotecas.

A Resolução nº 12/2005, de 03 de novembro de 2005 aprova o Regimento da Biblioteca Universitária - Sistema de Bibliotecas da UFMG.

O quadro de pessoal do Sistema de Bibliotecas é composto por bibliotecários e funcionários de apoio incluindo administrativos, estagiários da UFMG, da Cruz Vermelha e de outros convênios. O acervo patrimonial é de aproximadamente um milhão de exemplares, dados de 2013, nas diversas áreas do conhecimento. Desse acervo fazem parte, ainda, coleções especiais, com destaque para: a Coleção de Escritores Mineiros; a Coleção de Obras Raras, que reúne documentos, livros, periódicos, mapas, correspondências e fotografias do séc. XVI ao séc. XX; a patrologia Migné, que abrange textos de filosofia patrística editados em latim e grego, perfazendo um total de 392 volumes divididos em patrologia latina e patrologia grega.

O Sistema de Bibliotecas atende tanto os usuários da comunidade interna (alunos do ensino fundamental, médio, técnico, graduação, pós-graduação, professores, e funcionários), como os usuários da comunidade externa – de outras instituições, pesquisadores, alunos de intercâmbio e demais visitantes. Oferece programas de capacitação aos servidores do Sistema de Bibliotecas da UFMG, com o objetivo de capacitar bibliotecários e pessoal de apoio para utilizarem as tecnologias da informação e, conseqüentemente, prestarem serviços de excelência à comunidade interna e externa da UFMG. Também oferece sistematicamente programas de capacitação aos usuários com o objetivo de capacitá-los na utilização das fontes de informação, no formato eletrônico, disponibilizadas para a comunidade acadêmica da UFMG, objetivando que o usuário utilize esses recursos de forma autônoma, sistematizada e que tenha o bibliotecário como referencial para otimizar suas pesquisas.

O Sistema de Bibliotecas possui Identidade Organizacional, com Missão, Visão e Valores bem definidos. O Sistema possui Regulamentos e Políticas. Possui Relatórios Gerenciais disponibilizados no seu site como forma a dar visibilidade às suas atividades de sua gestão, com maior clareza às ações que são desenvolvidas em seu âmbito. A constar, o Relatório de Gestão do ano de 2017 nos foi fornecido via e-mail, contudo ainda não se encontra

Resumem-se no Quadro 21, a seguir, alguns pontos fortes e informações do Sistema de Bibliotecas (SBUFG), revelados pela investigação.

Quadro 21 - Pontos fortes e informações SBUFG

Nome da IFES- IGC- 2017	Pontos Fortes/ Informações:
<b>2 - Universidade Federal de Minas Gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui Sistema de Bibliotecas Regulamentado e funcionando;</li> <li>- Órgão Suplementar vinculado diretamente à Reitoria;</li> <li>- Responsável tecnicamente pelo provimento de informações necessárias às atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão da /UFMG é composto por 25 bibliotecas setoriais, sob a Universidade;</li> <li>- O SIB coordenação da Biblioteca Central</li> <li>- O Diretor e o Vice-Diretor da Biblioteca Universitária - Sistema de Bibliotecas da UFMG são escolhidos pelo Reitor, a partir de lista tríplice, elaborada pelo Conselho Diretor da do Sistema de Bibliotecas;</li> <li>- O Sistema de Bibliotecas possui Identidade Organizacional, com Missão, Visão e Valores bem definidos;</li> <li>- O SIB/UFMG oferece programas de capacitações para usuários internos e externos;</li> <li>- É responsável pela coordenação, administração e divulgação dos recursos informacionais das Bibliotecas da UFMG;</li> <li>- O Sistema possui Regulamentos e Políticas. Possui Relatórios Gerenciais disponibilizados no seu site como forma a dar visibilidade às suas atividades de sua gestão, com maior clareza às ações que são desenvolvidas em seu âmbito.</li> </ul>

Fonte: SBUFG (2019). Adaptado pela autora.

Observa-se que a UFMG possui um Sistema de Bibliotecas fortalecido, é Órgão Suplementar ligado diretamente ao Gabinete do Reitor, o Sistema está regulamentado e funcionando, com diversas delegações de competências, como é responsável tecnicamente pelo provimento de informações necessárias às atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFMG, possui Identidade Organizacional, com Missão, Visão e Valores bem definidos. Contudo, não foram encontradas no site informações referentes a Plano de Gestão de Bibliotecas, o que foi confirmado pelo responsável ao responder informações via e-mail.

#### 5.4.1.3 Universidade Federal de São Paulo

A Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP (CRBU) é um órgão vinculado à Reitoria, criado através da Resolução nº 95 de 11 de dezembro de 2013, e responsável pela gestão sistêmica das Bibliotecas da UNIFESP, que participa do desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão da Universidade. A Coordenadoria da Rede de bibliotecas da UNIFESP rege-se conforme o disposto no Estatuto e no Regimento Geral da Universidade Federal de São Paulo e por este Regimento. A composição, as competências e atribuições de toda a estrutura da Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP, estão definidas no Regimento Interno.

O Diretor da CRBU é escolhido pelo Reitor a partir de uma lista resultante de eleição realizada entre os bibliotecários em exercício nas bibliotecas dos Campi da UNIFESP. O cargo de Diretor da CRBU é exclusivo de profissionais bibliotecários do quadro efetivo e ativo da Universidade, que exerça ou tenha exercido por pelo menos 12 meses cargo de chefia nas bibliotecas da UNIFESP ou instituições congêneres (desde que seja comprovada a experiência).

Conforme Regimento Interno (2016), a Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP, está organizada em: - Conselho Deliberativo; - Departamento Técnico; - Bibliotecas Universitárias. São atribuições da Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP: I - coordenar o desenvolvimento das atividades da rede de bibliotecas da Universidade, criando condições para seu funcionamento sistêmico; II - servir de apoio aos programas desenvolvidos na Universidade, proporcionando colaboração técnica por meio da rede de bibliotecas; III - propor políticas compatíveis com o planejamento estratégico da UNIFESP, que atendam às necessidades de informação bibliográfica e da produção científica e cultural da Universidade; IV - integrar-se a sistemas nacionais e internacionais de informação, visando o acesso e a divulgação da produção técnico-científica gerada pela Universidade; V – propor e estabelecer diretrizes, normas e procedimentos para a rede de bibliotecas; VI - defender a promoção do acesso e disseminação da informação, assim como o desenvolvimento e intercâmbio da rede e das suas unidades; VII - analisar e propor melhorias tecnológicas e procedimentais continuamente, de acordo com as necessidades das bibliotecas, de seus serviços e de sua comunidade.

A Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP possui organograma, Regimento Interno; Missão bem definida, sendo o órgão Assessor do Gabinete do Reitor, responsável pela gestão sistêmica das 7 e Bibliotecas da UNIFESP.

Resume-se no Quadro 22, a seguir, alguns pontos fortes e informações da Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP (CRBU), revelados pela investigação.

Quadro 22 - Pontos fortes e informações CRBUNIFESP

Nome da IFES-IGC- 2017	Pontos Fortes/Informações:
<b>3 - Universidade Federal de São Paulo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui Sistema de Bibliotecas Regulamentado e funcionando chamado Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP (CRBU);</li> <li>- É um Órgão vinculado à Reitoria, e responsável pela gestão Sistêmica das bibliotecas da UNIFESP, e participa do desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão da Universidade, o que lhe dá um status, uma autonomia e um poder de gestão diferencial para o atingimento da excelência das Bibliotecas do Sistema e da instituição;</li> <li>- É responsável pela gestão sistêmica das 7 e Bibliotecas da UNIFESP;</li> <li>- A Coordenadoria da Rede de bibliotecas da UNIFESP rege-se conforme o disposto no Estatuto e no Regimento Geral da Universidade Federal de São Paulo e por este Regimento;</li> <li>- O Diretor da CRBU é escolhido pelo Reitoria partir de uma lista resultante de eleição realizada entre os bibliotecários em exercício nas bibliotecas dos Campi da UNIFESP;</li> <li>- A Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP possui organograma, possui Regimento Interno; possui Missão bem definida.</li> </ul>

Fonte: CRBUNIFESP (2019), elaborado pela autora.

Observa-se que a UNIFESP possui Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP (CRBU), responsável pela gestão sistêmica das Bibliotecas da UNIFESP. É um órgão de Assessoria vinculado à Reitoria, responsável pela gestão sistêmica das Bibliotecas da UNIFESP, que participa do desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão da Universidade. Contudo, não foram encontradas no site informações referentes a Plano de Gestão de Bibliotecas.

#### 5.4.1.4 Universidade Federal de Santa Catarina

A Biblioteca Universitária da UFSC é um órgão suplementar vinculado à Reitoria, e coordena o sistema de Bibliotecas. A estrutura organizacional do Sistema da BU/UFSC é composta por onze Bibliotecas: a Biblioteca Central e 10 Bibliotecas Setoriais e 1 Sala de Leitura “José Saramago” com uma centralização administrativa e técnica.

O Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFSC (BU/UFSC) possui Regimento Interno, aprovado pela Portaria Normativa nº 85/2016/GR, de 27 de setembro de 2016, disposta em seu site.

A BU/UFSC abriga um acervo bibliográfico e presta diversos serviços que subsidiam as atividades de ensino, pesquisa e extensão na Universidade, e tem como missão “prestar serviços de informação à comunidade universitária para contribuir com a construção do conhecimento e o desenvolvimento da sociedade”. É responsável, também, pela gestão do Repositório Institucional e do Portal de Periódicos da UFSC.

A BU oferece a comunidade universitária o serviço de capacitação no uso dos recursos de informação (bases de dados) e nas áreas de normalização e pesquisa, por meio do Programa de Capacitação de Usuários.

Possui Sistema integrado de Bibliotecas com Software de Gestão de Bibliotecas. O Pergamum, que é um agilizador e facilitador dos processos de gestão do Sistema O Bibliotecas. No Sistema de Bibliotecas da UFSC os conteúdos dos módulos "Recursos do Portal da BU" e "Sistema Pergamum e localização de livros", em geral, são ministrados também nas “Visitas orientadas”. Onde o usuário é orientado sobre os empréstimos. O usuário pode acessar catálogo da biblioteca na internet por meio do Sistema Pergamum, no portal da biblioteca. Poderá fazer consultas, renovações, reserva de itens bibliográficos e solicitações de empréstimo entre bibliotecas.

Outro ponto forte observado é o fato de a BU disponibilizar a comunidade universitária o serviço de comutação bibliográfica, que consiste na solicitação de fotocópias ou empréstimo de documentos em bibliotecas nacionais ou no exterior. Tais serviços são prestados pela BU por meio dos sistemas IBICT/COMUT, ICAP, Empréstimos entre Bibliotecas (EEB) e de outras modalidades de comutação.

A BU/UFSC realiza atendimentos para outras instituições. Também realiza empréstimo entre as bibliotecas que integram o sistema de Bibliotecas da UFSC, A BU oferece serviços igualmente aos usuários residentes em outras cidades, que estão matriculados em cursos a distância da UFSC. Além dos empréstimos in loco, também são realizados empréstimos via correio.

O Portal de Periódicos da Universidade Federal de Santa Catarina (PPUFSC) foi criado oficialmente em 5 de maio de 2008. É uma iniciativa institucional que tem por objetivo promover o acesso, a visibilidade, a qualificação e a segurança dos periódicos científicos da instituição e suporte aos editores. O Portal de Periódicos é Coordenado pela Biblioteca Universitária, em 31 de maio de 2017 passa a ser oficializado como um serviço da BU, e em 26 de julho oficializa-se na estrutura da BU como um “Setor”. A equipe do Portal é formada por bibliotecários, assistente administrativo, bolsistas, e mantém parceria com a SETIC (Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação) e



Departamento de Ciência da Informação. A BU conta com quatro redes sociais, Twitter, Facebook, Gallery e YouTube.

Na BC são disponibilizados para a comunidade acadêmica da UFSC espaços para realização de eventos de cunho acadêmico, técnico científico e cultural sem fins lucrativos, tais como: defesas de tese, dissertação e trabalhos de conclusão de cursos de graduação; qualificações; palestras; reuniões; debates; cursos; congressos; seminários; projeções de filmes; visitas orientadas, entre outros. Estes espaços estão vinculados ao Serviço de Coleções Especiais e ao Serviço de Competência em Informação e Suporte à Pesquisa.

A BU recebe comissões do MEC para avaliação de cursos da UFSC e faz acompanhamento às Comissões de Avaliação *in loco* com Equipe Técnica. As bibliotecas da BU oferecem aos estudantes do Curso de Biblioteconomia a oportunidade de realizarem o estágio curricular obrigatório sob a supervisão de seus bibliotecários. A BU/UFSC é campo de estágio tanto para os alunos da UFSC quanto para os alunos da UDESC.

A BU/UFSC revela outro ponto forte que é a de agente cultural, intensificando a realização de eventos de difusão cultural promovidos à comunidade universitária. Destacam-se as exposições realizadas e as parcerias firmadas. Realiza apresentações relativas ao Projeto “Bom dia Biblioteca”, uma proposta da BU de valorizar e dar visibilidade aos servidores, serviços e setores, por meio da apresentação de alguma prática/projeto/serviço desenvolvido no âmbito da BU. Além de ser uma iniciativa de compartilhamento de conhecimento e integração entre a equipe.

A BU/UFSC disponibiliza no site da Biblioteca, um Plano de Contingência 2018, outro ponto forte revelado. Nesse Plano ela descreve as medidas que são adotadas na BU/UFSC visando a preservação e conservação do acervo. Observa-se a sua preocupação e trabalhos constantes relatados no que diz respeito a melhoria da infraestrutura, dos seus serviços e processamento técnico tendo em vista a organização, conservação e preservação destes acervos ao longo do tempo.

Observa-se a preocupação da BU/UFSC no tocante a medidas adotadas e ações realizadas quanto a riscos como: riscos de roubo e vandalismo, risco de acidentes, riscos físicos, riscos químicos etc. Também observa-se ações para a preservação e conservação do prédio: prevenção contra incêndio, prevenção contra inundações etc. Medidas para preservação do acervo: manuseio do material bibliográfico e documentos, encadernação e restauração, condições de acondicionamento e armazenamento do material bibliográfico e documentos etc. Também são observadas medidas tomadas com relação ao acesso: condições de segurança contra roubos e vandalismos etc., e também observa-se a preocupação quanto a ações a serem

tomadas em caso de emergência na BU/UFSC. Isso é um diferencial positivo para essa instituição no seu Sistema de Bibliotecas.

Outro ponto forte revelado pelo Sistema de Bibliotecas da UFSC diz respeito às diversas Comissões de trabalho existentes e formalmente constituídas e que atuam como frentes de trabalho e melhorias contínuas e de excelência do Sistema, com demandas específicas, e ações para atender a essas demandas. Cita-se, por exemplo as Comissões: Gestão de Projetos, Gestão do Conhecimento, Gestão do Portal BU, Mapeamento de Processos, Planejamento e Execução de Processos de Aquisição da Biblioteca Universitária, Tecnologia de Informação e Comunicação em Bibliotecas, Análise de conteúdos de informação, Comunicação e Marketing da BU e tantas outras citadas no seu site. Destaca-se outro ponto forte é o objetivo da criação das Comissões da BU/UFSC, qual seja, o desenvolvimento de um trabalho de forma articulada e integrada envolvendo os servidores em uma maior quantidade de atividades, trazendo reflexos positivos, tanto sob os aspectos pessoais, com maior integração e profissionais. Isso resulta positivamente para a maior fluidez nos processos, gerando mais autonomia para a descentralização da tomada de decisão

Outro ponto forte e diferencial observado é a existência de inúmeros Documentos de Gestão dos Sistema de Bibliotecas da UFSC, disponíveis no site de Bibliotecas para seus usuários: Planejamento Estratégico (2017-2018), Relatório Anual, Regimento Interno BU/UFSC. Possui também diversas Normas e Procedimentos BU/UFSC, como Manual do Usuário BU e outros.

Destaca-se postura proativa da BU/UFSC no desenvolvimento de competência em informação aos seus usuários, como mais um diferencial positivo. Os usuários se mostram cada vez mais autônomos na busca de informações, contudo, exigem mais conhecimentos para a execução de suas pesquisas. Em vista disso a BU/UFSC oferece cursos de diversas modalidades aos usuários, para satisfazer essas demandas.

Além disso a BU/UFSC tem Missão, Visão, e Valores do Sistema de Bibliotecas bem definidos e disponíveis no site da Biblioteca. E ainda propõe um elenco de “Objetivos Estratégicos 2017-2018 disponíveis no mesmo site. Isso revela outro referencial positivo, de planejamento estratégico e visão de futuro. Esses são apenas alguns dos pontos positivos do Sistema de Bibliotecas BU/UFSC observados pela pesquisadora na investigação em documentos disponíveis no site do Sistema de Bibliotecas dessa instituição.

Resumem-se no Quadro 23, a seguir, alguns pontos fortes e informações do Sistema de Bibliotecas (SIBi/UFSC), revelados pela investigação.

Quadro 23 - Pontos fortes e informações SIBi/UFSC

Nome da IFES-IGC- 2017	Pontos Fortes/Informações:
<p><b>4 - Universidade Federal de Santa Catarina</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Biblioteca Universitária da UFSC é <b>um órgão suplementar vinculado à Reitoria</b>, e coordena o sistema de Bibliotecas;</li> <li>- Possui Sistema de Bibliotecas Regulamentado e funcionando;</li> <li>- A estrutura organizacional do Sistema SIBi/UFSC é composta por onze Bibliotecas;</li> <li>- Possui Sistema integrado de Bibliotecas com Software de Gestão de Bibliotecas. O Pergamum, que é um agilizador e facilitador dos processos de gestão do Sistema O Bibliotecas;</li> <li>- Disponibiliza a comunidade universitária o serviço de comutação bibliográfica;</li> <li>- A BU/UFSC realiza atendimentos para outras instituições;</li> <li>- A BU conta com quatro redes sociais, Twitter, Facebook, Gallery e You Tube;</li> <li>- Disponibiliza para a comunidade acadêmica espaços para realização de eventos de cunho acadêmico, técnico científico e cultural sem fins lucrativos;</li> <li>- Recebe comissões do MEC para avaliação de cursos da UFSC e faz acompanhamento às Comissões de Avaliação <i>in loco</i> com Equipe Técnica;</li> <li>- Oferecem aos estudantes do Curso de Biblioteconomia a oportunidade de realizarem o estágio curricular obrigatório sob a supervisão de seus bibliotecários;</li> <li>-É agente cultural, intensificando a realização de eventos de difusão cultural promovidos à comunidade universitária;</li> <li>- Realiza apresentações relativas ao Projeto “Bom dia Biblioteca”, uma proposta da BU de valorizar e dar visibilidade aos servidores, serviços e setores, por meio da apresentação de alguma prática/projeto/serviço desenvolvido no âmbito da BU;</li> <li>- Disponibiliza no site da Biblioteca, um <b>Plano de Contingência</b>. Nesse Plano ela descreve as medidas que são adotadas na BU/UFSC visando a preservação e conservação do acervo;</li> <li>- Observa-se a sua preocupação e trabalhos constantes relatados no que diz respeito a melhoria da infraestrutura, dos seus serviços e processamento técnico tendo em vista a organização, conservação e preservação destes acervos ao longo do tempo;</li> <li>- Adota medidas e realiza ações quanto a riscos;</li> <li>-Adota ações para a preservação e conservação do prédio;</li> <li>- Adota medidas com relação ao acesso: condições de segurança contra roubos e vandalismos;</li> <li>- Possui diversas Comissões de trabalho formalmente constituídas e que atuam como frentes de trabalho e melhorias contínuas e de excelência do Sistema, com demandas específicas, e ações para atender a essas demandas;</li> <li>- Destaca-se o objetivo das Comissões, qual seja, o desenvolvimento de um trabalho de forma articulada e integrada envolvendo os servidores em uma maior quantidade;</li> <li>- Possui inúmeros Documentos de Gestão do Sistema de Bibliotecas da UFSC, disponíveis no site de Bibliotecas para seus usuários: Planejamento Estratégico (2017-2018), Relatório Anual, Regimento Interno, etc.;</li> <li>- Destaca-se postura proativa da BU/UFSC no desenvolvimento de competência em informação aos seus usuários, como mais um diferencial positivo. Os usuários se mostram cada vez mais autônomos na busca de informações, contudo, exigem mais conhecimentos para a execução de suas pesquisas;</li> <li>- Possui Missão, Visão, e Valores do Sistema de Bibliotecas bem definidos e disponíveis no site da biblioteca.;</li> </ul>

Fonte: SIBi/UFSC (2019), adaptado pela autora.

Observa-se que a UFSC possui um Sistema de Bibliotecas- SIBi/UFSC regulamentado e fortalecido, ligado ao Gabinete do Reitor. Possui Sistema integrado de Bibliotecas com Software de Gestão de Bibliotecas. O Pergamum. Contudo não foram encontradas no site informações referentes a Plano de Gestão de Bibliotecas.

#### *5.4.1.5 Universidade Federal do Rio de Janeiro*

O Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SiBI), teve início em 1983. A Resolução nº 5, de 28 de junho de 2018 institucionaliza o SiBI da UFRJ. Altera o Estatuto da Universidade Federal do Rio de Janeiro, aprovado pelo Decreto nº 66.536, de 6 de maio de 1970, publicado no DOU de 12/05/1970, página 3449, no âmbito do Fórum de Ciência e Cultura, e no art. 55, com a categoria de Centro Universitário, institui o Fórum de Ciência e Cultura, composto por órgãos suplementares, dentre eles o Sistema de Bibliotecas e Informação.

O SiBI, órgão suplementar do Fórum de Ciência e Cultura (FCC), é gerenciador das 45 bibliotecas da UFRJ e tem por objetivo principal a interação de suas bibliotecas com a política educacional e administrativa da Universidade, servindo de apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão. Fomenta a colaboração e a produção técnico-científica, cultural, literária e artística, através do desenvolvimento de serviços e produtos de informação. O SiBI está subdividido entre Coordenação, Secretaria, Centro Referencial, Desenvolvimento de Bibliotecas, Processamento Técnico e Memória Institucional.

O SiBI atua como órgão promotor do desenvolvimento das bibliotecas, da capacitação continuada de seus membros, da atualização e manutenção dos acervos, modernização e informatização, definição de políticas de informação e padrões técnicos.

As bibliotecas que integram o SiBI, são gerenciadas também através da coleta de dados anuais para a base BAGER (Base Gerencial), a partir da qual, tem subsídios para avaliar o desenvolvimento e o desempenho das bibliotecas, assim como também de identificar as necessidades de pessoal, acervo e infraestrutura que serão atendidas pelos recursos orçamentários que dispõe e por projetos e editais que participa.

Possui serviço de consulta ao Catálogo *on line* à Base Minerva. É o serviço do SiBI que corresponde ao catálogo virtual dos acervos de todas as bibliotecas da UFRJ. Todos os registros da Base Minerva são itens patrimonializados.

O SiBI/UFRJ possui “SiBI em Números 2017” disponibilizado no site. A Coordenação do SiBI apresenta os dados gerenciais, estatísticos das bibliotecas da UFRJ referentes ao exercício de 2017. Esses dados são extraídos da Base BAGER, que é alimentada por coleta anual de dados em todas as bibliotecas, desde 1994.

Na evolução dos serviços informatizados, advento constante de novas tecnologias, as bibliotecas buscam ficar sempre atualizadas. Os usuários também vão modificando seus hábitos e necessidades. O serviço de busca bibliográfica presencial às coleções vem sendo rapidamente substituído pela consulta à distância. A Base Minerva funciona no sistema.

Possui Biblioteca Digital. O repositório institucional Pantheon é o depositário da produção acadêmica digital e de acesso livre, da UFRJ. Dele participam todas as unidades acadêmicas e seu corpo docente e técnico. O objetivo é oferecer uma forma organizada e de ampla repercussão na comunicação científica e apoiar a UFRJ na disponibilização de informação de acesso aberto à sociedade. A inclusão de dados no Pantheon iniciou em 2017, a princípio com trabalhos de conclusão de cursos de graduação, patentes, relatórios técnicos e outros materiais.

O SiBI/UFRJ possui Biblioteca Digital de Obras Raras (BDOR). A BDOR foi desenvolvida para salvaguardar e disseminar as coleções raras pertencentes aos acervos da UFRJ, que tenham legalidade de publicação na internet e que estejam em formato digital dentro dos padrões de preservação digital do SiBI. O serviço começou em 2016 com os primeiros arquivos relativos a livros da Biblioteca do Museu Nacional e está em desenvolvimento e expansão por outras bibliotecas.

O SiBI/UFRJ realiza treinamentos locais, nas bibliotecas, para usuários, tanto como tarefas diárias como na recepção aos calouros e com treinamentos agendados (uso da Biblioteca, Base Minerva, Portal CAPES).

Resumem-se os principais pontos fortes do SiBI/UFRJ, revelados pela investigação dessa pesquisa: possui Sistema de Bibliotecas Regulamentado e Regimentado; o SIB/UFRJ é Órgão Suplementar do Fórum de Ciência e Cultura (FCC), é gerenciador das 45 bibliotecas da UFRJ; o SIB/UFRJ oferece programas de capacitações para usuários internos e externos, o SIB/UFRJ é órgão promotor do desenvolvimento das bibliotecas, da capacitação continuada de seus membros, as bibliotecas que integram o SiBI, são gerenciadas também através da coleta de dados anuais para a base BAGER (Base Gerencial).(Software Gerenciador de Bibliotecas), possui serviço de consulta ao Catálogo *on line* à Base Minerva, o SiBI/UFRJ possui “SiBI em Números 2017” disponibilizado no site, com dados extraídos da Base BAGER, possui

Biblioteca Digital com repositório institucional Pantheon, o SiBI/UFRJ realiza treinamentos locais, nas bibliotecas, para usuários.

Resumem-se no Quadro 24, a seguir, alguns pontos fortes e informações do Sistema de Bibliotecas (SiBI/UFRJ), revelados pela investigação.

Quadro 24 - Pontos fortes e informações SiBI/UFRJ

Nome da IFES- IGC- 2017	Pontos Fortes/Informações:
<p><b>5 - Universidade Federal do Rio de Janeiro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui Sistema de Bibliotecas Regulamentado e funcionando;</li> <li>- O SiBI, órgão suplementar do Fórum de Ciência e Cultura (FCC), é gerenciador das 45 bibliotecas da UFRJ;</li> <li>- O SiBI atua como órgão promotor do desenvolvimento das bibliotecas, da capacitação continuada de seus membros, da atualização e manutenção dos acervos, modernização e informatização, definição de políticas de informação e padrões técnicos;</li> <li>- O SIB/UFRJ oferece programas de capacitações para usuários internos e externos;</li> <li>- As bibliotecas que integram o SiBI, são gerenciadas também através da coleta de dados anuais para a base BAGER (Base Gerencial). (Software Gerenciador de Bibliotecas);</li> <li>- Possui serviço de consulta ao Catálogo <i>on line</i> à Base Minerva;</li> <li>- O SiBI/UFRJ possui “SiBI em Números 2017” disponibilizado no site, com dados extraídos da Base BAGER</li> <li>- O serviço de busca bibliográfica presencial às coleções vem sendo rapidamente substituído pela consulta à distância. A Base Minerva funciona no sistema;</li> <li>- Possui Biblioteca Digital. O repositório institucional Pantheon é o depositário da produção acadêmica digital e de acesso livre, da UFRJ.;</li> <li>- O SiBI/UFRJ possui Biblioteca Digital de Obras Raras (BDOR);</li> <li>- O SiBI/UFRJ realiza treinamentos locais, nas bibliotecas, para usuários.</li> </ul>

Fonte: SiBI/UFRJ (2019), adaptado pela autora.

Percebe-se que a UFRJ apresenta um Sistema de Bibliotecas- SiBI/UFRJ fortalecido, com diversas políticas, procedimentos e ações, e com Softwares de Gestão que agilizam o processo e dão confiabilidade ao sistema. Contudo não foram encontradas no site informações referentes a Plano de Gestão de Bibliotecas.

#### 5.4.1.6 Universidade Federal de Viçosa

A Biblioteca Central presta serviços de assistência às bibliotecas setoriais do campus de Viçosa bem como às bibliotecas dos campi de Florestal e Rio Paranaíba. Localizada no centro do campus Viçosa e ocupa um edifício moderno e funcional de quatro andares, com área total de 12.816,59m<sup>2</sup>. Disponibiliza aos usuários mais de 1.500 postos de estudos/pesquisas, que incluem salas de uso individual e em grupo, sala de videoconferência, coleções especiais,

coleções de obras raras, multimídia, mapoteca, sala de vídeo, espaço para alunos do ensino médio e fundamental, espaço para leitura de lazer, espaço para pesquisa às bases de dados e periódicos eletrônicos, hall para exposições diversas e um auditório. Suas atribuições são as de seleção, aquisição, classificação, catalogação, organização, armazenamento, conservação, restauração, disponibilização e disseminação das mais diversas fontes de informação aos seus usuários.

A biblioteca da UFV assumiu em 1969 a condição de Biblioteca Central, sendo, ainda hoje, a maior da América Latina em diversidade de exemplares, além de possuir um escritório de arquivamento de pesquisas da ONU, que tem como objetivo principal divulgar o material sobre fins, princípios e atividades das Nações Unidas.

A UFV conta com diversas bibliotecas, que somam uma área total construída de mais de 1000m<sup>2</sup> à disposição dos usuários nos diversos departamentos (bibliotecas setoriais), além da Biblioteca Central no campus Viçosa e duas bibliotecas nos campi de Florestal e Rio Paranaíba. Dentre os serviços oferecidos, destacam-se: comutação bibliográfica, levantamento bibliográficos de assuntos específicos, catalogação na fonte, normalização de publicações, permuta e doação com instituições nacionais e estrangeiras cadastradas, empréstimos de publicações e orientação aos usuários.

Não são apenas os estudantes da UFV que aproveitam a biblioteca. É permitida ao público em geral livre acesso às estantes. Da mesma forma, é liberado o acesso à base de dados de livros e teses do acervo. A consulta pode ser realizada on-line através dos computadores instalados no hall da biblioteca, ou pelo site. Apesar disso, o empréstimo dos livros é limitado às pessoas que mantêm vínculo institucional com a UFV.

A Biblioteca Central tem Regimento, tem Regulamento Interno, Missão, Visão de Futuro disponíveis no site.

Pela Resolução nº 5/93 O Conselho Universitário da Universidade Federal de Viçosa, órgão superior de administração, com funções consultivas e deliberativas, no uso de suas atribuições legais, considerando o que consta do Processo nº 91-03636, resolve homologar a Portaria nº 1319, de 9.10.92 e aprovar o Regimento da Biblioteca Central, constante do anexo desta Resolução. Anexo da Resolução nº 5/93 – Conselho Universitário aprova o Regimento da Biblioteca Central da Universidade Federal de Viçosa. A Biblioteca Central, órgão complementar da Universidade Federal de Viçosa, vinculada administrativamente à Pró-Reitoria Acadêmica, estará a serviço das Unidades e outros órgãos para efeito das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tem por objetivos a aquisição, o armazenamento, a organização, a recuperação e os serviços de documentação, informação e disseminação bibliográficas. A Biblioteca Central é

depositária de todo material bibliográfico produzido e editado pela UFV. A designação do Diretor da Biblioteca Central é feita pelo Reitor. Consta no Anexo da Resolução nº 5/93: “A integração das Bibliotecas Setoriais ao Sistema dar-se-á mediante a homogeneização de procedimentos técnicos, cabendo à Biblioteca Central o assessoramento e a coordenação técnica do sistema, respeitadas as especificidades dos diversos setores”.

Não foram encontrados, por essa pesquisadora, nos sites pesquisados, Planos de Gestão, Relatórios Gerenciais de anos anteriores, e quanto ao Sistema de Bibliotecas da UFV, apenas o que consta no Anexo da Resolução nº 5/93 conforme parágrafo anterior.

Ponto importante revelado pela investigação no site da Universidade Federal de Viçosa mostra que a instituição possui Carta de Serviço ao Cidadão que é um instrumento que tem por objetivo informar à sociedade os serviços prestados pela Instituição, as formas de acesso a esses serviços, os compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, e a Biblioteca da UFV está contemplada no Capítulo 7. A Carta de Serviços, disponível também no portal do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), endereço [www.sic.ufv.br](http://www.sic.ufv.br), permitirá ao cidadão consultar as formas de acesso aos serviços, selecionados de acordo com a área de interesse. Na Carta de Serviço ao Cidadão da UFV, informa uma série de serviços peculiares a sua instituição. A pesquisadora destaca ser a Carta do Serviço ao Cidadão, preconizada pelo Gespública, ponto de estudo dessa pesquisa.

Resumem-se no Quadro 25, a seguir, alguns pontos fortes e informações das Bibliotecas da UFV, revelados pela investigação.

Quadro 25 - Pontos fortes e informações Bibliotecas UFV

(Continua)

Nome da IFES- IGC- 2017	Pontos Fortes/Informações:
<b>6 - Universidade Federal de Viçosa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Biblioteca Central presta serviços de assistência às bibliotecas setoriais do campus de Viçosa bem como às bibliotecas dos campi de Florestal e Rio Paranaíba;</li> <li>- A biblioteca da UFV assumiu em 1969 a condição de Biblioteca Central, sendo, ainda hoje, a maior da América Latina em diversidade de exemplares, além de possuir um escritório de arquivamento de pesquisas da ONU;</li> <li>- A UFV conta com diversas bibliotecas, que somam uma área total construída de mais de 1000m<sup>2</sup> à disposição dos usuários nos diversos departamentos (bibliotecas setoriais), além da Biblioteca Central no campus Viçosa e duas bibliotecas nos campi de Florestal e Rio Paranaíba;</li> <li>- Dentre os serviços oferecidos, destacam-se: comutação bibliográfica, levantamento bibliográficos de assuntos específicos, catalogação na fonte, normalização de publicações, permuta e doação com instituições nacionais e estrangeiras cadastradas, empréstimos de publicações e orientação aos usuários;</li> </ul>



Quadro 25 - Pontos fortes e informações Bibliotecas UFV

(conclusão)

Nome da IFES- IGC- 2017	Pontos Fortes/ Informações:
<b>6 - Universidade Federal de Viçosa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não são apenas os estudantes da UFV que aproveitam a biblioteca. É permitida ao público em geral livre acesso às estantes. Da mesma forma, é liberado o acesso à base de dados de livros e teses do acervo;</li> <li>- Contudo, empréstimo dos livros é limitado às pessoas que mantêm vínculo institucional com a UFV;</li> <li>- A Biblioteca Central tem Regimento, tem Regulamento Interno, Missão, Visão de Futuro disponíveis no site;</li> <li>- A Biblioteca Central, órgão suplementar da Universidade Federal de Viçosa, vinculada administrativamente à Pró-Reitoria Acadêmica;</li> <li>- Possui Regimento aprovado pelo Conselho Universitário;</li> <li>- A designação do Diretor da Biblioteca Central é feita pelo Reitor;</li> <li>- A integração das Bibliotecas Setoriais ao Sistema dar-se-á mediante a homogeneização de procedimentos técnicos, cabendo à Biblioteca Central o assessoramento e a coordenação técnica do sistema, respeitadas as especificidades dos diversos setores. É isto que consta no Anexo da Resolução nº 5/93.;</li> <li>- Contudo não foram encontrados, por essa pesquisadora, nos sites pesquisados, Planos de Gestão, Relatórios Gerenciais de anos anteriores, e quanto ao Sistema de Bibliotecas da UFV;</li> <li>- Possui Carta de Serviço ao Cidadão que é um instrumento que tem por objetivo informar à sociedade os serviços prestados pela Instituição, as formas de acesso a esses serviços, os compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. Foi instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009.</li> </ul>

Fonte: UFV- Site Bibliotecas (2019), adaptado pela autora.

Percebe-se que a UFV possui bibliotecas onde não são apenas os estudantes da UFV que aproveitam a biblioteca. É permitida ao público em geral livre acesso às estantes. Da mesma forma, é liberado o acesso à base de dados de livros e teses do acervo. Outro fato peculiar, das Bibliotecas da UFV é o fato de apresentar Carta de Serviço ao Cidadão. A pesquisadora destaca ser a Carta do Serviço ao Cidadão, preconizada pelo Gespública, ponto de estudo dessa pesquisa. Ela está vinculada administrativamente à Pró-Reitoria Acadêmica. Não foi encontrado o registro de Sistema de Bibliotecas Regulamentado na UFV e também não foram encontradas no site informações referentes a Plano de Gestão de Bibliotecas, ou Relatórios Gerenciais do Sistema.

#### 5.4.1.7 Universidade Federal de São Carlos

O Sistema Integrado de Bibliotecas da UFSCar (SIBi-UFSCar) é unidade diretamente ligada à Reitoria, instituído pela Resolução/CoAd nº 069, de 28 de novembro de 2014, tem suas atividades regulamentadas pelo presente Regimento Interno. É o órgão responsável pelo

desenvolvimento de políticas e pela gestão de questões informacionais para apoio das atividades da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. O SIBi-UFSCar é composto por quatro bibliotecas que atuam como unidades centrais em cada *campus* da instituição. Atualmente a área administrativa do SIBi-UFSCar encontra-se alocado no *campus* de São Carlos, no prédio da BCo (Biblioteca Comunitária).

O SIBi/UFSCar tem por objetivo pautar o projeto institucional da universidade, promovendo o acesso à informação, desenvolvendo competências informacionais, transformando o equipamento biblioteca em um espaço de conversação, contribuindo para a maximização da interação, colaboração e compartilhamento de conhecimento na comunidade acadêmica e assessorando a administração superior da UFSCar, quanto à implementação de propostas de criação, expansão ou fusão de bibliotecas e na elaboração, análise e divulgação de indicadores de produção científica e tecnológica da instituição.

As bibliotecas do SIBi-UFSCar atendem toda a comunidade acadêmica da universidade, apresentando como usuários alunos de graduação; pós-graduação; técnicos administrativos; docentes e pesquisadores. Além dessas categorias a Biblioteca Comunitária, que atende a comunidade externa da instituição, compreendendo moradores da cidade de São Carlos e seus municípios. Ainda cadastrados como usuários estão as bibliotecas externas (BB), as unidades organizacionais do SIBi-UFSCar (BS) e unidades organizacionais da UFSCar (UF) conforme apresentado no site do SIBi-UFSCar.

A Diretoria do SIBi-UFSCar será exercida por um Diretor Bacharel em Ciência da Informação e/ou Biblioteconomia, a ser indicado e designado por ato do Reitor, conforme consta no Regimento. Outro ponto forte do SIBi-UFSCar, regimentado é a existência da Divisão de Tecnologia/SIBi, unidade subordinada à Diretoria do SIBi, exercida por um Diretor, designado por ato do Reitor, mediante indicação do Diretor do SIBi. É uma Divisão de apoio a Diretoria do SIBi-UFSCar com competências estratégicas dentro do Sistema.

Além da Resolução/CoAd nº 069/2014 que aprova o Regimento Interno do SIBi-UFSCar, outro ponto forte e diferencial é que o SIBi possui Planejamento Estratégico 2018 e Relatório de Gestão 2017 disponíveis em seu site. E também, vale destacar que o SIBi-UFSCar possui Software de Gestão de Bibliotecas - o Pergamum que subsidia e agiliza os processos, dá mais confiabilidade e rapidez aos seus dados e ao Sistema.

Também, a investigação nos documentos relativos a Bibliotecas SIBi da UFSCar, revelou outros pontos fortes como as iniciativas de destinarem áreas para o acervo e estudos, além dos espaços destinados para outra atividades nas bibliotecas, como eventos culturais, exposições, projetos realizados pela equipe do SIBi-UFSCar e por meio de parcerias com outras

unidades da universidade como o Programa de Acompanhamento Acadêmico aos Estudantes de Graduação, oferecido pela ProGrad, e o Desafio de Inovação, promovido pela Agência de Inovação, alocados na BCo. O SIBi-UFSCar tem promovido também ações para integração dos usuários, como a Sala Infantil e Sala de Descanso, e o projeto Cinema na Biblioteca.

Observa-se todas essas iniciativas do SIBi-UFSCar, como características positivas por estarem à frente das outras realidades das Bibliotecas das IFES, já consolidando a tendência das Bibliotecas como Centros de Convivência. Biblioteca do Futuro.

Resumem-se no Quadro 26, a seguir, alguns pontos fortes e informações do Sistema de Bibliotecas (SIBi-UFSCar), revelados pela investigação.

Quadro 26 -. Pontos fortes e informações SIBi-UFSCar

Nome da IFES-IGC- 2017	Pontos Fortes/ Informações:
<p><b>7 - Universidade Federal de São Carlos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui Sistema de Bibliotecas Regulamentado e funcionando;</li> <li>- O SIBi-UFSCar é composto por quatro bibliotecas que atuam como unidades centrais em cada <i>campus</i> da instituição;</li> <li>- O Sistema Integrado de Bibliotecas da UFSCar (SIBi-UFSCar) é unidade diretamente ligada à Reitoria, tem suas atividades regulamentadas por Regimento Interno;</li> <li>- Possui Divisão de Tecnologia/SIBi, como uma assessoria à Diretoria do SIBi-UFSCar com competências estratégicas;</li> <li>- Possui normas e Regimentos, Resoluções, do SIBi, regulamentadas e disponíveis no site do Sistema;</li> <li>- Possui Planejamento Estratégico 2018, com visão de futuro, traçando estratégias com o intuito de ampliar o aproveitamento de oportunidades e superar os desafios do seu contexto de atuação;</li> <li>- Possui Relatório de Gestão igualmente disponibilizado no site;</li> <li>- Possui Software de Gestão de Bibliotecas - o Pergamum garantindo a padronização de dados entre os sistemas da universidade;</li> <li>- O SIBi toma diversas iniciativas disponibilizando espaços e criando iniciativas para concretizar a Biblioteca do Futuro, Centro de Convivência;</li> <li>- Têm como ponto forte e estratégico a implementação três Câmaras Técnicas com o objetivo de discutir e apontar estratégias e soluções relacionadas a questões técnicas e de gestão, assessorando a diretoria e as bibliotecas do sistema; - As câmaras são compostas por membros do SIBi-UFSCar e de outras unidades organizacionais da UFSCar. São elas: Câmara Técnica do software Pergamum; Câmara Técnica do Repositório Institucional; Câmara Técnica do tratamento de informação.</li> </ul>

Fonte: SIBi-UFSCar (2019), adaptado pela autora.

Observa-se que UFSCar apresenta um Sistema de Bibliotecas fortalecido, com diversas políticas, procedimentos, ações e serviços, além de estarem diretamente ligados ao Gabinete do Reitor. Contudo não foram encontradas no site informações referentes a Plano de Gestão de Bibliotecas.

#### 5.4.1.8 Universidade Federal de Lavras

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) possui apenas uma biblioteca Universitária. Não possui Sistema de Bibliotecas. A biblioteca Universitária da Universidade Federal de Lavras (UFLA) é uma unidade organizacional constituída de Coordenadorias, Assessorias e Setores, para atender ao ensino, à pesquisa e à extensão da UFLA. É órgão da Administração Geral, diretamente subordinada à Reitoria. O Diretor da biblioteca Universitária é designado pela Reitoria. A Resolução CUNI nº 048, de 29 de junho de 2016, aprova o Regimento Interno da biblioteca Universitária e dá outras providências.

A biblioteca Universitária, na sua estrutura e organização conforme Regimento Interno que a aprova, possui Comissões, Coordenadorias e Assessorias estratégicas (Comissão de Projetos e Inovação, Assessoria de Comunicação e Marketing) que a apoiam em diversos assuntos e ações de natureza técnica e assuntos em geral. A instituição possui Plano de Desenvolvimento Institucional PDI - UFLA 2016-2020, disponível no site, onde a biblioteca Universitária está contemplada p. 131, item 2.1.9.7.5 Planejamento do desenvolvimento das ações referentes à Biblioteca, onde são descritos diversos objetivos, ações indicadores e metas a serem atingidas.

Possui Planejamento Estratégico; A UFLA possui Carta de Serviço ao Cidadão foi instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009 (Gespública), é um documento elaborado pela organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos de atendimento estabelecidos. Nesse documento, a biblioteca da UFLA está contemplada no Capítulo referente a Reitoria, por estar vinculada diretamente ao Reitor. Nela estão disponíveis todos os serviços prestados ao cidadão pela biblioteca da UFLA. Seguem alguns serviços prestados: Empréstimo domiciliar; Empréstimo de computadores portáteis; Autoempréstimo; Autodevolução; Empréstimos entre bibliotecas externas; Acesso aberto para consulta ao acervo impresso; Utilização das cabines de estudo; Programa de Capacitação de Usuários (PCU); Mostras culturais e comemorativas; Visita orientada; Biblioteca Itinerante – Ônibus UFLA, dentre outros.

Além do Regimento Interno da Biblioteca Central. Possui Relatório de Gestão, que está em fase de construção e abrange o biênio 2016/2018., o que nos foi informado pelo seu Gestor de Bibliotecas. por e-mail. O Relatório de Gestão não está disponível ainda no site. Possui Plano de Contingência que visa a garantia do acesso ao acervo de materiais bibliográficos físicos, a

certificação da atualização da quantidade de exemplares e/ou da manutenção da renovação das assinaturas de acesso mais demandadas nos planos de ensino.

Atualmente, a Instituição dispõe de apenas uma Biblioteca, a Central. Entretanto, no segundo semestre de 2019, será inaugurada uma nova biblioteca em um campus avançado., conforme seu Regimento Interno. A biblioteca da UFLA possui Software de Gestão de Bibliotecas - o Pergamum que subsidia e agiliza os processos. Em 2006, conforme dispõe em seu site, foi implantando o Sistema Pergamum, sistema integrado de bibliotecas. O sistema utiliza a arquitetura cliente/servidor, com interface gráfica sendo programada em Delphi, PHP e JAVA, desenvolvido com banco de dados relacional SQL (ORACLE, SQLSERVER ou SYBASE).

Resumem-se no Quadro 27, a seguir, alguns pontos fortes e informações da Bibliotecas (UFLA), revelados pela investigação.

Quadro 27 - Pontos fortes e informações da Biblioteca da UFLA

Nome da IFES – IGC - 2017	Pontos Fortes/ Informações:
<b>8 - Universidade Federal de Lavras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Universidade Federal de Lavras (UFLA) possui apenas uma biblioteca Universitária;</li> <li>- Não possui Sistema de Bibliotecas. A biblioteca Universitária da Universidade Federal de Lavras (UFLA) é uma unidade organizacional constituída de Coordenadorias, Assessorias e Setores, para atender ao ensino, à pesquisa e à extensão;</li> <li>- É órgão da Administração Geral, diretamente subordinada à Reitoria;</li> <li>- O Diretor da biblioteca Universitária é designado pela Reitoria;</li> <li>- Possui Regimento Interno aprovado e regulamentado de fato, Organograma, Relatório de Gestão, Planejamento Estratégico, Carta de Serviço ao Cidadão disponibilizando diversos serviços, dentre eles chamam atenção a Biblioteca Itinerante – Ônibus UFLA;</li> <li>- Possui Plano de Contingência, está referenciada no PDI institucional em vigência;</li> <li>- A biblioteca possui Coordenadorias, Comissões e Assessorias estratégicas, possui Software de Gestão de Bibliotecas - o Pergamum.</li> </ul>

Fonte: Biblioteca da UFLA (2019), adaptado pela autora.

Percebe-se que a biblioteca da UFLA apresenta um diferencial, e está fortalecida, ficando diretamente ligada ao Gabinete do Reitor, possui Software de Gestão de Bibliotecas - o Pergamum, possui Carta de Serviço ao Cidadão; possui Plano de Contingência, está referenciada no PDI institucional em vigência. Contudo não foram encontradas no site informações referentes a Plano de Gestão de Bibliotecas.

#### *5.4.1.9 Universidade de Brasília*

O Sistema de Bibliotecas da Universidade de Brasília (SiB-UNB) foi criado formalmente em 03 de maio de 2016, pela Resolução do Conselho Universitário nº 0008/2016. O SiB-UNB, órgão suplementar da Universidade de Brasília, é responsável pelo funcionamento sistêmico das bibliotecas da UNB, a fim de oferecer suporte ao desenvolvimento da pesquisa, do ensino e da extensão. O SiB-UNB é coordenado atualmente pela Direção da Biblioteca Central da UnB (BCE/UNB) e é composto por seis Bibliotecas, incluindo a Biblioteca Central. Não possui Regimento Interno do SiB-UNB aprovado, contudo este consta como meta para 2019 em seu Relatório de Gestão 2018 disponível no site.

Um dos serviços oferecidos pelo SiB-UNB é o atendimento ao usuário, com diversos tipos de atendimento, realizados por meio de sua equipe de Referência e de seus técnicos e bibliotecários responsáveis pelo atendimento das bibliotecas. O SiB-UNB oferece treinamentos de pesquisa em bases de dados que visam capacitar a comunidade acadêmica para buscar informações nesse tipo de ferramenta, bem como oficinas de restauração e visitas orientadas. Em 2017 a BCE criou a Comissão de Comunicação em Mídias Sociais, composta por colaboradores da biblioteca, com o objetivo de gerir e realizar a manutenção periódica de suas mídias sociais. Atualmente, a BCE/SiB-UNB possui as seguintes mídias sociais: Facebook, Twitter, Instagram. Em 2018, a Biblioteca Central - BCE/UNB criou oito Comissões Temporárias e Permanentes. As Comissões são formadas por servidores de diversos setores da biblioteca, com intuito de melhorar seus serviços e processos, de forma mais funcional.

O SiB/UNB não possui Planejamento Estratégico, mas possui Mapa Estratégico, onde registra a Missão, Visão e Valores bem definidos, registrados no Relatório de Atividades-2017, disponível no seu site de bibliotecas. Merecem ser aqui registrados pelo seu diferencial: Missão- Realizar processos de gestão da informação necessária das atividades de ensino, pesquisa e extensão e delas resultantes, em uma perspectiva integrada, para a formação de cidadãos e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência. Visão- Ser referência no Brasil e na América Latina e Caribe em gestão da informação necessária e resultante das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Valores- Equidade: acolhemos todas as pessoas e valorizamos as diferenças no exercício de nossa missão. Ousadia e inovação: primamos pela proatividade, criatividade e flexibilidade na concepção e oferta de serviços para o atendimento às necessidades de informação de nossos usuários. Integração: nossas ações são pautadas em esforços coletivos e na articulação interna e externa ao SiB-UNB.

Democracia e ética: processos orientados pela participação, respeito ao bem comum e humanização das relações interpessoais. Entre as Metas para 2019, da Biblioteca Central da UNB, constante no seu Relatório de Gestão de 2018, disponível no site estão: Publicar a Política de Desenvolvimento de Coleções, que visa orientar e padronizar as decisões sobre o processo de formação e de desenvolvimento do acervo do Sistema de Bibliotecas da UnB (SiB-UNB); Aprovar Regimento Interno para consolidação da estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas da UNB (SiB-UNB); Aperfeiçoar mecanismos e processos de integração das bibliotecas que compõem o SiB-UNB.

Possui Diretrizes para a Gestão e o Processamento Técnico do Acervo de Partituras do SiB-UNB. Merece destaque o fato que o Acervo de Partituras do SiB-UNB consta da época do Império. Outro ponto interessante é que o SiB-UNB tem horário de funcionamento atualmente de 24 horas, em caráter experimental.

Resume-se no Quadro 28, a seguir, alguns pontos fortes e informações do Sistema de Bibliotecas (SiB-UNB), revelados pela investigação.

Quadro 28 - Pontos fortes e informações SiB/UNB

Nome da IFES - IGC- 2017	Pontos Fortes/Informações:
<p><b>9 - Universidade de Brasília</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O SiB-UNB foi criado por Resolução de 2016, é órgão complementar da Universidade de Brasília;</li> <li>- É coordenado atualmente pela Direção da Biblioteca Central da UnB (BCE/UNB);</li> <li>- É composto por <b>seis</b> Bibliotecas, incluindo a Biblioteca Central;</li> <li>- Possui Relatório de Gestão 2018;</li> <li>- Possui oito Comissões Temporárias e Permanentes. dentre elas a Comissão de Mídias Sociais;</li> <li>- Possui atualmente as mídias sociais: Facebook, Twtter, Instagram;</li> <li>- O SiB/UNB não possui Planejamento Estratégico, mas possui Mapa Estratégico, onde registra a Missão, Visão e Valores bem definidos;</li> <li>- Possui Metas para 2019, dentre elas, está aprovar Regimento Interno para consolidação da estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas da UNB (SiB-UNB);</li> <li>- Possui Diretrizes para a Gestão e o Processamento Técnico do Acervo de Partituras, com partituras da época do Império;</li> <li>- O SiB-UNB tem horário de funcionamento estendido, atualmente de 24 horas, em caráter experimental.</li> </ul>

Fonte: SiB-UNB (2019), adaptado pela autora.

Percebe-se que a UNB apresenta um Sistema de Bibliotecas fortalecido. Destacando-se: É órgão suplementar da Universidade de Brasília; possui Metas para 2019, dentre elas, está aprovar Regimento Interno para consolidação da estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas; Possui horário de funcionamento estendido, atualmente de 24 horas, em caráter experimental. Contudo não foram encontradas no site informações referentes a aprovação do Plano de Gestão de Bibliotecas, Regimento Interno, e Planejamento Estratégico.

#### *5.4.1.10 Universidade Federal do Paraná*

Historicamente, o SiBi/UFPR, dava seus primeiros passos ao final de 1912, época da fundação da Universidade Federal do Paraná. O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná (SiBi/UFPR) é um órgão suplementar que está subordinado diretamente ao Gabinete do Reitor. É uma unidade orçamentária da UFPR e seu Diretor tem função de ordenador de despesas nas instâncias da instituição. A Biblioteca Central (BC) funciona como órgão gerenciador do Sistema tendo como funções: a aquisição de todos os tipos de materiais incluindo material bibliográfico, material de consumo e permanente, serviços, equipamentos e mobiliários. Esta unidade também é responsável pela proposição das diretrizes gerais do funcionamento do SiBi/UFPR e do planejamento estratégico, pelo processamento técnico de livros, teses e dissertações, pela gestão dos projetos desenvolvidos, pela gestão dos recursos humanos e pelos serviços administrativos como malote e controle do almoxarifado. As demais bibliotecas têm como função principal o atendimento e a execução dos serviços prestados à comunidade acadêmica, processamento técnico dos diversos materiais e a representação da Biblioteca junto ao Setor de Ensino, correspondente as áreas do conhecimento as quais atende. O SiBi/UFPR é composto por 20 (vinte) bibliotecas (01 Biblioteca Central, sede administrativa, 18 bibliotecas universitárias e 01 biblioteca de ensino médio e profissionalizante). A Biblioteca é encarregada de coordenar e supervisionar as atividades de todo o SiBi/UFPR. Na Biblioteca Central, encontra-se a Coleção Memória UFPR, composta por teses, dissertações, livros, separatas, monografias de cursos de especialização, fotografias e vídeos produzidos pela UFPR. O SiBi/UFPR possui acervos físicos e digitais multidisciplinares que atendem os cursos de graduação, educação profissional e tecnológica e pós-graduação oferecidos pela UFPR. Além disso, possui um importante acervo de obras raras e especiais de inestimável valor institucional, histórico e cultural. Quanto a acessibilidade informacional o SiBi/UFPR possui Laboratório de Acessibilidade para atendimento a todos os estudantes com deficiência na UFPR. Quanto a



acessibilidade física algumas bibliotecas do SiBi/UFPR possuem adaptações arquitetônicas e/ou físicas atendendo a Norma Técnica ABNT NBR 9050.

O Sistema de Bibliotecas tem sido bem avaliado na CPA, nas últimas pesquisas institucionais, e na última edição repetiu-se o mesmo sucesso das anteriores, com mérito de uma avaliação entre bom e excelente se consideradas as notas e médias finais.

Um ponto forte revelado nesta investigação é que existe Planejamento Estratégico para o Sistema de Bibliotecas Gestão 2014-2018, disponível no site. Possui Carta de Serviços ao Cidadão instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009 (Gespública), onde informa aos cidadãos quais os serviços prestados pelo SiBi/UFPR e como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos de atendimento estabelecidos. Possui Regulamento do Serviço de Circulação do Sistema de Bibliotecas(Regimento Interno) (SiBi), da Universidade Federal do Paraná (UFPR) aprovado em Reunião de Chefias em 29 de junho de 2017 e com validade a partir de então. O SiBi/UFPR possui Plano de Contingência 2018. Possui Plano de Contingência 2018 onde descreve as características do SiBi/UFPR e contém informações e diretrizes a fim de garantir a manutenção de produtos e serviços ao seu público em situações emergenciais e adversas. Estabelece orientações e procedimentos aos gestores e suas equipes para a preservação informacional e patrimonial para evitar ou minimizar os riscos que possam afetar o funcionamento e o atendimento de suas unidades.

O SiBi/UFPR possui diversas Normas e Regulamentos disponíveis em seu site institucional que orientam seus usuários em geral. Outro ponto forte revelado pelas investigações realizadas nos documentos e sites do Sistema de Bibliotecas da UFPR é o fato de possuir diversas Comissões e Grupos de Trabalho, que atuam como Assessorias Estratégicas e que auxiliam na definição e implantação dos procedimentos e padrões de atividades aos servidores que atuam nas bibliotecas do SiBi/UFPR.

Mais um ponto forte do SiBi/UFPR é o fato de possuir diversos Programas Estratégicos em atividade, como: Programa de Gestão do Conhecimento(PGC): ( Programa de Marketing do SiBi-UFPR; Campanhas do SiBi-UFPR; Redes Sociais do SiBi-UFPR); Programa de Conservação e Preservação do Acervo ( Informações sobre o inventário, Informações sobre a Coleção de Memória); Programa de Capacitação Permanente dos Servidores; Programa de Educação Continuada dos Usuários e tantos outros disponíveis do site institucional.

Resume-se no Quadro 29, a seguir, alguns pontos fortes e informações do Sistema de Bibliotecas (SiBi/UFPR), revelados pela investigação.

Quadro 29 - Pontos fortes e informações SiBi/UFPR

Nome da IFES - IGC- 2017	Pontos Fortes/Informações:
<b>10 – Universidade Federal do Paraná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O SiBi/UFPR é um órgão suplementar que está subordinado diretamente ao Gabinete do Reitor;</li> <li>- É uma unidade orçamentária da UFPR e seu Diretor tem função de ordenador de despesas nas instâncias da instituição;</li> <li>- O SiBi/UFPR está regulamentado e em funcionamento;</li> <li>- A Biblioteca Central (BC) funciona como órgão gerenciador do Sistema;</li> <li>- O SiBi/UFPR é composto por 20 (vinte) bibliotecas (01 Biblioteca Central, sede administrativa, 18 bibliotecas universitárias e 01 biblioteca de ensino médio e profissionalizante). A Biblioteca é encarregada de coordenar e supervisionar as atividades de todo o SiBi/UFPR.</li> <li>- O SiBi/UFPR possui acervos físicos e digitais multidisciplinares;</li> <li>- Possui um importante acervo de obras raras e especiais de inestimável valor institucional, histórico e cultural;</li> <li>- Possui acessibilidade física e informacional;</li> <li>- O SiBi é muito bem avaliado pela CPA da UFPR;</li> <li>- Possui Planejamento Estratégico para o Sistema de Bibliotecas Gestão 2014-2018, disponível no site;</li> <li>- Possui Carta de Serviços ao Cidadão instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009(Gespública), onde informa aos cidadãos quais os serviços prestados pelo SiBi/UFPR e como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos de atendimento estabelecidos;</li> <li>- Possui Plano de Contingência 2018 onde descreve as características do SiBi/UFPR e contém informações e diretrizes a fim de garantir a manutenção de produtos e serviços ao seu público em situações emergenciais e adversas;</li> <li>- O SiBi/UFPR possui diversas Normas e Regulamentos disponíveis em seu site institucional que orientam seus usuários em geral;</li> <li>- Possui Planejamento Estratégico; Carta de Serviços ao Cidadão; Regimento Interno; Plano de Contingência; Relatório de Gestão, possui diversas Normas e Regulamentos disponíveis em seu site institucional;</li> <li>- Possui diversas Comissões e Grupos de Trabalho, que atuam como Assessorias Estratégicas;</li> <li>- Possui diversos Programas Estratégicos em atividade.</li> </ul>

Fonte: SiBi/UFPR (2019), adaptado pela autora.

Observa-se que a UFPR apresenta muitos pontos fortes e um Sistema de Bibliotecas fortalecido. É um órgão suplementar que está subordinado diretamente ao Gabinete do Reitor. É uma unidade orçamentária da UFPR e seu Diretor tem função de ordenador de despesas nas instâncias da instituição. O SiBi/UFPR está regulamentado e em funcionamento. Contudo não foram encontradas no site informações referentes implantação e/ou implementação de Plano de Gestão de Bibliotecas.

### 5.4.2 De unidade da UFSM

Para selecionar a Unidade de Ensino da UFSM, Colégio Politécnico, adotou-se o critério da peculiaridade, do seu diferencial de destaque positivo e de excelência, revelado na coleta e análise dos dados dessa pesquisa, em especial no que se refere a sua Biblioteca Setorial e que faz parte do Sistema de Bibliotecas da UFSM.

O Colégio Politécnico da UFSM, é uma Unidade de Educação Básica, Técnica e Tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria, prevista no Estatuto Geral da UFSM, vinculada à Coordenadoria de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (CEBTT). Tem por finalidade ministrar a Educação Básica, a Formação Inicial e Continuada, a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e a Educação Profissional Tecnológica.

Essa Unidade da Universidade, e sua Biblioteca Setorial se diferenciaram positivamente na coleta de dados dessa pesquisa (entrevistas e “checklist” e observação) revelando também outro ponto forte, que é o fato de possuir Plano de Desenvolvimento de Unidade (PDU- 2018-2022), que orienta as ações estratégicas do Colégio Politécnico, alinhadas ao PDI da UFSM, mantendo coerência com as ações institucionais. Conforme Gestor institucional dessa Unidade, verbalizou na entrevista:

*Sempre se procura seguir as práticas da instituição. PDI. Administração. Gestão. Tudo isso a gente procura estar sempre alinhado né, com a Universidade. Inclusive nós fizemos agora nosso Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU, acabamos de fazer agora e está tudo alinhado com PDI da Universidade também. Nós sempre procuramos trabalhar em sintonia com isso né (D02).*

Contudo, merece ser esclarecido que o documento PDU 2018-2022), após essa revelação, a nós foi enviado pelo Gestor da Unidade, via e-mail com a ressalva de que o mesmo ainda não consta no site oficial da Unidade (pois está em construção), apesar de seu plano de ações e metas já estarem sendo efetivadas pelas práticas adotadas pela Unidade e pela vigência do Plano.

A investigação nesse documento PDU 2018-2022) revela muitos pontos positivos e diferenciais de excelência, a citar: O Plano de Desenvolvimento da Unidade foi elaborado com o acompanhamento de Comissão da PROPLAN/UFSM (Equipe de Apoio e Equipe Técnica), que se fez presente e avaliou todas as etapas do processo. Foram nomeadas duas Comissões internas da Unidade, regimentadas por Portarias: Comissão de Coordenação da Elaboração do PDU, e Comissão de Acompanhamento da Execução do Planejamento Estratégico. O PDU (2018-2022) está alinhado ao PDI (2016-2026), institucional. Ele foi desenvolvido conforme

as teorias, métodos e estratégias da Administração moderna onde, após definida a metodologia e respeitadas todas as fases iniciais (preparação, diagnóstico, elaboração da estratégia, implementação da estratégia e institucionalização) para sua elaboração. Foi definida a filosofia institucional, feito o diagnóstico (matriz de SWOT - GUT), elaboradas as diretrizes, definidos os objetivos, as metas e os indicadores e elaborado o plano de ação (5W2H), para o período (2018-2022). A Biblioteca Setorial da Unidade não é citada especificamente, mas por fazer parte da Unidade está inserida nas ações estratégicas do Plano, de forma participativa e atuante.

Ainda, no que diz respeito aos resultados das entrevistas aplicadas aos Gestores dessa Unidade, suscitam práticas proativas, e também os resultados do “checklist” do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública- IAGP, aplicado aos Gestores Institucionais, (D02), e aos Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, (B03), revelam que, dentre todos os pesquisados, foram eles os Gestores melhor conceituados nos critérios de avaliação e na faixa de pontuação Global e Individual da Primeira Autoavaliação - Gespública. Inclusive o Gestor do Sistema de Bibliotecas dessa Unidade atingiu pontuação máxima nos oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, do Gespública, avaliados. Outro diferencial revelado é que a Biblioteca Setorial dessa Unidade foi citada pelos entrevistados (Gestores Institucionais e Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM) dessa pesquisa, como Biblioteca que lhes serve de Referência, quando perguntados sobre o tema.

Apesar de ser biblioteca de porte pequeno, a Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico da UFSM tem tudo o que é necessário para ser de excelência, funciona como tal, e o seu usuário a reconhece como tal por estar extremamente satisfeito, conforme revelado nas entrevistas. Inclusive a coleta de dados revelou que ali são feitas avaliações periódicas dos usuários, o que é levado muito a sério pelas Comissões de Acompanhamento e Avaliação da Unidade. Ela é excelente em todos os aspectos, tanto de espaço físico, espaço de Convivência, gerenciamento, etc., conforme revelado por Gestores SiB de outras Bibliotecas Setoriais, e também conforme observado pela pesquisadora.

Apesar de não possuir Plano de Gestão para Bibliotecas, regimentado/registrado, seu Gestor de Bibliotecas age como se assim o tivesse, motivado e regido pelo modelo de gestão adotado pelo Gestor da Unidade em que está inserida. Todo o processo, práticas e ações estratégicas traçadas são mutuamente assumidas por toda a equipe da Unidade. Nota-se um trabalho conjunto e sincronizado. Isso é peculiar.

Talvez seja essa a explicação do “fenômeno” da Unidade de excelência em que essa Biblioteca Setorial está inserida, e da sua própria excelência. As metas e ações estão muito bem traçadas no PDU e que são avaliadas, atualizadas e, por equipe técnica e comissões

especializadas. Observa-se servidores comprometidos com o serviço público e motivados constantemente por estratégias, ações e metas que estão alinhadas ao Plano maior, ao Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, instrumento norteador da instituição.

Para exemplificar, o Gestor da Unidade verbalizou também, quando perguntado sobre a “cobrança” da Administração Central quanto a resultados da sua Biblioteca: *“Não existe uma cobrança da Administração Central da UFSM em relação a nossa Biblioteca. A gente é que faz a demanda das nossas necessidades e vai sendo atendido né. Não existe uma cobrança”* (D02).

Ele fala com tranquilidade e certa autossuficiência, e certeza de ter uma Biblioteca Setorial de Excelência, apesar de seu pequeno espaço físico, quando questionado sobre a tendência atual de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência, e faz outras revelações:

*(...) essa Convivência, esse, eu acho que a biblioteca pode se tornar um Espaço de Convivência, mas tem que se cuidar muito nessa questão de como que vai se dar essa Convivência. Porque ela também não pode perder essa, essa questão da biblioteca. Então a gente tenta fazer aqui na nossa isso. Se, ele é um espaço onde as pessoas até podem, digamos assim, estar ali. Mas a gente não abre a mão no silêncio, digamos assim, naquele ambiente (...) inserir alimentação, alguma coisa nesse Espaço de Convivência, eu acho que também não é próprio para isso. Então eu acredito que (...) do jeito que está funcionando a nossa hoje para o momento acho que está ideal. Para o momento acredito que atende as pessoas que precisam ir ali, digamos assim, fazer algum trabalho até, minimamente poder conviver e conversar e também atende aquelas pessoas que precisam se concentrar. Precisam fazer um trabalho ali, precisam ler. Então acho (...) nesse momento a nossa Biblioteca está adequada da forma como ela está. Eu acredito que a nossa Biblioteca está boa assim. A nossa está adequada, e os nossos usuários aqui estão satisfeitos com a forma que ela está funcionando hoje (D02).*

Após as investigações no documento da Unidade, e com o diagnóstico da coleta e análise dos dados dessa Unidade, especificamente, conclui-se que talvez possa a Biblioteca Setorial dessa Unidade servir como modelo, multiplicadora, incentivadora, impulsionadora e disseminadora de boas práticas, para a Excelência almejada por todo o Sistema de Bibliotecas da UFSM. Essa inferência teve contribuição profissional, pela percepção da pesquisadora, servidora do quadro de servidores da Instituição, face às demandas do ambiente em que está inserida (Biblioteca Central da UFSM).

Após realizadas as análises, a próxima seção apresenta proposta de diretrizes orientadoras para Plano de Gestão de Bibliotecas de IES, com enfoque para a UFSM, campo de estudo dessa pesquisa.



## **6 DIRETRIZES ORIENTADORAS PARA PLANO DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Para alcançar o objetivo geral, a presente seção visa propor Diretrizes para Plano de Gestão de bibliotecas de IES, à luz dos requisitos de Autoavaliação do Gespública e dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC. A formulação das diretrizes considerou, além da bibliografia consultada, as análises apresentadas nas seções anteriores, com ênfase nos seus pontos fortes.

As diretrizes estão estruturadas em seis tópicos: 6.1 - Qualificação da gestão do SiB/UFSM - aprendizagem e crescimento, com os itens: gestão de pessoas (6.1.1); gestão estratégica e melhoria contínua (6.1.2), gestão de infraestrutura (6.1.3), qualidade de vida no trabalho (6.1.4), capacitação e motivação por competências (6.1.5); 6.2 - Perspectiva social e financeira; 6.3 - Qualificação dos processos internos e inter-relacionamentos; 6.4 - Perspectiva dos usuários e conservação do acervo; 6.5 - Revitalização de grupos de estudos e parcerias; 6.6 - Visão de futuro; que nortearão as ações para uma gestão transparente, estratégica, integrada e democrática. Sugere-se essas diretrizes, como um ciclo de melhoria contínua, pois suas ações e metas necessitam de avaliação, atualização e acompanhamento.

Vale destacar a importância do Planejamento Estratégico para as bibliotecas, pois diante do cenário atual e das constantes mudanças nos diversos ambientes (político, social, econômico, tecnológico, etc.), conseguir se antever e se preparar é essencial, possibilitando às bibliotecas e às instituições em que elas estão inseridas, enfrentar e aproveitar as ameaças e oportunidades.

O mundo em que as bibliotecas estão inseridas mudou muito nas últimas décadas. As atividades de prestação de serviços têm se diversificado diante desse cenário, o que faz com que o planejamento também deva ser aplicado nas bibliotecas. As decisões planejadas ajudam a proporcionar estabilidade e criam um ambiente mais equilibrado e produtivo, pois através do planejamento é possível definir linhas de ação, metas, etapas para atingi-las e prever os resultados.

Para isso, é essencial que as bibliotecas façam um diagnóstico da sua atual realidade. Outro fator de êxito no planejamento, é observar o contexto no qual a organização está inserida. A biblioteca, como unidade integrante da instituição, não deve desenvolver suas práticas gerenciais nem o seu Plano de Gestão, como peças autônomas. Para que os objetivos, a missão, a visão e seus valores sejam efetivados (atingidos), é essencial que suas ações estejam alinhadas com as da instituição.

Dito isso, justifica-se ter um diagnóstico importante da realidade institucional, especialmente das bibliotecas SiB/UFSM, elencando, a seguir, Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão de bibliotecas de IES. Para facilitar a compreensão, são apresentados os seis tópicos das diretrizes orientadoras.

## 6.1 QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO SiB/UFSM – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Acredita-se que, na qualificação da gestão do Sistema de Bibliotecas da UFSM, vários aspectos merecem ser considerados. Um deles é a perspectiva aprendizagem e crescimento, sendo que, para atingir seu objetivo tem-se em mente o seguinte questionamento: Para atingir a “Visão” do Sistema de Bibliotecas SiB/UFSM, como preservamos nossa capacidade de mudar e melhorar continuamente?

Identifica-se quais as condições indispensáveis e necessárias para crescer e melhorar o “capital” humano, “capital” organizacional, para mobilizar e sustentar o processo de mudança. Além dessas bases indispensáveis são necessárias estratégias de gestão no processo organizacional no que diz respeito a sua regulamentação, implementação e estrutura organizacional.

Destaca-se que o processo de aprendizagem assume relevante papel no ambiente de constantes mudanças nas bibliotecas, pois possibilita rever e adaptar as estratégias frente a novas oportunidades e/ou ameaças que possam surgir.

Apresenta-se a seguir os itens: gestão de pessoas (6.1.1), gestão estratégica e melhoria contínua (6.1.2), gestão de infraestrutura (6.1.3), qualidade de vida no trabalho (6.1.4), e capacitação e motivação por competências (6.1.5), como indicadores do tópico de Qualificação da Gestão do SiB, através da perspectiva aprendizagem e crescimento, com elenco de sugestões e propostas proativas e estratégias.



### **6.1.1 Gestão de Pessoas**

#### **Política Pessoal**

No que se refere a política de pessoal e valorização dos servidores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, sugere-se alguns pontos estratégicos:

- Melhorar a distribuição da força de trabalho, a exemplo do citado nas entrevistas, definindo e adotando políticas de pessoal com condução da PROGEP, tendo em vista o redimensionamento do quadro técnico-administrativo;

- Promover isonomia das Funções Gratificadas (FGs) das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM, evitando as desmotivações e os conflitos, e fazendo um estudo da situação atual do cargo de Bibliotecário Chefe das bibliotecas. Encaminhar as medidas necessárias ao setor competente (PROGEP), para a isonomia e a melhoria das Funções do Sistema de Bibliotecas;

- Intensificar e ampliar as capacitações com motivação e análise das competências dos servidores das bibliotecas do Sistema, para que trabalhem satisfeitos, produtivos e proativos, visando ao atingimento dos objetivos da Unidade, e o seu alinhamento aos objetivos institucionais, com foco na tendência atual das bibliotecas;

- Maior participação em capacitações e Seminários externos à instituição, tendo em vista o aprendizado e a troca de experiências;

- Adequar-se às tendências atuais das bibliotecas, ampliando os programas de capacitações gerenciais, incluindo novas demandas, como capacitações para usuários (docentes, TAEs, discentes e sociedade), e divulgando essas demandas, através de parcerias internas e externas, com o objetivo de facilitar o acesso aos “produtos” e serviços e consequentemente o reconhecimento da prestação de serviço de qualidade pela sociedade.

#### **Processos Avaliativos**

No que diz respeito aos processos de Avaliações Institucionais e Avaliações de Cursos do Mec, a instituição, com o objetivo de alcançar a meta institucional (Ensino Superior de Excelência, Universidade de Excelência, com o atingimento de indicadores de excelência), elencam-se propostas e sugestões estratégicas:

- Criar e capacitar equipes técnicas de servidores das bibliotecas, em conjunto com a PROGRAD, para receber as Comissões de Avaliação do Mec, com a elaboração de relatórios que contemplem as exigências da legislação vigente, nas Dimensões e Eixos avaliados para bibliotecas, visando auxiliar aos Coordenadores de Cursos e o êxito do processo. Essa equipe

também deverá fazer trabalho de sensibilização junto às Coordenações dos Cursos, independente de as Avaliações do Mec acontecerem naquele ano ou não, criando práticas e ações permanentes de avaliações internas de cursos, e institucional, visando melhorias contínuas do processo. Igualmente, deverá sensibilizar e motivar a todos os servidores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, deixando clara a sua importância e o papel de cada um no contexto das Avaliações do Mec e também a sua importância na instituição, mostrando a repercussão positiva e os possíveis resultados do bom andamento do processo;

- Criar Comissão Permanente e Multidisciplinar de Avaliação de Cursos e Institucional, com registros funcionais junto a PROGEP, como incentivo individual, aproveitando as competências e capacidades dos docentes, Avaliadores da instituição pertencentes ao Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Essas Comissões terão como incumbência atuar no atendimento das exigências da Legislação de Avaliação do Mec (Instrumentos de Avaliação), fazendo “pré-teste” (pré avaliação) de cada curso a ser avaliado, e também para a avaliação institucional, objetivando o atingimento dos objetivos institucionais. Atenta-se para o fato de os Avaliadores do BASIs estarem atualizados e capacitados pelo Mec, no que diz respeito à legislação vigente.

- Elaborar documentos de apresentação sobre a dinâmica, uso e aquisição dos acervos dos Sistema de Bibliotecas da UFSM, para as Comissões de Avaliação, por ocasião das avaliações dos cursos de graduação, e avaliações institucionais do Mec, facilitando o andamento do processo e servindo de suporte para divulgação (Marketing do Sistema de Bibliotecas da UFSM).

### **6.1.2 Gestão Estratégica e melhoria contínua**

- Implementar o Sistema de Bibliotecas da UFSM, através de “Força Tarefa” de Grupo de Estudos, para agilização do processo, com a estruturação/reestruturação do SiB, tendo como parâmetro sua regulamentação, conforme a Resolução 033/2013 (Anexo A), que aprova a implantação do Sistema de Bibliotecas e a reestruturação organizacional da Biblioteca Central da UFSM. Essas Comissões devem auxiliar na definição e implementação de procedimentos do Sistema de Bibliotecas da UFSM que contemplem as demandas e tendências atuais das bibliotecas;

- Gestionar junto a Alta Administração da Universidade o empoderamento (“empowerment”) do Sistema de Bibliotecas da instituição, subordinando-o diretamente ao Gabinete do Reitor como ordenador das despesas nas instâncias da instituição, a exemplo do que acontece em outras IFES pesquisadas;

- Mapear os processos do Sistema SiB/UFSM, com assessoria do setor competente da PROPLAN/UFSM, para que haja um Sistema padrão, de princípios, regulamentos, práticas e ações;

Propiciar para que os Gestores SiB participem efetivamente de Comissões de Avaliação da UFSM, criando o hábito da Autoavaliação nas bibliotecas do Sistema de Bibliotecas SiB/UFSM. Fazer com que essas Autoavaliações aconteçam num intervalo de, no máximo, dois anos, a exemplo do que pressupõe o Programa Gespública, com acompanhamento, avaliação e proposição de metas a serem atingidas no próximo ciclo avaliativo (ciclo de melhorias contínuas);

- Discutir e propor sugestões para o próximo PDI, revendo e reelaborando o texto da participação da biblioteca no Plano (Dimensão 3 - Infraestrutura.), para que as bibliotecas do Sistema sejam mais proativas e “empoderadas” institucionalmente, refletindo as suas práticas reais e ações na instituição;

- Implantar, desenvolver, coordenar e manter programas de cooperação entre bibliotecas de outras Instituições. Conhecer o que é feito nessas instituições e que pode servir de exemplo, assim como propostas de melhorias para a instituição, com a captação de boas práticas e demandas que possam ser replicados;

- Firmar parcerias com órgãos governamentais externos (Prefeituras, Centros Culturais, etc.), oferecendo, como contrapartida, a atuação com equipes multidisciplinares, para otimizar e divulgar os processos e produtos das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas, aproximando-se da comunidade externa e da sociedade, melhorando a imagem do Serviço Público. Encontrar maneiras de promover maior comunicação interna e externa à UFSM, com a melhor divulgação dos serviços e produtos ofertados, pelo SiB/UFSM, contando com todos os meios de comunicação, mídias, redes sociais, investindo em Marketing, para ter retorno e reconhecimento (Ex. Rádio, Tv, Panfletos, Instagram Twitter, Facebook, You Tube, etc.).

- Criar e fomentar uma cultura de planejamento contínuo. Saber aproveitar a “capacidade pensante” da Instituição de Ensino Superior dessa área de conhecimento;

- Apresentar programas, à medida da suas necessidades e especificidades, voltados, por exemplo, às atividades de extensão (projetos artísticos, culturais e educacionais extensivos à comunidade externa; realização de eventos técnico-científico e culturais); às atividades de

manutenção e conservação de acervo (projetos de campanha de conscientização e educação de usuários na conservação do acervo; para recuperação de acervos especiais); às atividades de processamento técnico/tratamento da informação (projetos "força tarefa" para reclassificação de acervos; para disponibilização de acervos especiais; para avaliação de acervos; implantação de ferramenta de controle de acervo e catálogos); às atividades de assistência e orientação aos usuários (projetos de estudo de usuários; voltados à melhoria da qualidade de atendimento ao usuário presencial; para implantação de novos serviços e produtos virtuais; de implantação de novos espaços de convivência, etc.); às atividades de capacitação de sua equipe de profissionais, e tantos outros mais;

- Rever a política de desenvolvimento de coleções. (Aquisição - as aquisições, grande parte das vezes acontecem para atender aos critérios descritos no instrumento de avaliação de cursos de graduação e instituição, do INEP/MEC. Muitas vezes, o Sistema de Avaliação de cursos de graduação e da instituição, se torna um aliado para a manutenção das bibliotecas. A falta de recursos financeiros para a aquisição da Bibliografias Básicas e Complementares necessárias, muitas vezes, recebe o reforço apenas quando das visitas *in loco* das Comissões de Avaliação do Mec, para atender as exigências);

- Consultar os docentes, TAEs, discentes e sociedade, e conhecer as reais necessidades no que se refere a Aquisições e publicizar as políticas de desenvolvimento de coleções (aquisições). (Buscar meios para maior interação com o corpo docente, por exemplo, procurando conhecer as suas carências e divulgando os serviços e acervo que as Bibliotecas do Sistema dispõe).

- Criar um aplicativo em que docentes e discentes possam acompanhar e participar do processo de Aquisição evitando dispêndios financeiros;

- Discutir e fomentar formas de medir o desempenho das Bibliotecas (relatórios gerenciais, indicadores de gestão), por exemplo, através de Software de Gestão. O Software de Gestão permitirá maior eficiência, nas atividades de avaliação, controle de qualidade e articulação com outras unidades institucionais, viabilizando cargas de dados destas unidades, eliminando a necessidade de cadastros manuais, agilizando os processos, garantindo a padronização de dados entre os sistemas da universidade e a qualificação e confiabilidade das informações.

Destaca-se, novamente, que a aquisição de Software de Gestão para Bibliotecas foi mencionado como prioridade, defendido em entrevista com Gestor Institucional da Alta Gestão da UFSM, devido ao elevado número de usuários do Sistema de Bibliotecas. Também, nas 10 IFES melhor avaliadas conforme IGC 2017, no que se refere a Bibliotecas, a maioria delas

possui Software de Gestão para o Sistema de Bibliotecas, subsidiando as instituições, e atuando como um diferencial para a excelência.

- Encaminhar novos procedimentos, propostas e ações do Sistema de Bibliotecas da UFSM, junto aos órgãos internos e externos à UFSM oferecendo contrapartidas, tendo em vista as atuais tendências das bibliotecas, (ex.: abertura das bibliotecas ao público externo nos finais de semana, atuando com equipes multidisciplinares dos diversos cursos da instituição, oferecendo, algum incentivo aos participantes, respeitando a legislação vigente;

- Gestionar a elaboração de Plano de Gestão para Bibliotecas do SiB/UFSM (Plano de Gestão da Unidade-PDU), estratégico, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM-PDI (2019-2021), definindo os princípios norteadores: missão, visão, valores.

### **6.1.3 Gestão de Infraestrutura**

- Elaborar coletivamente um padrão de infraestrutura mínima para Bibliotecas do SiB/UFSM, em termos de conforto, acessibilidade, segurança, equipamentos, ergonomia, sistema de segurança do acervo, limpeza, sustentabilidade e demais itens necessários à prestação de serviços e atendimento à comunidade interna e externa, conforme rege a legislação de Biblioteconomia e dos Instrumentos de Avaliação do MEC.

- Formar Equipe Técnica com o objetivo de adequar o acervo sob demanda e o espaço físico de todas as bibliotecas do SiB/UFSM, para os usuários com ou sem necessidades especiais;

Cabe destacar que algumas bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM não atendem à necessidade de acessibilidade mínima, como por exemplo Elevadores (a exemplo de bibliotecas do SiB-UFSM que não têm elevador, tendo três ou dois andares de pavimento, o que impede a um cadeirante ter acesso aos serviços de laboratórios, salas de estudos, auditórios, etc.

- Planejar e rever a estrutura física das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM, ampliando o espaço físico das bibliotecas do Sistema, que têm espaços restritos, contemplando-as com salas de estudos e adequações de acessibilidade, salas apropriadas para guarda de material raro, etc., respeitando as exigências da Biblioteconomia e do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Aponta-se que algumas estruturas físicas, não estão de acordo, conforme revelado na análise dos dados;

Vale destacar que os Gestores de Biblioteca, quando entrevistados, revelam e alertam para a falta de quesitos importantes de infraestrutura: em algumas bibliotecas não existe sala para estudos em grupo, tampouco sala individual, não tendo espaço para acervo, inclusive em biblioteca nova do Sistema. Também o fato de não ter condições de acessibilidade para cadeirantes circularem por entre as estantes. A falta de espaço físico para armazenamento adequado de materiais importantes e peculiares. A falta de iluminação, ventilação, limpeza, etc. Atenta-se que para atingir os objetivos institucionais torna-se salutar “aparar” essas arestas e providenciar condições de melhoria da Infraestrutura das bibliotecas.

#### **6.1.4 Qualidade de vida no trabalho**

- Propor ações que visem a melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho em todas as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM, diminuindo as disparidades hoje existentes, adotando medidas de prevenção para a saúde do servidor. São fatos elencados pelos entrevistados em seção anterior, como melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas (modernização dos equipamentos, acesso rápido à internet) e estruturais (salas para estudo em todas as bibliotecas, espaço de convivência, acessibilidade, etc.), aumentando a satisfação dos usuários e da comunidade em geral;

- Criar Comissão Permanente e Multidisciplinar de Avaliação e melhoria das condições de trabalho (equipamentos, manutenção do acervo, segurança) e qualidade de vida no trabalho (saúde e segurança do trabalhador do Sistema de Bibliotecas da UFSM, ergonomia, etc.), contribuindo para um desenvolvimento humano positivo e de comportamento proativo.

#### **6.1.5 Capacitações e motivação por competências**

- Propor capacitações para desenvolver competências informacionais da comunidade acadêmica; elaborando e analisando indicadores de produção científica e tecnológica; oferecendo serviços de informação científica e tecnológica e espaços democráticos de acesso à cultura e lazer;

- Realizar capacitações com servidores das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM, trazendo palestrantes de outras instituições, com experiência prática, realizando dinâmicas e processos para descobrir competências. Dar oportunidade de trabalharem motivados e nos setores onde realmente possam desenvolver e aplicar suas competências,

melhorando a qualidade dos serviços prestados à comunidade interna e externa, o bem-estar do servidor e conseqüentemente a qualidade institucional.

- Criar Programa de Gestão do Conhecimento (PGC), com a assessoria da PROGEP/UFSM para o corpo funcional do SiB/UFSM, visando disponibilizar mecanismos de comunicação interna.

- Mapear as competências das pessoas que trabalham nas bibliotecas, promover o aperfeiçoamento contínuo, a melhoria na qualificação e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

## 6.2 PERSPECTIVA SOCIAL E FINANCEIRA

No Sistema de Bibliotecas da UFSM se destaca a perspectiva social em detrimento a perspectiva financeira e acredita-se que tal situação seja verdadeira em todas as instituições públicas de Ensino Superior, por não terem como objetivo a maximização do lucro. Nesse contexto, devido ao alcance dos resultados sociais obtidos pelas bibliotecas, ganha relevância a perspectiva social.

O resultado social pode ser observado no retorno que a sociedade obtém da instituição. A biblioteca inserida no contexto da Universidade lhe fornece suporte nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, garantindo o alinhamento entre a biblioteca e o Plano Estratégico da Universidade (PDI). Com isso, eleva o nível cultural da sociedade, produz, sistematiza e socializa o conhecimento, fazendo com que as pessoas habilitadas obtenham melhores retornos, conseqüentemente, melhora na qualidade de vida (MÜLLER, 2001).

Contudo, apesar de as instituições públicas não objetivarem o lucro, as perspectivas financeiras tornam-se necessárias na sua sobrevivência e manutenção, a exemplo das bibliotecas, que necessitam do financeiro para aquisição, atualização e manutenção do acervo.

### **Quanto a perspectiva financeira**

- Fortalecer as equipes técnicas da biblioteca, especializando-as e fazendo parceria com a Administração da UFSM, para elaboração de Projetos, visando a captação de recursos, com acompanhamento e avaliação da sua execução. Saber fazer projetos e saber aproveitar as oportunidades de captação de recursos junto a agências de fomento, uma vez que a instituição está carente deles (recursos financeiros).

### **Quanto a perspectiva social**

- Abrir as portas das bibliotecas para um processo de transformação social. As pessoas (usuários) precisam de um espaço para se encontrar e as bibliotecas são esse lugar;

- Aproveitar melhor os espaços externos às bibliotecas da UFSM, a exemplo da “Esplanada” em frente a Biblioteca Central. Utilizá-la para espaços de lazer, para eventos culturais, para Feiras, Exposições, Cinema, Teatros, etc.;

- Utilizar as tecnologias de comunicação e informação, proporcionando modernização, eficiência e eficácia aos serviços prestados pelas bibliotecas do Sistema SiB/UFSM. Utilizar melhor as mídias sociais para a divulgação dos produtos e serviços das bibliotecas;

- Adequar os espaços físicos internos da biblioteca, regulamentando-os para ser o lugar onde acontecem as Defesas de Dissertações, Teses e TCCs, para uso de todos os cursos da Universidade, e também para a sociedade, com Salas de Convenções e amplos espaços devidamente equipados para tal;

- Preparar equipes específicas de profissionais das bibliotecas, para receber e atender o aluno com o novo perfil que está surgindo, e atender a sociedade em geral, tendo em vista a tendência das bibliotecas do Futuro, onde o usuário, além de encontrar um lugar aconchegante e acolhedor, busca tecnologias de última geração, para que possa se conectar rapidamente com o mundo. Também, para que o aluno possa ter a imersão nos livros e também ter a imersão digital. Que o usuário encontre ali cultura, lazer, informação, inovação e tudo mais. Torna-se relevante trabalhar essas tendências uma vez que as bibliotecas e a Universidade carecem de preparação para essa nova realidade.

### **6.3 QUALIFICAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS E INTER-RELACIONAMENTOS**

- Analisar os processos internos das bibliotecas para localizar os que necessitem de melhorias. Focar nos processos internos que representem maior impacto na satisfação dos usuários e no alcance dos objetivos das bibliotecas e da instituição. A participação dos servidores das bibliotecas é indispensável nesse processo de melhorias;

- Investir na elaboração de projetos com vistas a conseguir mais recursos financeiros externos a instituição (junto a agências de fomento), para a atualização do acervo de todos os cursos de graduação;



- Tornar as Bibliografias dos cursos mais dinâmicas, fugindo do engessamento, criando um Sistema, permitindo que “o professor possa mudar de Bibliografia de uma forma mais dinâmica no Sistema de acordo com os livros disponíveis nas Bibliotecas e alterar automaticamente a sua Bibliografia, principalmente a Complementar de acordo com que está trabalhando naquele semestre, naquele momento” (D05);

- Trabalhar em equipe, com Bibliotecários, Coordenadores de Cursos, PROGRAD e PRA, no momento da solicitação/aquisição das Bibliografias dos Cursos, levando em conta a disponibilidade orçamentária, o que poderá resultar em economia de recursos financeiros e no sucesso das Avaliações *in loco* do Mec;

- Promover a divulgação e o conhecimento dos documentos institucionais PDI, PDU, em especial, através da maior comunicação e entrosamento entre Gestores do Sistema SiB/UFSM e a Alta Gestão da Instituição. Sugere-se, “prática” extra nesse sentido, através de Palestras ou Workshops promovidos pela PROGEP, especialmente para Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, divulgando e sensibilizando sobre a importância e a existência de tais documentos norteadores e vitais para a Instituição.

#### 6.4 PERSPECTIVA DOS USUÁRIOS E CONSERVAÇÃO DO ACERVO

A perspectiva de usuários possibilita que as bibliotecas direcionem seus objetivos para aquele seguimento-alvo, levando em conta as medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade. Em se tratando de biblioteca Universitária e de serviço público, a meta basilar é atender bem aos usuários (servidores – docentes e TAEs - discentes e comunidade em geral). Nessa perspectiva a pergunta é: Para atingir a “Missão”, como devemos ser vistos pelos nossos usuários?

Em vista disso, seguem alguns itens a serem elencados como diretriz:

- Apresentar cortesia, cordialidade e a máxima qualidade nos diversos serviços prestados pelas bibliotecas do Sistema, visando a satisfação dos usuários, a fidelidade, a divulgação dos serviços existentes e o bem-estar, através de espaços adequados para estudos, além de auxílio rápido e coerente para encontrar os produtos (livros) almejados. Acredita-se que, uma vez o usuário sendo bem atendido ele se tornará divulgador deste bem-estar e acolhimento, formando-se uma cadeia cíclica de grande procura, de aumento do conhecimento adquirido, de qualidade do ensino, de qualidade da instituição, e também, de melhores indicadores e melhor classificação da instituição no ranking nacional e reconhecimento internacional;

- Criar espaços adequados de trabalho para preservação de acervos. Alguns entrevistados demonstram seu descontentamento por não haver condições de preservar acervos importantes;

- Promover debate sobre a preservação de acervos com a comunidade interna e externa a instituição, sensibilizando-a no intuito de criar uma consciência natural e automática de preservação na instituição;

- Criar, no Sistema de Bibliotecas da UFSM, sites e serviços de fácil acesso, agradáveis visualmente e de autoatendimento e entendimento;

- Transformar as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM em espaços convivência, de conversação e acolhimento, maximizando a interação, colaboração, compartilhamento de conhecimentos e ampliando o sentimento de pertencimento à comunidade acadêmica da UFSM, contribuindo para a aproximação da universidade com a sociedade. Fazer com que os serviços disponibilizados pelas bibliotecas realmente possam ser usufruídos pelos indivíduos que compõem a sociedade, proporcionando-lhes satisfação, bem-estar, fidelidade e bom atendimento.

## 6.5 REVITALIZAÇÃO DE GRUPOS DE ESTUDO E PARCERIAS

- Definir estratégias propiciando maior participação dos bibliotecários nos Grupos de Estudos e trabalho do SiB/UFSM, nas decisões gerenciais da UFSM e também maior participação em Comissões institucionais afins como, por exemplo, maior participação na elaboração dos PPCs dos cursos no que diz respeito às Bibliografias Básicas e Complementares;

- Manter, reestruturar e “empoderar” os Grupos e Comissões de Trabalho do SiB/UFSM sempre que necessário.

## 6.6 VISÃO DE FUTURO

- Revisar o “poder” das bibliotecas e, com base na implantação regulamentada, articular e priorizar a efetiva implementação do Sistema de Bibliotecas da UFSM, tendo em vista a sua importância no contexto institucional, podendo estar diretamente subordinado ao Gabinete do Reitor, com o objetivo de gozar de maior autonomia institucional. Um Sistema moderno, inovador, acompanhando as tendências atuais, sendo contemplado com todo o suporte necessário para tornar-se Centro de Convivência, com apoio administrativo institucional, técnico, financeiro, de infraestrutura física e de pessoas;

- Investir em novas tecnologias com Software avançado, para digitalização dos documentos memoriais das Bibliotecas, como suporte eficaz e seguro dessas informações, com a disseminação e recuperação dos mesmos acompanhando as tendências atuais da “Biblioteca do Futuro”. Disponibilizar o acesso fácil e a praticidade aos usuários em geral, para que esses possam fazer pesquisas conforme necessário. O uso da digitalização contribui tanto no arquivamento da memória dos documentos e também o armazenamento de outras informações que venham pertencer às Bibliotecas. Ademais a digitalização dificulta o extravio dos documentos e facilita a recuperação dos mesmos, de forma rápida e segura. Sem contar com outros benefícios que a digitalização poderá trazer para as Bibliotecas, como por exemplo a economia de espaço para o arquivamento, a economia de tempo tanto para organizar o arquivo quanto para a recuperação das informações neste arquivadas.

- Implantar políticas para que a população seja estimulada com a ampliação do acesso à cultura, debates sociais e internet gratuita. Para que os usuários possam se conectar rapidamente com o mundo digital, em todas as bibliotecas do Sistema, com qualidade;

- Realizar encontros entre bibliotecas de Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, da Região Sul que possuem Sistema de Bibliotecas implantado, para discutir suas ações e processos de melhoria, criando premiações para os melhores casos, com divulgação nas mídias sociais, formando um círculo “vicioso”, onde todos querem ser os primeiros.

## 6.7 CONSIDERAÇÃO AO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NO QUE DIZ RESPEITO ÀS AVALIAÇÕES A INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Existe, no sistema e-Mec, sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a Educação Superior no Brasil, documento chamado “Avaliação de Avaliadores”, liberado exclusivamente para os Dirigentes Máximos da instituição, por ocasião das Avaliações aos cursos de graduação das instituições, no último dia da visita *in loco*, para que esse faça a sua avaliação da Comissão Avaliadora. Essa avaliação do Dirigente Máximo, serve de suporte à Equipe do Mec, para qualificar o Banco de Avaliadores (BASis).

Contudo, através dessa pesquisa, foram reveladas algumas falhas, pelos Gestores entrevistados, quanto aos processos Avaliativos do Mec no que diz respeito à dimensão bibliotecas em avaliação *in loco* a cursos de graduação. Observa que o Relatório Final elaborados pelos Avaliadores, não condiz com a realidade encontrada, igualmente não condizendo o Conceito Final atribuído ao Curso avaliado

Em vista disso, a pesquisadora toma a liberdade de fazer sua inferência nesse caso, por observação e experiência profissional, por ser servidora do quadro funcional da instituição e ter atuado com Cargo de Direção por aproximadamente dez anos na instituição como Pesquisadora Educacional Institucional, diretamente subordinada ao Reitor, por ter participado de inúmeros processos avaliativos na instituição e em outras Instituições Federais de Ensino Superior do país como Avaliadora SESu/INEP/MEC, ter recebido e acompanhado Comissões de Avaliações de Cursos de Graduação e de instituição na UFSM, envolvida no processo no que lhe competia, e conseqüentemente, conhecer a legislação vigente.

Veja-se essa inferência como crítica construtiva no sentido de que há necessidade de aprimoramentos pontuais no Sistema de Avaliações no Mec, jamais na intenção de condenar todo o processo.

Considera-se que há necessidade também de o INEP/MEC tomar posição e fazer cobranças pontuais, atinentes e vigentes, qualificando de fato o seu Banco de Avaliadores (BASis) para que as Avaliações sejam fiéis a realidade encontrada, bem como, para que haja fidelidade dos Conceitos Finais dos Cursos avaliados.

Sugere-se avaliar os Avaliadores Externos pertencentes ao BASis com maior periodicidade, usados critérios mais seletivos, para que as Avaliações aconteçam de fato, sob todos os aspectos avaliados e demonstrem, através dos Relatórios Finais gerados pela Comissão de Avaliação *in loco*, fidedignidade às realidades encontradas nos processos avaliativos.

Sugere-se ainda o Mec instar aos Reitores das Instituições de Ensino Superior para que participem mais efetivamente de todo o processo das Avaliações realizadas às suas instituições e aos cursos, visando o atingimento dos objetivos institucionais (conceito 5), ouvindo a Comissão Avaliadora e o Coordenador do Curso avaliado, para, a partir então, emitir seu parecer com fidedignidade, em Formulário Eletrônico “Avaliação de Avaliadores”, ao final do processo. E que, com isso o Mec tenha presente o que realmente acontece durante os processos Avaliativos, podendo emitir Conceitos e Pareceres justos, qualificando o seu Banco de Avaliadores (BASis), alicerçado nos princípios Constitucionais da transparência, legalidade e legitimidade.

Para ilustrar os principais tópicos de recomendações/sugestões de diretrizes orientadoras para implementação de Plano de Gestão de Bibliotecas de IES, apresenta-se a Figura 7.

Figura 7 - Principais tópicos de diretrizes orientadoras para de Plano de Gestão de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se, pela Figura 7 que o elenco de diretrizes para implementação de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES, inicia com a qualificação da gestão na perspectiva de aprendizado e crescimento, do SiB/UFSM, tendo em mente que, precisa-se saber da sua capacidade de mudar e melhorar continuamente. O processo de aprendizagem assume papel importante nesse processo de mudança, pois dá a oportunidade de rever e adaptar as estratégias, frente as oportunidades e ameaças que possam surgir. Nesse sentido, identifica-se ser necessário melhorias na gestão de pessoas, investindo no “capital” humano, na gestão estratégica e

melhoria contínua, no que diz respeito, primeiramente, a regulamentação e implementação do Sistema de Bibliotecas da UFSM, e seu processo organizacional (estrutura). É preciso investir na gestão de infraestrutura (física, de material e de equipamentos) necessária para crescer e melhorar. Ainda mais, é necessário focar na qualidade de vida no trabalho propondo ações e condições para tal. Outra carência observada é a capacitação e motivação por competências, fazendo com que as pessoas competentes sejam valorizadas e reconhecidas.

Na sequência, o foco é na perspectiva social e financeira. Esta última não deve se sobrepor a primeira, em se tratando de uma instituição pública sem fins lucrativos. Contudo, a perspectiva financeira não pode ser deixada de lado, visto que assume importância e necessidade. Ganha relevância a perspectiva social devido ao alcance dos resultados sociais obtidos pelas bibliotecas por meio do desenvolvimento dos seus programas e projetos, uma vez que as mesmas estão inseridas no contexto da Universidade, dando-lhe suporte nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, e alinhada ao PDI, elevam o nível cultural da sociedade, socializando conhecimentos.

Posteriormente, é elencada a qualificação dos processos internos e inter-relacionamentos. Deve-se focar nos processos internos que representem maior impacto na satisfação dos usuários e no alcance dos objetivos das bibliotecas e da instituição. A participação dos servidores das bibliotecas é indispensável, uma vez que eles se encontram mais próximos dos processos internos e dos usuários, permitindo detectar possíveis melhorias de maneira mais rápida e confiável.

Mais um ponto elencado na Figura 7 é a perspectiva dos usuários e a conservação do acervo. A perspectiva de usuários possibilita que as bibliotecas direcionem seus objetivos para aquele seguimento-alvo, levando em conta as medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes (usuários), quais sejam: satisfação e fidelidade. Por ser biblioteca universitária e de serviço público, a maior meta é atender bem aos usuários.

Quanto ao acervo, aponta-se a necessidade de criar espaços adequados de trabalho para a sua preservação, promovendo debates com a comunidade interna e externa mostrando a situação em que o mesmo se encontra e demonstrando o real resultado desse processo, criando assim uma consciência de preservação.

Na sequência, outra diretriz é a revitalização de grupos de estudos e parcerias. Deve-se definir estratégias para maior participação dos bibliotecários do Sistema nos Grupos de Estudos e nas decisões gerenciais da UFSM, além de maior participação em Comissões institucionais.

Outro ponto elencado na Figura 7 como diretriz, é a visão de futuro, revisando o “poder” das bibliotecas diante da Alta Administração da Universidade, podendo o SiB estar diretamente subordinado ao Gabinete do Reitor, com o objetivo de gozar de maior autonomia administrativa, financeira, de pessoal e de infraestrutura física, conforme as tendências atuais, com todo o suporte para tornar-se Centro de Convivência. O SiB sendo ordenador das despesas nas instâncias da instituição, a exemplo do que acontece na maioria das 10 IFES melhor avaliadas pelo IGC/INEP/MEC, ano de 2017 pesquisadas. Revelando-se esse fato como um diferencial para a excelência.

O resultado desse elenco de diretrizes orientadoras para implementação de Plano de Gestão de Bibliotecas de IES, acredita-se subsidiar a Gestão das Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas a conquistar seu espaço na universidade e na comunidade externa, bem como subsidiar a instituição a atingir seu objetivo de ser Universidade de Excelência.

Por fim, na Figura 7 enfatiza-se que essas diretrizes orientadoras elencadas estrategicamente, conforme dados coletados, demonstram o diagnóstico da necessidade e realidade atual em que se encontra o Sistema de Bibliotecas da UFSM. Elas precisam da avaliação, atualização e acompanhamento contínuos, durante todo o processo.

Sugere-se, essas diretrizes como ciclo de melhorias contínuas a exemplo do que preconiza o Modelo de Excelência em Gestão do Gespública. Acredita-se que a elaboração e implementação, futura, de Plano de Gestão possa servir, para bibliotecas de IES indistintamente.

Ainda, conclui-se, que a pesquisa revela, no caso específico da Universidade Federal de Santa Maria, “boas intenções” explicitadas na coleta dos dados, em especial através das entrevistas com Gestores, que a meta da instituição é que se tenha Ensino de Excelência e Universidade de Excelência, atingindo conceitos máximos nas avaliações institucionais e nas avaliações de todos os cursos da instituição, reconhecendo as bibliotecas serem o “Coração da Universidade”. Revelou-se também a necessidade do SiB/UFSM ser regulamentado e efetivamente implementado, corroborando positivamente com todo processo. Contudo, atenta-se, para que isso se torne realidade, ser imprescindível que a vontade política aconteça de fato, e que haja ambiguidade entre os discursos e as práticas na gestão da instituição.





## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais do estudo, passando pelos objetivos propostos; os principais resultados encontrados no atingimento dos objetivos; as implicações/contribuições gerenciais, teóricas, empíricas, sociais, profissionais, e para a instituição; as limitações da pesquisa e; por fim, as sugestões para trabalhos futuros.

Considerando que as Instituições Públicas de Ensino Superior visam Ensino de Excelência, tendo como premissas a sua Missão, a sua Visão e os seus Valores, elas precisam ter propósitos e estratégias bem definidas e ações planejadas, orientadas por documentos norteadores, como é o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano de Gestão, etc., para atingir seus objetivos. As bibliotecas, inseridas nesse contexto com ações estratégicas e práticas, definindo critérios e indicadores de qualidade que atestam a eficiência e a sua eficácia, além de estarem alinhadas aos seus objetivos precisam estar alinhadas aos objetivos institucionais, ao PDI, o que se reveste de importância à gestão institucional. E, do ponto de vista da gestão das bibliotecas universitárias, é um problema para as Instituições de Ensino Superior não terem um Plano de Gestão de Bibliotecas alinhado ao seu PDI. Os dois Planos precisam trilhar caminhos na mesma direção de forma a cumprir a sua missão e alcançar os objetivos comuns.

Sintetizando, essa dissertação respeitou um percurso para o atingimento dos objetivos, com: a) análise bibliográfica, fundamentação teórica e identificação dos requisitos de avaliação do Instrumento de Avaliação Institucional e de Cursos nos eixos e dimensões avaliados para bibliotecas de IES (SINAES/INEP/MEC); b) análise e conhecimento dos requisitos de avaliação do Instrumento de Autoavaliação do Espública pertinentes a gestão de bibliotecas; c) realização de entrevistas semiestruturadas e aplicação do “checklist” do IAGP-250 Pontos do Espública aos dois Grupos de Gestores selecionados para a pesquisa (Gestores Institucionais e Gestores do SiB); d) transcrições e análises das entrevistas, e análise dos resultados da ferramenta do “checklist” do IAGP-250 Pontos do Espública, com a obtenção da Primeira Autoavaliação por Grupo de gestores; e) análise dos documentos gerenciais das 10 IFES melhor avaliadas pelo IGC/INEP/MEC 2017, no que se refere a bibliotecas, conhecendo seus pontos fortes; f) análise de documento (PDU) de Unidade da UFSM que se destacou positivamente na coleta dos dados; g) e, por fim, a construção das propostas de Diretrizes para Plano de Gestão de Bibliotecas de IES, que poderão servir de rumo estratégico para a implantação e implementação de Plano de Gestão em Bibliotecas de IES, culminando com o atingimento do objetivo da dissertação. Seguem procedimentos e achados do processo desenvolvido no estudo.

A pesquisa teve como objetivo geral propor Diretrizes Orientadoras para Plano de Gestão de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, em especial para o Sistema de Bibliotecas da UFSM, à luz dos requisitos de Autoavaliação do Gespública e dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC.

O primeiro objetivo específico consistiu em conhecer os requisitos de avaliação do Instrumento de Avaliação Institucional e do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação, do SINAES que impactam a gestão de bibliotecas. Conhecer como estão sendo conduzidas as ações e as práticas quanto aos requisitos de avaliação, pelos gestores. Para isso, foram realizadas as análises bibliográfica e estudo aprofundado sobre o SINAES e o Gespública, foram conhecidos e identificados os requisitos de avaliação do Instrumento de Avaliação Institucional Externa, e Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação, do SINAES/INEP/MEC, nos eixos e dimensões avaliados para bibliotecas de IES, a partir da análise da legislação vigente.

O segundo objetivo específico consistiu em analisar os requisitos de avaliação do Instrumento de Autoavaliação do Gespública pertinentes a gestão de bibliotecas. Após a fundamentação teórica, esse objetivo específico consistiu em analisar os requisitos do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública, do Gespública pertinentes a gestão de bibliotecas, através das falas dos Gestores entrevistados, no que se refere aos desafios por eles enfrentados e as suas perspectivas com relação ao futuro da biblioteca.

Para tanto, esse momento do estudo consistiu no atendimento ao primeiro e segundo objetivos específicos concomitantemente, por meio da análise das entrevistas, conforme seção 5.2. Foram realizadas as entrevistas individuais e semiestruturadas com os Gestores Institucionais, num total de cinco respondentes, e Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, num total de onze respondentes, totalizando dezesseis entrevistados. Os entrevistados, todos gestores, ocupantes de Cargos de Direção, diretamente ligados à Gestão das Bibliotecas da UFSM, sendo este o critério adotado para a escolha dos participantes. Os dados foram analisados em 5 categorias definidas *a priori* (1 - processo de gestão atual; 2 - inter-relacionamento; 3 - desempenho; 4 - referencial comparativo; 5 - visão de futuro).

Apresenta-se os principais achados das entrevistas de cada uma das categorias, por grupo de gestores (grupo de Gestores Institucionais, e grupo de Gestores do SiB/UFSM) no Apêndices M, Quadro 30 e Apêndice N, Quadro 31.

Para ilustrar, cita-se, a seguir, alguns desses achados de ambos os Grupo de Gestores da UFSM, sintetizados nos apêndices anteriormente referidos, por se destacarem nos resultados da pesquisa.

Pontos fortes revelados: os gestores reconhecem e citam a importância de existir um Sistema de Bibliotecas da UFSM, regulamentado e em funcionamento; dizem que as práticas de gestão adotadas, estão associadas às práticas da IES, PDI, Administração, Gestão; concordam que a tendência das Bibliotecas é se tornarem Centros de Convivência; e relatam declarações ricas em detalhes, e que isso não desclassifica as bibliotecas tradicionais; Gestor da Alta Administração, afirma que a Biblioteca passa a ser prioridade para a atual Gestão (e diz que “se o objetivo é uma Educação de Excelência, esta passa por uma Biblioteca de Excelência”); há “cobrança” da Gestão da UFSM quanto aos resultados das práticas gerenciais das Bibliotecas; revelou caso peculiar de Gestor que diz não haver “cobrança” da Administração Central quanto a resultados, e os efeitos em sua Unidade são de Excelência; na UFSM existem três Bibliotecas citadas por ambos os Grupos de Gestores, consideradas Centros de Convivência (BC, BSCCNE, BSPoli); a compra de Software para Gestão de Bibliotecas para otimizar, dinamizar, modernizar e dar mais fidedignidade ao sistema e aos processos, é meta da Gestão atual da UFSM.

Os resultados das entrevistas apontaram oportunidades de melhoria, pelo descontentamento quase que geral dos Gestores: no que se refere a falta de Software gerenciador/gestor de Bibliotecas; já houveram tentativas para a compra de Software de Gestão para Bibliotecas (Plataforma Órago para rodar o Pergamum), mas mesmo tendo recurso financeiro, houve negação por parte da Administração da UFSM, retornando o recurso para o Mec; descontentamento e crítica à Administração Central da UFSM, Que não há “cobrança” de resultados de suas práticas gerenciais e que “o relacionamento com a Administração Central da UFSM é “nebulosa”; descontentamento no que se refere aos cortes orçamentários para as aquisição das Bibliografias; descontentamento e duras críticas às Avaliações/Avaliadores do Mec aos cursos de graduação da instituição, que em seus Relatórios Finais não mencionam carências existentes como a falta de acessibilidade, por exemplo; desmotivação dos Gestores SiB pela disparidade financeira das gratificações pagas para as mesmas funções no mesmo Sistema; a falta de trabalho em equipe entre Coordenadores de Cursos, Bibliotecários e Gestores de Unidades especialmente em relação às decisões sobre a aquisição das Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos; a falta de acessibilidade, falta de espaço físico para cadeirantes circularem por entre as estantes, falta de sala para estudos individuais e em grupos, falta de sala para o acervo, falta de espaço físico para armazenamento adequado de materiais importantes, em algumas Bibliotecas; a falta de conhecimento, de alguns Coordenadores de Cursos, no tocante a definição de Bibliografia Básica e Complementar; a falta de poder de decisão das Bibliotecas e necessidade de estar melhor indicados na questão administrativa interna da

instituição; parcela significativa dos Gestores desconhece ou conhece parcialmente documentos estratégicos e básicos da UFSM, a exemplo do PDI; dizem conhecer os Instrumentos de Avaliação do Mec, e se reportam ao assunto de maneira insegura e superficial, sinalizando não estarem aptos a receber as Comissões de Avaliação do Mec, no que diz respeito às avaliações das Bibliotecas; o resultados das entrevistas revelou situação preocupante onde Gestor Institucional diz não saber se a Administração “cobra” resultados das práticas gerenciais das Bibliotecas, e completa dizendo que “a Biblioteca é importante, mas não urgente” e que a Biblioteca, na Universidade, nunca foi ponto de pauta nas reuniões de Diretores de Centro. Que, como Gestor, não se preocupa muito quanto a questões relacionadas às Bibliotecas. Que são discutidos assuntos variados, como diárias, transporte, menos assuntos sobre as Bibliotecas.

Esses achados revelados nas entrevistas sugerem algumas recomendações: implementação/implantação do Sistema de Bibliotecas da UFSM, com todo o apoio da Gestão da UFSM, no que for necessário; subordinação direta do SiB- Bibliotecas ao Gabinete do Reitor e delegação de competência, como ordenador das despesas nas instâncias da instituição; aquisição de Software gerenciador/gestor de Bibliotecas, para maior dinamismo, interação entre sistemas, confiabilidade e fidedignidade dos dados; ambiguidade entre a teoria e a prática da gestão. Entre o discurso e a realidade. Vontades mútuas no que diz respeito à Gestão Institucional; trabalho e esforço conjunto, contínuo, com atualizações, acompanhamentos e avaliações das ações; capacitação dos servidores (Gestores e técnico-administrativos) do Sistema SiB para estarem aptos aos desafios da “Biblioteca do Futuro como Centro de Convivência” e aptos a atender a esse novo perfil de usuário; necessidade de destinação maior de orçamento, para a aquisição das Bibliografias dos Cursos Superiores; atenção especial da Gestão da instituição para as questões reveladas pelos Gestores do SiB da UFSM, vez que muitas das críticas sobre as dificuldades e as necessidades se resumem no que a legislação vigente já exige para Bibliotecas, (quando das Avaliações do Mec), tais como acessibilidade, existência de sala de estudos, etc; formação e nomeação de Comissão Permanente de Avaliadores para sensibilizar, preparar e acompanhar as Avaliações *in loco* à instituição, em especial no que se refere as Bibliotecas. Comissão essa formada por servidores do quadro da instituição e membros do BASis/Mec. Que a mesma seja regulamentada, permanente, contínua, e gratificada. Que não se dissolva (acabe) a cada final de gestão.

Observa-se no Quadro 30 e Quadro 31, dos apêndices M e N respectivamente, que os principais achados das entrevistas com os Gestores Institucionais e Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, são significativos para a Gestão da instituição, refletindo o diagnóstico

atual, possibilitando assim adotar práticas, ações e metas estratégicas para a melhoria contínua da gestão de bibliotecas podendo subsidiar a Gestão no atingimento dos seus objetivos.

O terceiro e último objetivo específico consistiu em identificar práticas gerenciais atuais, institucionais e das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM, e que atendam aos requisitos do Instrumento de Autoavaliação do Gespública e SINAES. Para tanto foi aplicado, aos dezesseis gestores selecionados para a pesquisa, um “checklist” baseado na ferramenta do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública - IAGP - 250 Pontos, estruturado em oito critérios e 72 alíneas, observando a pontuação máxima para cada critério. A escala de pontuação do IAGP-250 Pontos compreende o intervalo de 0 (zero) a 250 (duzentos e cinquenta). (Tabela I - Pontuação Geral por Critério - seção 2.3.5 - e Tabela II - Apêndice D). Cada critério é composto por requisitos que são expressos pelas alíneas que o compõem, totalizando nessa pesquisa 1.152 alíneas analisadas (16 gestores respondendo 72 alíneas).

A aplicação do “checklist” aconteceu em outubro e novembro de 2018 aos mesmos gestores selecionados para as entrevistados, acontecendo logo após as mesmas. Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio de maturidade atingido pela organização. E o sistema de pontuação possibilita quantificar o grau de atendimento aos requisitos (alíneas).

A aplicação da ferramenta permitiu verificar o grau de aceitação das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado pelo Gespública, considerando as oportunidades e os processos de melhoria para a gestão. Para tanto, foi realizada a Primeira Autoavaliação, por Grupo de Gestores (Gestores Institucionais e Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM), demonstrada em tabelas de Pontuação Geral e Pontuação Individual, especificamente elaboradas, conforme tópico 5.3 dessa dissertação, onde a pontuação alcançada classificou o Gestor, no Nível de Gestão, conforme as Faixas de Pontuação Global do Gespública (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global).

A Primeira Autoavaliação estabelece o “marco-zero” da gestão da organização em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública. A partir da realização da avaliação em ciclos contínuos e periódicos, não devendo ultrapassar o período de dois anos, recomendado pelo Programa, é possível medir e descrever todos os resultados alcançados. Porém, evidencia-se que essa pesquisa não teve a pretensão da aplicação de todas as Etapas do Processo de Melhoria Contínua da Gestão, preconizado pelo Gespública, por não ser objetivo proposto, podendo ser esta uma sugestão para estudos futuros. Os principais resultados alcançados pelos gestores participantes da pesquisa, nesse terceiro objetivo específico são exibidos a seguir.

O resultado do “checklist” aplicado aos Gestores Institucionais da UFSM, revelou, na Primeira Autoavaliação que todos os Gestores se encontram no mesmo Nível de Gestão conforme Faixa de Pontuação Global do Gespública, qual seja, Nível de Gestão nº 1, Posição “Média”, por terem alcançado pontuação entre 51 e 100 pontos. O “checklist” aplicado revelou também muitos pontos fortes em relação ao referencial de excelência preconizado pelo Modelo. Esses Gestores atingiram pontuação e desempenho máximos, em especial no Critérios: 1 – Governança (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global).

Por outro lado, revelou que há oportunidades de melhorias para os Gestores institucionais participantes da pesquisa no Critério 3- Cidadão – Usuário, definido em tabela de Faixas de Pontuação Global, do (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global). citado acima, onde a pontuação foi mínima. Sinaliza-se que esses Gestores avaliem as suas ações e oportunidades de melhoria, considerando-as como aspectos gerenciais menos desenvolvidos e que, por isso podem/devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento. Essa pesquisa ocorreu numa Instituição Pública, voltada ao cidadão, justamente critério de pontuação mínima alcançada por esses Gestores. Contudo, permite-lhes melhorias, com a evolução na gestão e na contribuição com o desenvolvimento e prestação de serviços públicos de excelência e de qualidade.

Outra revelação do resultado do “checklist”, na Primeira Autoavaliação foi a de que alguns Gestores institucionais têm comprometimento organizacional maior que outros, do mesmo grupo pesquisado.

O resultado do “checklist” aplicado aos onze Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM, revelou, pela Primeira Autoavaliação, que seis deles se encontram no Nível de Gestão nº 1, Posição “Média”, por terem alcançado pontuação entre 51 e 100 pontos, e cinco deles se encontram no Nível de Gestão nº 1, Posição “Baixa” por estarem na faixa entre 0 e 50 pontos. Assim se optou por fazer as análises e agrupando-os em dois grupos, por posição alcançada.

O resultado do “checklist” do Primeiro Grupo de Gestores SiB/UFSM (B02, B03, B05, B06, B09 e B10), Nível de Gestão nº 1, Posição “Média”, conforme Faixa de Pontuação Global, na Primeira Autoavaliação (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global), revelou como ponto forte a existência de Biblioteca de Excelência na UFSM, onde o Gestor do Sistema de Bibliotecas da UFSM (B03), atingiu a pontuação mais alta, dentre todos os Gestores SiB-UFSM pesquisados, com desempenho máximo em todos os oito critérios de excelência avaliados (Critério 1 – Governança, Critério 2 - Estratégia e Planos, Critério 3 - Cidadão – Usuário, Critério 4 - Interesse Público e Cidadania, Critério 5 - Informação e Conhecimento, Critério 6 – Pessoas, Critério 7 – Processos, Critério 8 – Resultados). O resultado do “checklist”

desse grupo de Gestores na Primeira Autoavaliação revelou também que o B10 foi o Gestor SiB/UFSM que alcançou menor desempenho total nos critérios avaliados, e seu menor desempenho foi no Critério 5 - Informação e Conhecimento. O mesmo Gestor atingiu desempenho máximo nos Critério 1 – Governança, Critério 4 - Interesse Público e Cidadania e no Critério 6 – Pessoas.

As oportunidades de melhoria reveladas pelos resultados do “checklist” do Primeiro Grupo de Gestores SiB/UFSM, na Primeira Autoavaliação, por ordem de menor desempenho alcançados foi, conforme critérios a seguir, sucessivamente: Critério 5 - Informação e Conhecimento; Critério 4 – Interesse Público e Cidadania; Critério 2 - Estratégia e Planos; e o Critério 3 - Cidadão-Usuário (Apêndice E - Tabela III – Faixas de Pontuação Global).

O resultado do “checklist” do Segundo Grupo de Gestores SiB/UFSM, (B01, B04, B07, B08 e B11), Nível de Gestão nº 1, Posição “Baixa”, conforme Faixa de Pontuação Global, na Primeira Autoavaliação, faixa entre 0 e 50 pontos, revelou esse grupo de Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFSM encontrar-se em situação que sinaliza merecer ser revista e avaliada pela gestão do SiB e pela gestão da instituição, onde as oportunidades de melhorias, se resumem em proposições de metas a serem traçadas e melhorias contínuas a serem atingidas.

Sinaliza-se, contudo que, ao final desse terceiro objetivo específico, apesar de alguns resultados alcançados pelos Gestores participantes da pesquisa, que se encontram no Nível de Gestão nº 1, Posição “Baixa”, ainda assim, ser possível atingir o nível de Universidade de Excelência, através da conscientização, sensibilização, engajamento e esforços mútuos entre Gestores Institucionais (Alta Administração da UFSM) e Gestores do Sistema SiB/UFSM. Sugere-se, para tanto, aproveitar os exemplos de boas práticas existentes no próprio Sistema de Bibliotecas da instituição, e, a partir de avaliações em ciclos contínuos e periódicos, conforme recomendado pelo Programa, e ferramenta utilizada nessa pesquisa, medir e descrever os resultados alcançados e adotar as ações de aperfeiçoamento e melhorias necessárias, com a fixação de Metas de Gestão, identificando os pontos fortes, e especialmente as oportunidades de melhoria, por critério de avaliação, visando alcançar as Metas para o próximo ciclo Avaliativo, e assim sucessivamente, até atingir os objetivos: Universidade de Excelência.

Esse terceiro objetivo específico, através dos resultados encontrados revelou e enfatizou a necessidade de que todas as práticas e ações gerenciais institucionais e das bibliotecas estejam alinhadas aos objetivos institucionais (PDI, etc.), com ações proativas e comprometidas mutuamente, o que vai ao encontro do atingimento dos objetivos da pesquisa.

Na sequência, investigaram-se as ações e práticas gerenciais adotadas em Unidade da Instituição e em outras Instituições Federais de Ensino (IFEs), especialmente nos documentos

regimentais referentes a bibliotecas, como forma de subsidiar a proposta de diretrizes orientadoras para Plano de Gestão de Bibliotecas de IES, objetivo geral da dissertação. A coleta de informações foi realizada via e-mail e nos sites institucionais, em especial sites das bibliotecas das 10 IFEs pesquisadas, tendo sido limitada às informações disponíveis ao público externo, visto o exíguo retorno das informações solicitadas via e-mail. Contudo, identificaram-se muitos pontos fortes (ações/situações específicas) nas investigações realizadas, como diferenciais de excelência, destacando-se que: praticamente todas elas possuem Sistema de Bibliotecas regulamentado e implementado, funcionando de fato; na maioria delas o Sistema de Bibliotecas está diretamente ligado ao Gabinete do Reitor, dando-lhes maior poder e autonomia institucional, com participação direta nas decisões institucionais, são ordenadoras de despesa a nível institucional o que lhes dá o poder de gestão dos seus próprios recursos financeiros, têm o hábito de avaliação, planejamento, acompanhamento e monitoramento de suas práticas e ações, têm Comissões internas que atuam nas diversas linhas de ação estrategicamente, têm gratificações compatíveis com as funções que ocupam, e iguais para todo o Sistema, têm Comissão atuantes e permanentes que auxilia e orienta na preparação e sensibilização contínua aos cursos, no que se refere às Avaliações *in loco* do Mec, e avaliações às suas instituições. Comissões essas formadas por servidores do quadro da instituição, pertencentes ao BASis/Mec. Revelou que muitas das bibliotecas dessas IFES possuem Software de Gestão de Bibliotecas, (a maioria trabalha com o Pergamum), que agiliza e dá maior confiabilidade e credibilidade aos seus processos de gestão. Contudo, a pesquisa revela uma oportunidade de melhoria (carência), inclusive constatada por elas como um alerta, (uma lacuna), quando lhes foi enviado e-mail solicitando informações: Nenhuma das 10 IFES melhor avaliadas conforme IGC/INEP/MEC/ 2017, possui Plano de Gestão para Bibliotecas alinhado ao PDI institucional. Observa-se poder ser este um diferencial de excelência e de pioneirismo para a nossa instituição, quando da sua implantação e implementação, subsidiado pelas diretrizes orientadoras aqui propostas, baseadas no diagnóstico das bibliotecas da UFSM, levantado através coleta dos dados da pesquisa.

Observou-se, inclusive, pela reação nas mensagens trocadas, que nosso e-mail lhes despertou interesse e alerta para o preenchimento dessa lacuna nas suas instituições.

Na investigação de Unidade da UFSM que se diferenciou positivamente na coleta de dados da pesquisa (entrevistas, “checklist “ e observação) seus documentos, em especial o PDU mostram que a instituição UFSM tem biblioteca de referência, como Centro de Convivência, com práticas estratégicas e visão de futuro. Apesar de não ter “nada por escrito”, suas ações são proativas e de excelência, reflexo da Unidade de Excelência em que está inserida.



Por fim, com base nos resultados da pesquisa, através dos objetivos específicos foi possível atingir o objetivo geral desse estudo, propondo Diretrizes orientadoras para Plano de Gestão para Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, à luz dos requisitos de Autoavaliação do Gespública e dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC (capítulo 7). Destaca-se o fato que, essas diretrizes propostas necessitem de avaliação, atualização e acompanhamento contínuos, para o sucesso do processo, qual seja, servirem de parâmetro para a implantação e implementação de Plano de Gestão para Bibliotecas.

Nesse sentido, para o êxito de implantação e implementação de Plano de Gestão para bibliotecas de IES, com ênfase na UFSM, caso em estudo, foram elencados os tópicos com as diretrizes que englobam: 1) Qualificação da gestão do SiB/UFSM - aprendizagem e crescimento, com enfoque na gestão de pessoas, gestão estratégica e melhoria contínua, gestão de infraestrutura, qualidade de vida no trabalho, e capacitações e motivação por competências; 2) Perspectiva social e financeira; 3) Qualificação dos processos internos e inter-relacionamentos; 4) Perspectiva dos usuários e conservação do acervo; 5) Revitalização de grupos de estudos e parcerias; 6) Visão de futuro.

Além de considerações para o Ministério da Educação do Governo Federal, no que se refere às Avaliações às IES. Ao final, apresentou-se a Figura 7, que ilustra os principais tópicos com as propostas das diretrizes orientadoras, e os estágios de aplicabilidade recomendados (sugeridos). São rumos estratégicos para implementação do Plano. Sinaliza-se essas diretrizes, conforme a Figura 7 como um ciclo de melhoria contínua, uma vez que suas ações e metas necessitam de avaliação, atualização e acompanhamento e durante todo o processo.

O resultado da pesquisa deixou claro a veemência da regulamentação do Sistema de Bibliotecas na UFSM, de fato, como um primeiro passo para o atingimento dos objetivos institucionais, com todas as normas fundamentadas e as estratégias definidas, e como sugestão, infere-se, que a sua vinculação do Sistema seja direta ao Gabinete do Reitor como órgão Suplementar e de Assessoramento, e que seja ordenador de despesas nas instâncias institucionais, a exemplo do que acontece com as Bibliotecas da maioria das 10 IFES melhor avaliadas pelo IGC/2017, investigadas, pois demonstram ser Universidades de alto desempenho.

As contribuições do estudo podem ser divididas em teóricas, empíricas, sociais, profissionais e para a instituição.

Para a teoria, a pesquisa foi relevante, pois contribuiu para minimizar a lacuna entre o conhecimento empírico institucional sobre o assunto e a legislação vigente. Sobre os Instrumentos de Avaliação do Mec às IFES, quando das avaliações *in loco*, em especial no que diz respeito às avaliações das bibliotecas. Contribuiu também para a compreensão da importância e da repercussão das suas ações e práticas no processo, visando a Excelência do Ensino e das Universidades, com os Planos (PDI e Plano de Gestão de Bibliotecas) alinhados aos seus objetivos. Outra contribuição foi para a Gestão Institucional e para a Gestão das Bibliotecas, ao abordar temática relevante e proporcionar o seu entendimento dentro do ambiente singular das Instituições Federais de Ensino Superior. O estudo contribui também para reafirmar a necessidade das bibliotecas, face a tendência atual e às exigências do novo perfil de usuários, se tornarem bibliotecas Centros de Convivência, mais sistêmicas e não apenas depósitos de livros, exigindo dos profissionais gestores de bibliotecas, além de base sólida e atualizada na área de gerenciamento, uma postura ágil e criativa na forma de administrar a sua organização. Essa mudança de paradigma das Bibliotecas passa obrigatoriamente pela forma de sua organização e gerenciamento como uma organização que tem como parâmetro a instituição e a comunidade a que serve e também, a sociedade fornecendo conhecimento e informação fidedignas, gerando publicação, divulgação e comunicação científica e ao mesmo tempo sendo um espaço de lazer, de cultura e de convivência.

Em suma, a biblioteca passa a ser não somente uma organização que coleta, processa, armazena, dissemina e disponibiliza a informação e o conhecimento, os livros, mas, sobretudo, uma organização que usa a informação para construir significados, criar conhecimentos, tomar decisões, e ainda ser espaço de acolhimento que atende ao novo perfil de usuário e à comunidade em geral.

Quanto às contribuições empíricas, essa pesquisa realizou o diagnóstico da situação atual das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM, e, através dos dados coletados com os Gestores Institucionais e Gestores de Bibliotecas, e dados coletados em Unidade da Instituição e em outras IFES, foi possível propor diretrizes orientadoras para implementação de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES, em especial para o Sistema de Bibliotecas da UFSM. Outra contribuição foi a revelação de que as 10 IFES melhor avaliadas pelo IGC/2017, também não possuem Plano de Gestão para Bibliotecas, sendo essa uma carência manifestada por elas. Também, os resultados da pesquisa, alinhados ao PDI institucional, sinalizaram poder auxiliar às bibliotecas e à instituição a atingir seus objetivos, produzindo indicadores de Excelência, obtendo o reconhecimento nacional e internacional.

No que diz respeito às contribuições sociais, além de contribuir com a prestação do Serviço Público de Excelência, esta pesquisa vem subsidiar/auxiliar na implantação e implementação de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional, visando atingir os objetivos institucionais. E uma bibliotecas que se caracteriza como Centro de Convivência, atendendo ao novo perfil de usuário. Biblioteca Moderna, do Futuro, de Excelência, voltada para a sociedade, verdadeiro objetivo da instituição. Universidade um grande ponto de encontro com a sociedade. Lugar de livros, de informação, de interação digital, de cultura, de lazer. Lugar onde as pessoas interagem. Lugar de ensino, de pesquisa e de extensão.

O fato de a pesquisadora fazer parte do quadro de servidores da instituição, este estudo teve também a contribuição profissional, durante todo o processo construtivo da pesquisa, especialmente na coleta e a análise dos dados. Por conhecer a instituição e os objetivo dela, e através das manifestações dos gestores participantes da pesquisa, foi possível fazer o primeiro diagnóstico da realidade atual das bibliotecas da UFSM, embasado em fundamentação teórica e também na experiência profissional, tornando a pesquisadora apta a contribuir com as demandas do ambiente na qual está inserida (Biblioteca Central de UFSM).

Essa pesquisa tem também a contribuição para a instituição, como consequência da experiência profissional da pesquisadora na instituição. Por ter sido Coordenadora de Planejamento Informacional durante alguns anos, responsável pelos indicadores institucionais; também por ter atuado, durante alguns anos como Pesquisadora Educacional Institucional, diretamente envolvida com o processo e Avaliações do Mec à instituição (institucionais e de cursos) etc. E por ter feito parte do Banco de Avaliadores da SESu/MEC, avaliando diversas IFES brasileiras, no que se refere aos seus indicadores, durante alguns anos.

O aprimoramento, como embasamento teórico e todo o processo construtivo da pesquisa, permite à pesquisadora o aperfeiçoamento de suas competências, tornando-a apta a contribuir para o atingimento dos objetivos da sua Instituição, na busca da melhoria contínua da qualificação dos indicadores, em especial os das bibliotecas, bem como apta a contribuir às demandas, neste íterim, com outras IES.

Quanto às limitações do estudo, por se tratar de pesquisa qualitativa, existe a possibilidade da presença do viés de interpretação da autora. Também, o ponto de vista de alguns gestores pode estar distorcido, pois, parte deles, sinalizou falta de conhecimento teórico acerca do tema. Fator crucial e limitador do estudo foi o fato de o Sistema de Bibliotecas da UFSM não existir de fato. Apenas existe uma Resolução (033/2013) que aprova a implantação do Sistema de Bibliotecas e a reestruturação organizacional da Biblioteca Central da UFSM.

Isso pode ter afetado o teor e a motivação nas respostas dos “atores” envolvidos. Além do mais, grande parte das análises das documentações (regimento, planejamento estratégico, resoluções, relatórios gerenciais, etc.) de outras IFES foi realizada com base nas pesquisas em sites oficiais, principalmente de bibliotecas ou equivalentes, uma vez que a resposta aos e-mails não foi atendida na sua totalidade, o que pode não representar a situação real da instituição. Os sites podem estar desatualizados, ou ainda pode significar que as informações não estejam disponíveis para o público externo. Também, pode-se considerar como uma limitação do estudo o tempo para a realização dessa pesquisa, uma vez que houve troca de Orientação após a Qualificação, (por motivo de aposentadoria) e houve necessidade de ampliar o período da coleta de dados o que repercutiu nas etapas subseqüente do processo de análise e escritura da dissertação.

Além das sugestões para trabalhos futuros, feitas concomitantemente às análises dos dados dessa pesquisa, recomenda-se dar continuidade a este estudo, ou realizar um novo estudo para bibliotecas da UFSM e para as IES, após esta Primeira Autoavaliação, que apontou pontos fortes e oportunidades de melhorias, aproveitando os resultados alcançados para traçar ações e metas para a próxima Autoavaliação, conforme propõe o Programa Gespública, ou aplicar outro instrumento de Avaliação validado, avaliando e monitorando seu impacto para a instituição/instituições, com maior número de Gestores participantes da pesquisa. Aconselha-se o desenvolvimento de estudo específico nas três bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFSM apontadas como referência (Biblioteca Central, Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Naturais e Exatas e Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico), a fim de comprovar, conhecer e identificar o que as diferencia positivamente das demais, como Centros de Convivência. Verificar as estratégias, práticas e ações por elas praticadas, e que essas possam ser replicadas em todo o Sistema de Bibliotecas da UFSM, a custo mínimo, com o intuito de torná-lo referência de Centro de Convivência, nacional e internacionalmente. Também se sugere a realização de estudos referentes às dinâmicas e o funcionamento das bibliotecas dos Cursos Superiores de Ensino a Distância - EAD, das Instituições Federais de Ensino Superior, quanto a seus financiamentos, espaços físicos dos acervos, as responsabilidades das aquisições do acervo, o destino do acervo ao findar o curso, as autoavaliações, as avaliações e exigências do MEC a esses cursos, etc., uma vez que as bibliotecas do EAD não foram objeto de estudo dessa dissertação. Por fim, recomenda-se a realização de estudo que identifique todas as IFES brasileiras que possuem Sistema de Bibliotecas implantado e implementado, explorando a repercussão desse processo na melhoria dos indicadores institucionais. Sugere-se pesquisa seja além sites institucionais, (*in loco*), com a identificação das melhores práticas, visando a

implementação do Sistema de bibliotecas na UFSM-RS. O referido estudo poderá também contribuir para a disseminação de boas práticas, que poderão ser replicadas nos Sistemas de Bibliotecas da UFSM e de outras IFES, que se encontram no mesmo patamar do SiB/UFSM, colaborando para o aperfeiçoamento organizacional nas Instituições.



## REFERENCIAS

- ALMEIDA FILHO, N. **Universidade nova: textos críticos e esperançosos**. Brasília: Editora da UnB; Salvador: Edufba, 2007.
- ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos Livros, 2000.
- ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.
- ANGELONI, M.T (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas, tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANZOLIN, H.H.; SERMANN, L.I.C. Biblioteca universitária na era planetária. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14. Salvador. **Anais** [...]. Salvador: UFBA, 2006.
- ARAÚJO, E. A.; OLIVEIRA, M. de. A produção do conhecimento e a origem das bibliotecas. *In*: OLIVEIRA, M. de (Coord.). **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. p. 29-43.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2002.
- BALLESTERO-ALVEREZ. **Gestão da Qualidade, Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARATIN, M.; JACOB, C. (orgs). **O poder das bibliotecas: a memória dos livros no ocidente**. 3.ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATTLES, M. **A conturbada história das bibliotecas**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2003.
- BRASIL. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – **Principais Ações e Resultados/1995 a maio de 1999**. Brasília: Ministério do Orçamento e Gestão, 1999.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos**, Brasília, MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Cadernos GESPÚBLICA – Desburacratização** - Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 1/2007.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**, Brasília, MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

BRASIL. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 05 jun. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial [da] União, Brasília, 24 fev. 2005. Seção 1, p. 2. Disponível em: <<http://www.pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=2&data=24/02/2005.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 mai. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional.** Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007 e dez. 2010.** Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação. Diário da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 dez. 2010. Disponível em: <<http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/17>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – **GESPÚBLICA**. Documento 1: Instrumento de avaliação da gestão pública Ciclo 2008-2009. Brasília: MP/Secretaria de Gestão, 2008. Disponível em: <[http://www.pqsp.planejamento.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento\\_para\\_avaliacao\\_da\\_gestao\\_publica-\\_ciclo\\_2008-2009.pdf](http://www.pqsp.planejamento.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avaliacao_da_gestao_publica-_ciclo_2008-2009.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Nota Técnica n. 14 /2014** – CGACGIES/DAES/INEP/MEC, Dispõe sobre Instrumento de Avaliação Institucional Externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/nota\\_tecnica/2014/nota\\_tecnica\\_n14\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n14_2014.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **SINAES**. Instrumento de Avaliação Institucional Externa: Subsidia os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica (presencial). Brasília, 2014. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2014/instrumento\\_institucional.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2014/instrumento_institucional.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2018.



BRASIL. Ministério da Educação. **SINAES**. Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância Brasília, 2015. Disponível em: < [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2015/instrumento\\_avalicao\\_cursos\\_graduacao\\_presencial\\_distancia.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2015/instrumento_avalicao_cursos_graduacao_presencial_distancia.pdf) >. Acesso em 30 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **SINAES**. Documento Orientador de Avaliação Institucional na Modalidade de Educação Presencial, Brasília, 2016. Disponível em: < <https://www.ifpb.edu.br/.../documentos/documento-orientador-de-avaliacao-institucional.pdf> >. Acesso em: 30 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Formulários do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**, Brasília, [200\_]. Disponível em: < [https://www2.mec.gov.br/sapiens/Form\\_PDI.htm](https://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm) >. Acesso em: 30 mar. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em: < [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/.../CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/.../CF88_Livro_EC91_2016.pdf) >. Acesso em: 04 mar. 2018.

BURLAMAQUI, M.G.B. **Avaliação e qualidade na educação superior**: tendências na literatura e algumas implicações para o sistema de avaliação brasileiro. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 19, n. 39, abr. 2008. Disponível em: <[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-68312008000100007&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-68312008000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 06 jun. 2018.

CARDOSO, A. M. **Objetivos, funções, atividades, tarefas de serviços de documentação**. Florianópolis: UFSC/CED/BDC, 1988.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso a informação: para que e para quem? **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, set./dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?scrip>. Acesso em: 22 fev. 2018.

CARVALHO, M. C. R. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Brasília: ABDF, 1981.

CASTRO, C.A. Biblioteca como lugar de memória e eco de conhecimento: um olhar sobre O Nome da Rosa. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 4, p. 01-20, 2006. Disponível em: <[http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu\\_rci/article/viewFile/362/240](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/article/viewFile/362/240)>. Acesso em: 26 fev 2018.

CHARTIER, R. As revoluções da leitura no Ocidente. *In*: ABREU, Marcia (Org.). **Leitura, história e história da leitura**. Campinas, SP: Mercado de Letras; Associação de Leitura do Brasil; FAPESP. 2002. p.30.

CHARTIER, R. (Org.). **Práticas da leitura**. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

COLOMBO, S.S. **Desafios da gestão universitária contemporânea**, Artmed: Porto Alegre, 2011.

DIAS, M. M. K.; PIRES, D. **Formação e desenvolvimento de coleções de serviços de informação**. São Carlos: EdUFSCar, 2003.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e educação: técnica e ética. *In*: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. (Orgs.). **Avaliação democrática**: para uma universidade cidadã. Florianópolis: Insular, 2002. p. 37-68.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DUDZIAK, E.A. Tendências inovadoras em bibliotecas universitárias: rumo à constituição de Learning Libraries. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. **Anais** [...] Natal: UFRN, 2004.

EYANG, A. M. A avaliação como estratégia na construção da identidade institucional. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES**, Campinas, v. 9, n. 3, p. 152, set. 2004.

FERNANDES, A. R. M. Marketing aplicado à Biblioteconomia. *In*: **Marketing em unidades de informação**: estudos brasileiros. Brasília: IBICT, 1993. p. 177-206.

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

FIGUEIREDO, N. M. Estudos de usuários. *In*: FIGUEIREDO, N. M. **Estudos de uso e usuários da informação**. Brasília: IBICT, 1994. cap. 1., p. 7-19.

FRAGOSO, G.M.; DUARTE, R. Livro, leitura, biblioteca ... uma história sem fim. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 9, p. 166-170, 2004. Disponível em: < <http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/383>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência da Gestão**: Portal FNQ. 2013. Disponível em:< <http://fnq.org.br/> > Acesso em: 18 abril. 2018.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade **Primeiros Passos para a Excelência** – São Paulo, 2014. Disponível em:< <http://fnq.org.br/> > Acesso em: 18 abril. 2018.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade Novo Modelo de Excelência da Gestão – MEG 21: **Portal FNQ**. 2016. Disponível em:< <http://fnq.org.br/> > Acesso em: 18 abril. 2018.

GARCEZ, E.M. S.; RADOS, G. J. V. Biblioteca híbrida: um novo enfoque no suporte à educação à distância. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 44-51, maio/ ago. 2002. Acessível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=8294>. Acesso em: 26 fev. 2018.

GELFAND, M. A. **University libraries for developing countries**. Paris: UNESCO, 1968. (UNESCO Manuals for Libraries, 14).

GIANESI, T.G.N., CORREA, H.L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. L. B. M.; BARCELOS, M. E. A. S. Preparando sua biblioteca para a avaliação do MEC. *In*: SIMPÓSIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. **Anais eletrônicos** [...] Natal: UFRN, 2004. Disponível em: <[http://www.arquivar.com.br/espaco\\_profissional/sala\\_leitura/artigos/Preparando\\_sua\\_biblioteca\\_para\\_avaliacao\\_do\\_MEC.pdf](http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/sala_leitura/artigos/Preparando_sua_biblioteca_para_avaliacao_do_MEC.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

GUINCHAT, C.; MENOU, M. **Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação**. 2 ed. corr. e aum. Brasília: IBICT, 1994.

HIRSCH, J. E. An index to quantify an individual's scientific research output. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 102, p. 16569-16572, 2005.

INEP. CONAES. **Diretrizes para avaliação das Instituições de Educação Superior**. Brasília, 2004.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 5.ed., rev. ampliada, Brasília: INEP, 2009. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

JUCIUS, M.J.; SCHLENDER, W.E. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1970.

KURAMOTO, H. Biblioteca digital brasileira: integrando a ICT brasileira. *In*: MARCONDES, C. H. *et al.* **Bibliotecas digitais: saberes e práticas**. 2. ed. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2006. p. 287-301.

LEITÃO, B.J.M. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária: grupos de foco**. Rio de Janeiro: Interciência, 2005.

LEMO, A.A.B. Bibliotecas. *In*: CAMEPLLO, B.S.; CALDEIRA, P.T.; MACEDO, V. A.A. **Formas e expressões do conhecimento: introdução às fontes de informação**. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1998.

LIMA, E. **A biblioteca no ensino superior**. Brasília: CAPES, 1978.

LIMA, P.D.B. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUBISCO, N.M. L. (Org.). **Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão**. Salvador: EDUFBA, 2011.

LUBISCO, N. M. L. **A biblioteca universitária e o processo de avaliação do MEC**: alguns elementos para o planejamento da sua gestão. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais [...]** Recife: [s.n.], 2002. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu2002/oralpdf/117.a>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, S.C. **Biblioteca universitária brasileira**: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho. 2. tiragem. Salvador: Edufba, 2009. Documento final consolidado a partir das contribuições dos Grupos de Trabalho de Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira.

LUBISCO, N. M. L. **La evaluación en la biblioteca universitaria brasileña**: evolución y propuesta de mejora. 2007. 405 p. Tese (Doctorado) – Universidad Carlos III, Madrid, 2007. Disponível em: <<http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/2535/1/tesisnidia.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

LÜCK, E.H. *et al.* A biblioteca universitária e as diretrizes curriculares do ensino de graduação. *In*: SNBU – SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11. 2000. **Anais [...]** Florianópolis, SC, 2000. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/parallel.html>> Acesso em 23 fev. 2018.

LUX, C. Bibliotecas na agenda: uma questão importante para a sociedade contemporânea. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 14-33, jul./dez. 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/7IxGok>> Acesso em: 04 mar. 2018.

MACHADO, M. T. F. Relacionamento biblioteca/usuário: fator relevante no processo de disseminação da informação jurídica. CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19, Porto Alegre, **Anais [...]**, Porto Alegre: PUCRS, 2000.

MACEDO, N.D. de; DIAS, M.M.K. Subsídios para a caracterização da biblioteca universitária. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 25, n.3/4, p. 40-47, jul./dez. 1992.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. A função gerencial na biblioteca universitária. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11, Florianópolis, 2000. **Anais [...]** Florianópolis, 2000. 1 CD.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, W. **A palavra escrita**: história do livro da imprensa e da biblioteca, com um capítulo referente à propriedade literária. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: Ática, 1998.

MARTINS, M.de F.C. **Representações das crianças em relação às bibliotecas como espaços de aprendizagem**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2010.

MERCADANTE, L.M.Z. **Análise de modelos organizacionais de bibliotecas universitárias nacionais**. Brasília: PNBu, 1990.

MEC. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação (CNE)**. 2014. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p.216-229, jan./abr. 2007.

MIGUEL, N.M. D.; AMARAL, R.R. do. A Biblioteca Universitária e as novas tecnologias. **Informativo da rede Sirius**, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[http://www2.uerj.br/a\\_biblioteca\\_artigo.pdf](http://www2.uerj.br/a_biblioteca_artigo.pdf)>. Acesso em: 26 fev. 2018.

MIKSA, F. L. Library and Information Science: two paradigms. *In*: CONFERENCE ON CONCEPTIONS OF LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE. **Anais [...]** Londres, 1992.

MILANESI, L. **O que é biblioteca**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

MINAYO, M.C.de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRANDA, A. **Estruturas de informação e análise conjuntural: ensaios**. Brasília: Thesaurus, 1980.

MIRANDA, A. Biblioteca universitária em questão. **Boletim ABDF Nova Série**, Brasília, v.3, n.2, p.3234, abr./jun. 1980.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**. 4. ed Porto Alegre (RS): Bookman, 2006.

MORIGI, V.J.; SOUTO, L. R. Entre o passado e o presente: as visões de biblioteca no mundo contemporâneo. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v.10, n.2, p. 189-206, jan./dez., 2005. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/viewArticle/432>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998. 256 p.

MUELLER, S.P.M. Universidade e informação: a biblioteca universitária e os programas de educação a distância - uma questão ainda não resolvida. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 1, n. 4, ago. 2000.

MÜLLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MURIEL, R. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI: análise do processo de implantação**. Brasil: Editora Hoper, 2006.

NICO, B. Práticas educativas e aprendizagens formais e informais: encontros entre cidade, escola e formação de professores. *In*: BRAGANÇA, I. *et al.* (Orgs.). **Vozes da Educação: memórias, histórias e formação de professores**. Petrópolis: DP et al Editora, 2008. p. 197-206.

OLIVEIRA, L.R. de. **Biblioteca Universitária: uma análise sobre os padrões de qualidade atribuídos pelo Ministério da Educação ao contexto brasileiro**. 2004. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, 2004.

OLIVEIRA, M.K. de; VIGOTSKY, L.S. **Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento um processo sócio-histórico**. 5.ed. São Paulo: Scipione, 2010. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

OLIVEIRA, J. G. **Processo de avaliação do INEP/MEC de bibliotecas universitárias pertencentes às instituições de educação superior privadas de Belo Horizonte**. 2010. 282f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ECID87BKMR/1/disserta\\_\\_o\\_vers\\_o\\_final.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ECID87BKMR/1/disserta__o_vers_o_final.pdf)>. Acesso em: 20 dez 2017.

ORERA ORERA, L. (Ed.). **La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido**. Madrid: Síntesis, 2005.

PARANÁ. Ministério Público do Estado do Paraná. Apresentação **GESPÚBLICA**. Curitiba, PR: MP/Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos de Planejamento Institucional, 2011. Disponível em: <<http://www.planejamento.mp.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=10>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

PELA, M.A.P. **A biblioteca universitária, espaços formativos e inclusão: a perspectiva de graduandos com deficiência visual**. 2006. 93 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.cidadesp.edu.br/old/mestrado\\_educacao/dissertacoes/2006/mary\\_arlete\\_payao.pdf](http://www.cidadesp.edu.br/old/mestrado_educacao/dissertacoes/2006/mary_arlete_payao.pdf)>. Acesso em: 26 fev.2018.

PINTO, V. B. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 133-137, maio/ago. 1993.

POLL, R.; PAYNE, P. Impact measures for libraries and information services. **Library Hi Tech**, Ann Arbor (USA), v. 24, n. 4, p. 547-562, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1583890>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

RAMOS, M. E. M. **Tecnologia e novas formas de gestão em bibliotecas universitárias**. Ponta Grossa: UEPG, 1999.

RIBEIRO, M.S.P. Biblioteconomia na sociedade informatizada: a reconstrução da identidade profissional. *In*: CASTRO, C.A. (Org.). **Conhecimento, pesquisa e práticas sociais em Ciência da Informação**. São Luiz: EDUFMA, 2007. p. 201-223.

- RODRIGUES, M. E. F.; DUMONT, L. M. M. A lógica da organização e distribuição do conhecimento na universidade: implicações no processo de ensino-aprendizagem, em especial, nas áreas de Biblioteconomia e Ciência da Informação. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v.5, n.2, abril, 2004.
- RIBEIRO, M.L.S. **História da educação brasileira**. 16. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.
- ROSA, M.V.de F.P.do C; ARNOLDI, M.A.G.C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.
- ROMANELLI, O.de O. **História da educação no Brasil**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- ROWLEY, J. **Informática para bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 1994.
- SCHAUFF, C. A. Ferramentas de apoio ao processo de avaliação da gestão pública. **Caderno GESPÚBLICA**, Brasília, n. 2, p. 20-21, 2006.
- SILVA, A. F. G. da. Marketing em unidade de informação: revisão crítica. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 23/24, n. 1, p. 5-24, especial 2000.
- SILVA, D. A.; ARAUJO, I. A. **Auxiliar de bibliotecas: técnicas e práticas para a formação profissional**. Brasília: Thesaurus, 2003.
- SILVA, A.M.M. A construção das bibliotecas universitárias no Brasil. **Revista Informação & Universidade**, v. 2, n.1, p. 3, 2010.
- SILVA, C.C. M. *et al.* Serviço de coleções especiais da biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina: estágio curricular. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 9, p. 134-140, 2004. Disponível em: < <http://www.acb.org.br/revista/ojs/viewarticle.php?id=102>> Acesso em: 26 fev. 2018.
- SILVEIRA, F.J.N. da. Sendas entre o visível e o invisível: a biblioteca como “lugar de memória” e de preservação do patrimônio. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, v.13, n.5, out., 2012. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/out12/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/out12/Art_03.htm)>. Acesso em: 22 fev. 2018.
- SOUZA, F. das C. de. **O ensino da Biblioteconomia no contexto brasileiro**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.
- SOUZA, F. das C. de. O nome profissional bibliotecário no Brasil: o efeito das mudanças sociais e econômicas dos últimos anos do século XX. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n.18, p.90-106, 2004.
- STEINER, J.E. Conhecimento: gargalos para um Brasil no futuro. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 75-90, abr. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010340142006000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142006000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 27 fev. 2018.

TARAPANOFF, K. **A Biblioteca Universitária vista como uma organização social**. Brasília, DF: ABDF, 1982.

TARGINO, M. das G. Bibliotecas Universitárias e especializadas de São Luís (MA). **Revista de Biblioteconomia** Brasília, v.16, n.1, p.19-32, jan./jun. 1988.

TARGINO, M. G. A biblioteca no marco constitucional do país. **Transinformação**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 7-15, jan./abr. 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/yG6avL>> Acesso em: 04 mar. 2018.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI-2016-2026**, Santa Maria, 2016a. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/pdi/>>. Acesso em: 07 jun. 2019.

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria –**Biblioteca Central da UFSM**, Santa Maria, 2018a. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/biblioteca/index.php/biblioteca/historico>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria –**Biblioteca Central da UFSM**, Santa Maria, 2018b. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/biblioteca/index.php/separador-5/bibliotecas>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **UFSM em números**. Santa Maria, 2019a. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>. Acesso em: 06 març. 2019.

UNESCO. Tendências da Educação Superior para o século XXI. *In*: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR, 1., 1998, Paris. **Anais [...]** Brasília: [s.n.], 1999.

VALLS, V. M.; VERGUEIRO, W. de C. S. A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: uma revisão de literatura, de 1997 a 2006. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 118-137, jan./abril 2006.

VERGUEIRO, W.C.S. Quality management: the way to improve Latin American public libraries? **Library Management**, v.17, n.1, p.25-32, 1996.

VOLPATO, S. M. B. **A trajetória de uma biblioteca especializada**: o caso da Biblioteca do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC. 1999. 135 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

VOLPATO, S. M. B. **Natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária**. 2002. 226 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

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



YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estudos da Psicologia, n. 7, p.79-88, 2002.



# ANEXO A - RESOLUÇÃO 033-2013 - APROVA A IMPLANTAÇÃO DO SIB - UFSM



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

## RESOLUÇÃO N. 033/2013

**Aprova a Implantação do Sistema de Bibliotecas e a reestruturação organizacional da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria.**

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e considerando:

- a necessidade de sedimentar e atualizar as normas/procedimentos padrão adotados nas bibliotecas e de promover a constante integração entre as bibliotecas e demais unidades da UFSM, com a finalidade de qualificar os serviços prestados aos usuários;
- a necessidade de se adequar a estrutura organizacional da Biblioteca Central ao atual atendimento da demanda;
- o Parecer n. 152/2013 aprovado na 756ª Sessão do Conselho Universitário, de 29/11/2013, conforme Processo n. 23081.015979/2013-96.

### RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a Implantação do Sistema de Bibliotecas e a reestruturação organizacional da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria.

Art. 2º Caberá à Pró-Reitoria de Planejamento proceder às alterações da estrutura no Sistema de Classificação Institucional, à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas a relotação dos recursos humanos e ao Departamento de Material e Patrimônio a adequação do registro dos móveis e equipamentos.

Art. 3º Esta resolução entra em vigor na data de sua assinatura, revogadas as disposições em contrário.

GABINETE DO REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, aos dois dias do mês de dezembro do ano dois mil e treze.

Felipe Martins Müller,  
Reitor.



## **APÊNDICE A - DOCUMENTOS/ARQUIVOS CONSULTADOS**

- Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026) da UFSM;
- Legislação referente à temática (Leis, Decretos, Portarias, Resoluções);
- Documentos relacionados à temática nos web sites de outras IFES pesquisadas e em base de dados;
- Artigos, dissertações, teses e relatórios da OCDE;
- Outros documentos relevantes.



**APÊNDICE B - LISTA DAS IFES CONSULTADAS 10 IFES MELHOR AVALIADAS  
PELO ÍNDICE GERAL DE CURSOS (IGC) - INEP/MEC-2017- POR  
ORDEM DE CLASSIFICAÇÃO**

<b>NOME DA IFES- IGC- 2017</b>	<b>SIGLA</b>	<b>IGC (Contínuo)</b>	<b>IGC (Faixa)</b>
<b>1-</b> Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	4,3113	5
<b>2-</b> Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	4,2276	5
<b>3-</b> Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	4,1527	5
<b>4-</b> Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	4,0943	5
<b>5-</b> Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	4,0714	5
<b>6-</b> Universidade Federal de Viçosa	UFV	4,0642	5
<b>7-</b> Universidade Federal de São Carlos	UFSCAR	4,0499	5
<b>8-</b> Universidade Federal de Lavras	UFLA	4,0400	5
<b>9-</b> Universidade de Brasília	UNB	3,9637	5
<b>10 –</b> Universidade Federal do Paraná	UFPR	3,9459	5

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, do Ministério da Educação – MEC. (INEP, 2018). Adaptado pela autora.





## APÊNDICE C – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Aspectos	Perfil do Entrevistado
Pessoais	Quais são os seus dados pessoais? Nome. Gênero Idade, Estado Civil, Cargo, Função atual na instituição. Tempo (em anos) na função. E-mail. Telefone
Acadêmicos	Fale sobre sua formação acadêmica. Curso de Graduação. Curso(s) Complementar(es).
Profissionais	Comente sobre seu histórico profissional na UFSM.
Protocolo de Entrevistas (Baseado nos fundamentos do Gespública-MEGP e SINAES)	
Categorias	Variáveis
<b>Processo de Gestão Atual</b>	1) Como se dá o processo de Gestão da Biblioteca Central? Como funciona?
<b>Inter-relacionamento</b>	2) Essas práticas estão associadas às práticas da instituição - IES? (PDI – Administração/ Gestão) ?
<b>Desempenho</b>	3) Como a Administração Central da UFSM se relaciona, em termos gerenciais, com a Biblioteca Central? ( O que o Gestor “cobra” quanto aos resultados?)
<b>Referencial Comparativo</b>	4) Muitos apontam para a tendência atual de as bibliotecas se tornarem “Centros de Convivência. O que você pensa sobre isto? Você tem alguma biblioteca que lhe sirva de referência?
<b>Visão de Futuro</b>	5) Como você gostaria que fosse a biblioteca do futuro?

Fonte: Elaborada pela autora com base nos fundamentos do Gespública- MEGP (2018) e Lei do SINAES.



## APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - IAGP 250 – GESPÚBLICA

**Como interpretar a Tabela:** Optou-se por aplicar o instrumento IAGP- 250 Pontos, aos participantes, constando apenas as opções Sim( ) e Não( ) nas alíneas(requisitos), para fins de pontuação, com o objetivo de não inferir na resposta. Para a tabulação dos dados, em o participante ter respondido “Sim”, foi considerada a pontuação do instrumento, na Alínea. Em respondendo “Não”, zerou a pontuação na Alínea. Ex; Critério 1-Governança, Pontuação total=22. Se as respostas foram: Alínea a) Resposta “Sim”, pontuação da Alínea=4; Resposta “Não”, pontuação da Alínea= zero. Ao final foram somadas as pontuações das Alíneas do Critério para formar a Pontuação Geral, atingida por critério, conforme reza a ferramenta do IAGP-250 Pontos. Assim foi procedido, sucessivamente para a formação da pontuação de todos os critérios, que somados, resultaram na Pontuação Geral atingida na Primeira Autoavaliação.

**Tabela II – Critérios e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas**

INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - IAGP 250	PONTOS
<b>Critério 1 – Governança</b>	<b>22</b>
Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.	
a) A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.	4 SIM ( ) NÃO ( )
b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	3 SIM ( ) NÃO ( )
<b>c) A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.</b>	3 SIM ( ) NÃO ( )
d) A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.	3 SIM ( ) NÃO ( )
e) A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.	3 SIM ( ) NÃO ( )
f) A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.	2 SIM ( ) NÃO ( )
g) A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.	2 SIM ( ) NÃO ( )
h) A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.	1 SIM ( ) NÃO ( )
i) A alta direção promove o comportamento ético.	1 SIM ( ) NÃO ( )
<b>Critério 2 - Estratégia e Planos</b>	<b>22</b>
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.	
a) A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.	3 SIM ( ) NÃO ( )
b) Na elaboração do Planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades das partes interessadas.	3 SIM ( ) NÃO ( )
c) A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.	2 SIM ( ) NÃO ( )
d) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.	2 SIM ( ) NÃO ( )
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.	2 SIM ( ) NÃO ( )
f) A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.	3 SIM ( ) NÃO ( )

g) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.	2 SIM ( ) NÃO ( )
h) As metas e os planos são desdobrados para as unidades, de forma a assegurar a coerência com a estratégia.	2 SIM ( ) NÃO ( )
i) Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras organizações.	3 SIM ( ) NÃO ( )
<b>Critério 3 - Cidadão-usuário</b>	<b>22</b>
Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários.	
a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.	4 SIM ( ) NÃO ( )
b) A imagem institucional é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos	3 SIM ( ) NÃO ( )
c) A visão do cidadão usuário, sobre o resultado dos serviços públicos que lhe são entregues, é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos firmados. (Ciclo de melhoria contínua – Gespública).	3 SIM ( ) NÃO ( )
d) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.	2 SIM ( ) NÃO ( )
e) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.	2 SIM ( ) NÃO ( )
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados às unidades da organização.	3 SIM ( ) NÃO ( )
g) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.	3 SIM ( ) NÃO ( )
h) Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.	2 SIM ( ) NÃO ( )
<b>Critério 4 - Interesse Público e Cidadania</b>	<b>22</b>
Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.	
a) Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados.	4 SIM ( ) NÃO ( )
b) A entidade promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.	3 SIM ( ) NÃO ( )
c) A entidade atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime administrativo da administração pública.	2 SIM ( ) NÃO ( )
d) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.	3 SIM ( ) NÃO ( )
e) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.	4 SIM ( ) NÃO ( )
f) A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.	2 SIM ( ) NÃO ( )
g) O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.	2 SIM ( ) NÃO ( )
h) É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis.	2 SIM ( ) NÃO ( )
<b>Critério 5 - Informação e Conhecimento</b>	<b>22</b>
Este critério aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, bem como a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários.	
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.	4 SIM ( ) NÃO ( )
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	3 SIM ( ) NÃO ( )

c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.	3 SIM ( ) NÃO ( )
d) Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.	2 SIM ( ) NÃO ( )
e) Existem ações de preservação da memória institucional.	2 SIM ( ) NÃO ( )
f) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).	4 SIM ( ) NÃO ( )
g) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.	2 SIM ( ) NÃO ( )
h) Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.	2 SIM ( ) NÃO ( )
<b>Critério 6 – Pessoas</b>	<b>22</b>
Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.	
a) A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos.	4 SIM ( ) NÃO ( )
b) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão institucional.	2 SIM ( ) NÃO ( )
c) Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.	2 SIM ( ) NÃO ( )
d) As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.	2 SIM ( ) NÃO ( )
e) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.	2 SIM ( ) NÃO ( )
f) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.	4 SIM ( ) NÃO ( )
g) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.	2 SIM ( ) NÃO ( )
h) Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.	2 SIM ( ) NÃO ( )
i) São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.	2 SIM ( ) NÃO ( )
<b>Critério 7 - Processos</b>	<b>22</b>
Este critério aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.	
a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão institucional.	3 SIM ( ) NÃO ( )
b) Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos.	2 SIM ( ) NÃO ( )
c) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos-usuários e partes interessadas.	2 SIM ( ) NÃO ( )
d) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.	3 SIM ( ) NÃO ( )
e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas.	2 SIM ( ) NÃO ( )
f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.	2 SIM ( ) NÃO ( )
g) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.	2 SIM ( ) NÃO ( )
h) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.	2 SIM ( ) NÃO ( )
i) São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis	2 SIM ( ) NÃO ( )

j) São adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis.	2 SIM ( ) NÃO ( )
<b>Critério 8 – Resultados</b>	<b>96</b>
Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.	
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	10 SIM ( ) NÃO ( )
b) Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.	10 SIM ( ) NÃO ( )
c) Resultados dos indicadores da atividade finalística	10 SIM ( ) NÃO ( )
d) Resultados dos indicadores da atividade dos processos de apoio	10 SIM ( ) NÃO ( )
e) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	10 SIM ( ) NÃO ( )
f) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	8 SIM ( ) NÃO ( )
g) Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.	10 SIM ( ) NÃO ( )
h) Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.	8 SIM ( ) NÃO ( )
i) Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.	10 SIM ( ) NÃO ( )
j) Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade	10 SIM ( ) NÃO ( )

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016. Adaptado pela autora.

## Tabela II – Critérios e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas

### - DOCUMENTO ORIGINAL-

<b>INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - IAGP</b>	<b>PONTOS</b>
<b>250</b>	
<b>Critério 1 – Governança</b>	<b>22</b>
Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.	
a) A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.	4
b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	3
c) A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.	3
d) A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.	3
e) A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.	3
f) A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.	3
g) A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.	3
h) A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.	1
i) A alta direção promove o comportamento ético.	1

<b>Critério 2 - Estratégia e Planos</b>	<b>22</b>
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.	
a) A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.	3
b) Na elaboração do Planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades das partes interessadas.	3
c) A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.	2
d) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.	2
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.	2
f) A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.	3
g) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.	2
h) As metas e os planos são desdobrados para as unidades, de forma a assegurar a coerência com a estratégia.	2
i) Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras organizações.	3
<b>Critério 3 - Cidadão-usuário</b>	<b>22</b>
Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários.	
a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.	4
b) A imagem institucional é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos	3
c) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.	3
d) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.	2
e) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.	2
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados às unidades da organização.	3
g) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.	3
h) Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.	2
<b>Critério 4 - Interesse Público e Cidadania</b>	<b>22</b>
Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.	
a) Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados.	4
b) A entidade promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.	3
c) A entidade atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime administrativo da administração pública.	2
d) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.	3
e) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.	4
f) A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.	2
g) O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.	2
h) É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis.	2

<b>Critério 5 - Informação e Conhecimento</b>	<b>22</b>
Este critério aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, bem como a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários.	
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.	4
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	3
c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.	3
d) Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.	2
e) Existem ações de preservação da memória institucional.	2
f) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).	4
g) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.	2
h) Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.	2
<b>Critério 6 – Pessoas</b>	<b>22</b>
Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.	
a) A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos.	4
b) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão institucional.	2
c) Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.	2
d) As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.	2
e) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.	2
f) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.	4
g) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.	2
h) Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.	2
i) São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.	2
<b>Critério 7 - Processos</b>	<b>22</b>
Este critério aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.	
a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão institucional.	3
b) Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos.	3
c) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos-usuários e partes interessadas.	3
d) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.	3
e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas.	2
f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.	2
g) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.	2
h) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.	2



i) São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis	2
j) São adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis.	2
<b>Critério 8 – Resultados</b>	<b>96</b>
Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.	
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	10
b) Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.	10
c) Resultados dos indicadores da atividade finalística	10
d) Resultados dos indicadores da atividade dos processos de apoio	10
e) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	10
f) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	8
g) Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.	10
h) Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.	8
i) Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.	10
j) Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade	10

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016. (Documento Original).



## APÊNDICE E – FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL - IAGP 250 – GESPÚBLICA

Tabela III - Faixas de Pontuação Global

Nº	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
2	ALTA	217-250	A organização encontra-se em estágio mais consistente, em partes de sua estrutura, em relação à reflexão, sistematização e implementação de boas práticas de gestão, com consolidação inicial de uma cultura de excelência. Muitos resultados apresentam tendências favoráveis e o nível atual de muitos dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas.
	MÉDIA	184-216	A organização apresenta maior coerência entre as práticas de gestão e as estratégias, com maior continuidade, proatividade e disseminação. Muitos resultados apresentam tendências favoráveis e o nível atual de alguns dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas.
	BAIXA	151-183	A organização já apresenta alguns padrões de trabalho alinhados aos fundamentos da excelência, com estágios iniciais de disseminação. O aprendizado organizacional ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis e algumas informações comparativas foram apresentadas, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.
1	ALTA	101-150	A organização já incorpora alguns aspectos da dimensão estratégica da gestão aos seus processos gerenciais, mas a aplicação é localizada e ainda é baixo o grau de continuidade e proatividade. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas gerenciais, das avaliações e das melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.
	MÉDIA	51-100	A organização está em estágios iniciais de adoção de boas práticas, mas ainda não há uma cultura de planejamento. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de práticas gerenciais implementadas.
	BAIXA	0-50	A organização não integrou as práticas de gestão aos seus processos gerenciais. Não há acompanhamento sistemático da gestão e priorização de ações estratégicas. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de práticas gerenciais implementadas.

**Nota Explicativa:** Definição do Nível de Gestão pela correlação entre a pontuação das práticas e nos correspondentes resultados.

Fonte: Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública- IAGP 250 pontos (BRASIL, 2016).



## APÊNDICE F – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL



Ministério da Educação  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de  
Organizações Públicas



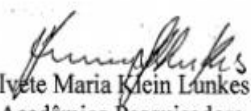
Ao Gabinete do Reitor  
Prof Dr. Paulo Afonso Burmann  
Assunto: Solicitação de autorização de aplicação de pesquisa

Santa Maria, 21 de agosto de 2018.

Solicito vossa autorização para aplicação da pesquisa intitulada: Uma Proposta de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES: Um Estudo de Caso, registrado no GAP/CCSH/UFSM sob nº049510. Trata-se de um Projeto de Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, sob a orientação do Professor Dr. Alberto Souza Schmidt, junto a servidores da UFSM, (Pró-Reitores, Diretor de Centro de Ensino e Gestores Bibliotecários do Sistema SIB – UFSM). A pesquisa será feita de forma pessoal, através de entrevista, conforme perguntas em anexo, e com agendamento prévio. Não haverá identificação das pessoas.

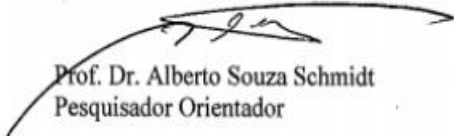
A pesquisa tem por objetivo propor um Plano de Gestão para Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, à luz dos requisitos de Autoavaliação do GESPÚBLICA e dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e de Avaliação de Cursos Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC, de forma a contribuir como facilitador aos processos avaliativos à UFSM – Biblioteca Central, e às IES, na obtenção de indicadores institucionais de qualidade pelos serviços prestados à sociedade, com práticas e ações de melhoria contínua, através de um estudo de caso na UFSM, visando atingir os requisitos para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas.

Atenciosamente,

  
Ivete Maria Klein Lunkes  
Acadêmica Pesquisadora  
SIAPE: 0378643  
e-mail: [ivete@ufsm.br](mailto:ivete@ufsm.br)  
(55)996648770

*À PRPGP  
De ordem, encaminhamos  
para análise e manifestação.  
Em 22/08/2018.*

*PR*  
Geraldo R. Retamozo  
Chefe de Gabinete  
UFSM

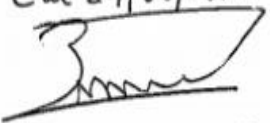
  
Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt  
Pesquisador Orientador

AO Gabinete  
do Reitor

NO caso da pesquisa,  
o chefe imediato dos  
interessados e o Reitor da  
UFESM. Casando à ele a  
aula geral solicitada.

Até  
24/08/18  
Prof. Thiago Ardemj  
SIME 2565440

De acordo.

Em 24/08/2018.  


Paulo Afonso Burmann  
Reitor

## APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE



Ministério da Educação  
 Universidade Federal de Santa Maria  
 Centro de Ciências Sociais e Humanas  
 Programa de Pós-Graduação em Gestão de  
 Organizações Públicas



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: Uma Proposta de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES: Um Estudo de Caso

Pesquisador Responsável: Professor Dr. Alberto Souza Schmidt

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria/PPGOP/Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas

Telefone para contato: (55) 996222664

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

Eu, Ivete Maria Klein Lunkes, responsável pela pesquisa: “Uma Proposta de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES: Um Estudo de Caso”, o convido a participar como voluntário deste estudo.

A pesquisa tem por objetivo propor um Plano de Gestão para Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, à luz dos requisitos de Autoavaliação do GESPÚBLICA e dos Eixos do Instrumento de Avaliação Institucional e de Avaliação de Cursos Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES/INEP/MEC, de forma a contribuir como facilitador aos processos avaliativos à UFSM – Biblioteca Central, e às IES, na obtenção de indicadores institucionais de qualidade pelos serviços prestados à sociedade, com práticas e ações de melhoria contínua, através de um estudo de caso na UFSM. Para a realização da pesquisa será feito o seguinte: coleta de dados através de entrevistas individuais, com agendamento prévio, com servidores da UFSM, (Pró-Reitores, Diretor de Centro de Ensino e Gestores Bibliotecários do Sistema SIB – UFSM), entre o período de 27 de agosto a 31 de outubro de 2018, nos turnos manhã e tarde. Sua participação será por meio de opiniões verbais a respeito do tema, que serão gravadas por equipamento de áudio ou vídeo.

Existe risco mínimo para os participantes da pesquisa, no sentido de que possam sentir algum desconforto ou intimidação durante a realização da entrevista. Neste sentido fica garantido o seu direito de desistir em qualquer momento sem qualquer prejuízo. A relevância de sua participação na pesquisa se justifica pelo fato que estará contribuindo para a ampliação de conhecimentos sobre a temática. Você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer momento que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento, ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar está garantida.

Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, sendo que suas falas não serão identificadas com seu nome, apenas por meio de nomes ou códigos fictícios. Os dados coletados ficarão arquivados em completo sigilo, na UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74-C, sala 4311, CEP 97105-900, Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade da Profª Drª. Pesquisadora e Co-orientadora Luciana Flores Battistella. Após este período os dados serão completamente apagados ou destruídos. O projeto de dissertação sob o título: Uma Proposta de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES: Um Estudo de Caso, está registrado no GAP/CCSH/UFSM, sob nº049510. Os dados coletados serão utilizados com o único propósito de execução deste estudo, podendo ser citados no relatório da pesquisa, em eventos e em artigos de cunho científico, mas de forma anônima. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada na sala 4311, prédio 74-C, UFSM, Avenida Roraima, 1000, Santa Maria- RS. E outra será fornecida a você. A participação no estudo não acarretará custos a você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.





## APÊNDICE H – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



Ministério da Educação  
 Universidade Federal de Santa Maria  
 Centro de Ciências Sociais e Humanas  
 Programa de Pós-Graduação em Gestão de  
 Organizações Públicas



### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do Projeto: Uma Proposta de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES: Um Estudo de Caso

Pesquisador Responsável: Professor Dr. Alberto Souza Schmidt

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria/PPGOP/Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas

Telefone para contato: (55) 996222664

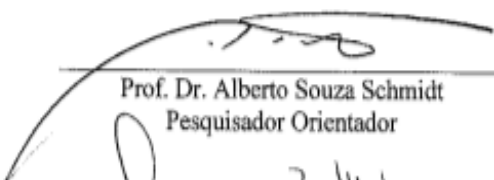
Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

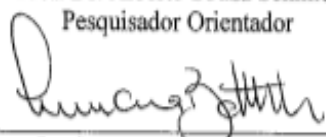
Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de entrevistas individuais com servidores da UFSM, Gestores institucionais envolvidos com Gestão de Bibliotecas (Pró-Reitores, Diretor de Centro de Ensino e Gestores Bibliotecários do Sistema SIB – UFSM), entre o período de 27 de agosto a 31 de outubro de 2018, nos turnos manhã e tarde.

Informam ainda que a pesquisa será feita de forma pessoal, in loco, através de entrevista, com agendamento prévio. Estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74-C, sala 4311, CEP 97105-900, Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade da Profª Drª. Pesquisadora e Co-orientadora Luciana Flores Battistella. Após este período os dados serão destruídos. O projeto de dissertação sob o título: Uma Proposta de Plano de Gestão para Bibliotecas de IES: Um Estudo de Caso, está registrado no GAP/CCSH/UFSM, sob nº049510.

Santa Maria, 21 de agosto de 2018

  
 Wete Maria Klein Lunkes  
 Acadêmica Pesquisadora

  
 Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt  
 Pesquisador Orientador

  
 Profª Drª. Flores Battistella.  
 Pesquisadora Co-orientadora



### APÊNDICE I – PERFIL DOS ENTREVISTADOS – GESTORES INSTITUCIONAIS

Entrevistado	D01	D02	D03	D04	D05
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	48 anos	54 anos	60 anos	55 anos	44 anos
Cargo	Docente	Docente	Contador	Docente	Docente
Data de ingresso na UFSM*	11/04/1996.	29/11/1995.	02/01/1984.	04/08/1989.	07/08/2009.
Formação Acadêmica	Graduação em Administração, Especialização em Gestão Empresarial, Mestrado em Engenharia de Produção, e Doutorado em Administração.	Graduado em Agronomia, Mestrado na área de Zootecnia, Doutorado na área de Engenharia Agrícola. E também tem o curso de Licenciatura, o Esquema 2.	Graduação em Ciências Contábeis, e Especialização em Controladoria, Finanças e Contabilidade.	Graduada pela UFSM em Química Industrial. em 1983. Em 1984 fez Mestrado na Unicamp, logo após fez o Doutorado, terminando em 1989. Fez um Pós-doc na Alemanha.	Graduado em Engenharia Elétrica pela UFSM, fez Mestrado e Doutorado também em Engenharia Elétrica, na área de Processamento de Energia Elétrica. Fez também o curso hoje o PEG da nossa Universidade que é o Curso de Formação de Professores para trabalhar no Ensino Médio.

Experiência Profissional	<p>Na UFSM entrou em 1996, no Departamento de Ciências Administrativas, como professor, então, como Chefe do Departamento, e daí em 1997 e 1998 Coordenador do Curso da Graduação. Em 1999 e 2000 Chefe de Departamento. 2001 a 2005 Doutorado. Afastado para Doutorado. 2005 Coordenador do Curso de Graduação, 2006 Coordenador do Curso de Graduação de novo. 2006 mesmo, Vice-Diretor do Centro. E até 2014. Aí em 2014 Diretor do Centro até hoje.</p>	<p>Ingressou na UFSM como aluno, em 1980, no curso de Técnico em Agropecuária. Em 1984 ingressou como Servidor técnico-administrativo. Fez concurso para Professor e depois começou a exercer cargo de Diretor do Departamento de Pesquisa e Extensão. Foi Vice-Diretor, por 8 anos, do Colégio Politécnico, e agora é o Diretor do Colégio Politécnico.</p>	<p>Na UFSM, desde 1984, Iniciei no Restaurante Universitário. Trabalhando 8 anos no Restaurante Universitário sendo 2 anos na área administrativa e 6 anos na Direção. Depois foi trabalhar no CCNE, na parte no Laboratório de Informática. De lá foi para o DEMAPA - Departamento de Material e Patrimônio assumindo a Direção em 93, saindo de lá em 97. Depois trabalhou 8 anos em vários Setores do Departamento de Material e Patrimônio, assumindo novamente a Direção em 2006 e saindo em 2013. E no final 2013 assumiu a Pró-Reitoria de Administração, como Pró-Reitor onde está até hoje.</p>	<p>Em 2002 assumiu a Vice-Direção do Centro de Ciências Naturais e Exatas. Em 2006 como. Diretora. No mandato seguinte também como Diretora. Esteve na Pró-Reitoria de Planejamento em 2014 como Pró-Reitora e logo em 2015 na PROGRAD, onde está como Pró-Reitora até o momento. E durante todo esse tempo como Professora e como Pesquisadora no Departamento de Química atuando também no Programa de Pós-Graduação em Química e também no Programa de Educação em Ciências, Química da Vida e Saúde. Orientando Mestrado. Orientando Doutorado. E quase em vias de aposentadoria.</p>	<p>Há nove anos na UFSM. Entrou na metade de 2009 aqui na Universidade. Então a experiência de Gestão foi de Chefe de Departamento, Conselho Universitário durante todo o período da Gestão, ou seja, os 9 anos de Universidade, nove anos de Conselho Universitário, de Diretor de Centro e agora Vice-Reitor.</p>
--------------------------	---	--	--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora; \*Setor de Cadastro/PROGEP/UFSM.

**APÊNDICE J - PERFIL DOS ENTREVISTADOS – GESTORES DE BIBLIOTECAS DO SISTEMA SIB/UFSM.**

Entrevistado	B01	B02	B03		B04	B05
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino		Feminino	Feminino
Idade	36 anos	51 anos	51 anos		56 anos	30 anos
Cargo	Bibliotecária Documentalista	Bibliotecária Documentalista	Bibliotecária Documentalista		Bibliotecária Documentalista	Bibliotecária Documentalista
Data de ingresso na UFSM*	24/10/2017.	23/10/2009.	22/07/2010.		27/01/2009.	08/05/2018.
Entrevistado	B06	B07	B08	B09	B010	B11
Gênero	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	27 anos	26 anos	43 anos	47 anos	31 anos	33 anos
Cargo	Bibliotecário Documentalista	Bibliotecário Documentalista	Bibliotecária Documentalista	Bibliotecário Documentalista	Bibliotecária Documentalista	Bibliotecário Documentalista
Data de ingresso na UFSM*	12/04/2018.	26/01/2017.	21/10/2014.	14/01/2010.	21/06/2017.	17/10/2017.

Formação Acadêmica	Graduação em Bacharel em Biotecnologia pela Universidade Federal do Rio Grande – FURG, e fez Graduação em Tecnologia em Sistemas para Internet pela Anhanguera.	Graduado pela Universidade Federal de Pernambuco- UFPE, no curso de Bacharelado em Biblioteconomia e atualmente está cursando uma Especialização na UFSM, de Tecnologias da Informação e Comunicação Aplicadas à Educação.	Graduação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul,- UFRGS, em Bacharel em Biotecnologia, e fez Gestão de Pessoas, pela PUC, Minas, e hoje é Mestranda, do curso de Mestrado Profissional de Tecnologias Educacionais em Rede do Centro de Educação da UFSM	Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Especialização em Educação Metodologia do Ensino Superior pela UNINTER, e Mestrado em Patrimônio Cultural pela UFSM. Tem meia Faculdade de Administração. Diversos cursos na área de Gestão, de Informática, Preservação de Acervos, Coleções Especiais, todas ligadas a um enfoque em Bibliotecas	Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS. Fez o Mestrado em Letras com ênfase em Literatura Comparada na Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões, em Frederico Westphalen.	Graduação em Letras, e Bacharel em Biblioteconomia, com Especialização em Gestão Pública, Mestrado em Ciências e Tecnologias pela Universidade Federal de São Carlos.
--------------------	---	--	---	---	--	---

Experiência Profissional	Assumiu na UFSM no ano de 2018, no mês de abril e está no cargo de Diretor da Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia desde então.	Ingressou na UFSM através de concurso em 2016 e tomou posse em janeiro de 2017. Até então foi lotado inicialmente na Biblioteca Central e participou de um treinamento de cerca de um mês e 7 dias e foi lotado na Biblioteca Setorial do CEFD no cargo de Diretor.	Iniciou na UFSM em outubro de 2014 e foi lotada na época no Campus de Palmeira das Missões. Foi Diretora da Biblioteca Setorial de Palmeira das Missões durante dois anos e meio e após veio para o Centro de Artes e Letras assumir a Direção da Biblioteca Setorial do Centro de Artes e Letras, estando até hoje.	Fez concurso para a Universidade, em julho de 2009. Foi chamado em dezembro de 2009. Assumiu na Universidade, no Campus de Palmeira das Missões- Biblioteca Setorial. Entrou em exercício lá e Palmeira das Missões em <b>janeiro de 2010</b> . Cumpriu um ano e meio de exercício lá, e foi convidado para fazer parte do quadro da Biblioteca Central-Campus UFSM. Hoje é o Diretor da Biblioteca Central da UFSM.	Chegou em julho do ano passado, de 2017, na UFSM. Desde então está na Unidade Palmeira das Missões. Lá desenvolve trabalhos com relação aos atendimentos aos alunos e à comunidade. Está desenvolvendo parcerias também com os próprios técnico-administrativos através do Projeto Biblioterapia, onde tem encontros mensais voltados a área de Literatura, e da Leitura incentivando essa parte cultural da instituição com a comunidade. E as atividades internas, de subsídios aos alunos, da catalogação, indexação dos materiais, das compras. Subsídios aos Coordenadores.	Entrou na UFSM em outubro de 2017, e foi diretamente lotado na Biblioteca Setorial de Cachoeira do Sul. É o Diretor da Biblioteca Setorial de Cachoeira do Sul-UFSM.
--------------------------	--	---	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora; \*Setor de Cadastro/PROGEP/UFSM.





## APÊNDICE K - PONTUAÇÃO INDIVIDUAL DOS GESTORES DE BIBLIOTECAS DO SISTEMA SiB/UFSM

**Tabela IV - Pontuação Geral dos Gestores SIB /UFSM/2018 - Primeira Autoavaliação**

Pontuação Individual																							
Critério	Máxima MGEP	B01	(%) α-B01	B02	(%) α-B02	B03	(%) α-B03	B04	(%) α-B04	B05	(%) α-B05	B06	(%) α-B06	B07	(%) α-B07	B08	(%) α-B08	B09	(%) α-B09	B10	(%) α-B10	B11	(%) α-B11
<b>Critério 1 – Governança</b>	22	22	100	22	100	22	100	0	0	22	100	22	100	12	54,54	8	36,36	22	100	22	100	17	77,27
<b>Critério 2 - Estratégia e Planos</b>	22	12	54,54	20	90,9	22	100	0	0	22	100	13	59,09	9	40,90	10	45,45	22	100	20	90,9	17	77,27
<b>Critério 3 - Cidadão-usuário</b>	22	13	59,09	22	100	22	100	0	0	22	100	22	100	14	63,63	18	81,81	16	72,72	20	90,9	19	86,36
<b>Critério 4 - Interesse Público e Cidadania</b>	22	10	45,45	22	100	22	100	0	0	20	90,9	20	90,9	7	31,81	6	27,27	16	72,72	22	100	16	72,72
<b>Critério 5 - Informação e Conhecimento</b>	22	0	0	22	100	22	100	4	18,18	15	68,18	20	90,9	8	36,36	7	31,81	17	77,27	6	27,27	22	100
<b>Critério 6 - Pessoas</b>	22	12	54,54	22	100	22	100	0	0	22	100	22	100	6	27,27	8	36,36	22	100	22	100	8	36,36
<b>Critério 7 - Processos</b>	22	10	45,45	22	100	22	100	0	0	22	100	22	100	10	45,45	4	18,18	20	90,9	16	72,72	14	63,63
<b>Critério 8 - Resultados</b>	96	26	27,08	96	100	96	100	0	0	96	100	96	100	18	18,75	38	39,58	96	100	36	37,5	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>105</b>	<b>42</b>	<b>248</b>	<b>99,2</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>1,6</b>	<b>241</b>	<b>96,4</b>	<b>237</b>	<b>94,8</b>	<b>84</b>	<b>33,6</b>	<b>99</b>	<b>39,6</b>	<b>231</b>	<b>92,4</b>	<b>164</b>	<b>65,6</b>	<b>113</b>	<b>45,42</b>

Fonte: Relatório da Autoavaliação - IAGP 250 pontos / UFSM. Adaptado pela autora.



**APÊNDICE L - LISTA DAS IFES CONSULTADAS 10 IFES MELHOR AVALIADAS PELO ÍNDICE GERAL DE CURSOS (IGC) - INEP/MEC-2017- POR ORDEM DE CLASSIFICAÇÃO**

**INFORMAÇÕES / SITES INSTITUCIONAIS E DOCUMENTOS GERENCIAS DE BIBLIOTECAS**

IFES- IGC- 2017	Plano de Gestão de Bibliotecas	Regimento Interno (BC ou SIB)	Relatório Gerencial ano anterior	Resolução SIB	Ano de instituição do SIB	Nome do Sistema de Bibliotecas	Nº de Bibliotecas pertencentes ao SIB	Site/Telefone
1 - UFRGS	-Não possui Plano de Gestão -Órgão Suplementar Diretamente subordinado ao Reitor.	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	1971 Conforme Histórico.	SBUFRGS – Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	31	<a href="https://www.ufrgs.br/bibliotecas/sbufrgs/bibliotecas-2/">https://www.ufrgs.br/bibliotecas/sbufrgs/bibliotecas-2/</a>  Telefone+55 51 3308-3883 B. Central 051 33083057 Diretora Leticia <b>leticia.strehl@ufrgs.br</b> <b>direcao@bc.ufrgs.br</b>
2 - UFMG Retornou e-mail 26 de março de 2019	-Não possui Plano de Gestão É um órgão Suplementar vinculado a Reitoria da UFMG. -O Diretor e ViceDiretor do SiB-UFMG são escolhidos pelo Reitor através de	Possui Regimento Interno	Relatório Gerencial 2016  Relatório Anual 2017 (ainda sigiloso- não publicado no site. A nós enviado via e-mail)	<b>Resolução N. 12/2005, de 03 de novembro de 2005</b> , aprova o novo Regimento da Biblioteca Universitária - Sistema de Bibliotecas da UFMG (BU/SB/UFMG) que ainda está em vigor. - Tem Identidade	2005	Sistema de Bibliotecas da UFMG- SB/UFMG	25	<a href="https://cerrado.bu.ufmg.br/bu/">https://cerrado.bu.ufmg.br/bu/</a>  Sindier Antônia Alves SB/UFMG (31) 3409-4610 (31) 999372643 dir@bu.ufmg.br/salves@fafi.ch.ufmg.br

	lista tríplice, elaborada pelo Conselho Diretor.			Organizacional com Missão, Visão e Valores				
3 - UNIFESP	-Não possui Plano de Gestão -CRBU- Coordenadoria da Rede de Bibliotecas – Diretamente ligada ao Gabinete do Reitor. Órgão Assessor da Reitoria	Regimento aprovado pelo Conselho Universitário em 15 de maio de 2013,	Relatório Parcial CPA 2018-2019	Aprovado em por Resolução de 2013	2013	CRBU- UNIFESP- Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da UNIFESP	7	<a href="http://www.biblioteca.csp.unifesp.br/Informacoes/historiada-biblioteca-central">http://www.biblioteca.csp.unifesp.br/Informacoes/historiada-biblioteca-central</a> Telefone: (11) 5576-4562 e-mail: biblioteca.csp@unifesp.br  crbu@unifesp.br (11) 5576-4848 8853/8864 <a href="http://www.unifesp.br/reitoria/bibliotecas/institucional/apresentacao">http://www.unifesp.br/reitoria/bibliotecas/institucional/apresentacao</a>
4 - UFSC	-Não possui Plano de Gestão -A BU UFSC é órgão suplementar vinculado diretamente à Reitoria. Coordenador o SIBi- UFSC -Tem Missão, Visão e Valores B.C.	Regimento Interno <b>Portaria Normativa</b> N° <b>85/2016/GR</b> , de 27 de setembro de 2016	Relatório Gerencial 2017	<b>Portaria Normativa</b> N° <b>85/2016/GR</b> , de 27 de setembro de 2016	2016	<b>SIBi</b> - UFSC Sistema de Bibliotecas da UFSC	10+1=11 (01 Biblioteca Central, 10 Bibliotecas Setoriais e 1 Sala de Leitura com uma centralização administrativa e técnica:	<a href="http://portal.bu.ufsc.br/conheca-a-bu/bibliotecas/SIBiUFSC">http://portal.bu.ufsc.br/conheca-a-bu/bibliotecas/SIBiUFSC</a> <a href="https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123726">https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123726</a> <b>Diretora da Biblioteca Universitária:</b> <b>Roberta Moraes de Bem</b>

	-Possui Software de Gestão - PERGAMUM							<p><b>Telefone: +55 (48) 3721-9310</b>  <b>048 37214895</b></p> <p><b>Email:</b>  <b>diretor.bu@contato.ufsc.br</b>  <a href="http://portal.bu.ufsc.br/conheca">http://portal.bu.ufsc.br/conheca</a>  -a-bu/</p> <p><a href="http://portal.bu.ufsc.br/conheca">http://portal.bu.ufsc.br/conheca</a>  -a-bu/comissoes-de-trabalho/</p>
5 - UFRJ	<p>-Não possui Plano de Gestão</p> <p>-O SiBI, órgão suplementar do Fórum de Ciência e Cultura (FCC)</p> <p>-Possui Software - base BAGER (Base Gerencial).</p> <p>-Possui Base Minerva Serviço de Catalogação</p> <p>-Possui repositório institucional Pantheon</p>	Não encontrado	<p>Relatório 2017</p> <p>SiBI em Números Dados Consolidados 2017</p>	<p>RESOLUÇÃO Nº 5, DE 28 DE JUNHO DE 2018, (Altera o Estatuto da Universidade Federal do Rio de Janeiro, aprovado pelo Decreto nº 66.536, de 6 de maio de 1970, publicado no DOU de 12/05/1970, página 3449, no âmbito do Fórum de Ciência e Cultura.)</p>	1983	<p>SiBI/UFRJ</p> <p>Sistema de Bibliotecas e Informação</p>	45	<p><a href="http://www.sibi.ufrj.br/">http://www.sibi.ufrj.br/</a> <b>sibi@sibi.ufrj.br</b></p> <p>COORDENAÇA</p> <p>O</p> <p>Paula Maria Abrantes Cotta de Mello</p> <p><b>paulamello@sibi.ufrj.br</b></p> <p><b>Tel.:</b>  <b>55+21.2295.1397</b></p>

6 - UFV	<p>-Não possui Plano de Gestão</p> <p>-A UFV possui Carta de Serviço ao Cidadão –Biblioteca contemplada. (pág.. 21)</p> <p>- Biblioteca Central vinculada a PróReitoria de Ensino</p>	<p>Biblioteca Central tem Regimento, tem Regulamento Interno , Missão, Visão de Futuro.</p>	Não encontrado	<p>Anexo da Resolução N° 5/93 – Conselho Universitário aprova o Regimento da Biblioteca Central da Universidade Federal de Viçosa, art. 19 - Sistema</p>	1993	Não encontrado	Não encontrado	<p><a href="http://www.bbt.ufv.br/">http://www.bbt.ufv.br/</a></p> <p><b>Telefone: (31) 3899-2435</b></p> <p><b>E-mail: bcentral@ufv.br</b></p>
7- UFSCAR Retornou e-mail	<p>-Não possui Plano de Gestão</p> <p>-Possui Software de Gestão - PERGAMUM</p> <p>-Possui Planejamento Estratégico SIBi-2018.</p> <p>- É órgão ligado diretamente a Reitoria, conforme Resolução/CoAd n° 069/2014 e Regimento interno.</p>	Possui Regimento Interno	Relatório anual SIBi 2017	<p>Resolução/CoAd n° 069/2014</p> <p>Aprova o Regimento Interno do SIBi-UFSCar</p>	2014	SIBi-UFSCar Sistema Integrado de Bibliotecas	04	<p><a href="http://www.sibi.ufscar.br/">www.sibi.ufscar.br</a></p> <p><a href="http://www.sibi.ufscar.br/">http://www.sibi.ufscar.br/</a></p> <p>(16) 3351-8021</p> <p>(16)3351-8429</p> <p>Bibl. Marisa Cubas Lozano</p> <p><a href="http://www.sibi.ufscar.br">www.sibi.ufscar.br</a></p> <p>Emilene Ribeiro</p> <p>Bibliotecária</p>

<p>8 - UFLA Retornou e-mail</p>	<p>-Não possui Plano de Gestão -Possui Software de Gestão PERGAMUM -A Biblioteca Universitária é diretamente vinculada à Reitoria. -Possui Carta de Serviço ao Cidadão -Possui PDI- UFLA 2016-2020 Informações Biblioteca pág. 131, item 2.1.9.7.5. - Possui Plano de Contingência.</p>	<p>Possui Regimento Interno</p>	<p>O relatório está em fase de construção e abrange o biênio 2016/2018. - Não está disponível ainda no site</p>	<p>Atualmente, a Instituição dispõe de apenas uma Biblioteca, a Central. Entretanto, no segundo semestre de 2019, será inaugurada uma nova Biblioteca em um campus avançado.</p>	<p>Ainda não foi regulamentado.</p>	<p>Não tem SIB - Regimentalmente, é reconhecida somente por "Biblioteca universitária"</p>	<p>Por enquanto, apenas 01 (uma).</p>	<p>Biblioteca Universitária da UFLA <a href="http://www.bibliotec.a.ufla.br/site/">http://www.bibliotec.a.ufla.br/site/</a> (35) 3829-1174 <a href="mailto:biblioteca@reitoria.ufla.br">biblioteca@reitoria.ufla.br</a> Diretor: Bibl. Nivaldo Calixto Ribeiro Contatos: <a href="http://www.bibliotec.a.ufla.br/site/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=8&amp;Itemid=188">http://www.bibliotec.a.ufla.br/site/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=8&amp;Itemid=188</a></p>
<p>9 - UNB</p>	<p>- Não possui Plano de Gestão -Não possui Planejamento Estratégico -POSSUI FUNCIONAMENTO 24 HORAS. - Possui Diretrizes para o acervo de Partituras da época do Império</p>	<p>Não Possui Regimento do SIB aprovado. Está como <u>Meta para 2019</u>  Possui muitas Instruções Normativas, Circulares, etc,</p>	<p>Relatório de Atividades 2018</p>	<p>3 de maio de 2016 pela Resolução do Conselho Universitário nº 0008/2016.</p>	<p>3 de maio de 2016 pela Resolução do Conselho Universitário nº 0008/2016.</p>	<p>SIB-UNB Sistema de Bibliotecas da UNB  Não Possui Regimento do SIB aprovado.</p>	<p>6</p>	<p><a href="https://www.bce.unb.br/">https://www.bce.unb.br/</a> (SIB) 61) 3107-2692 <b>Telefone:</b> (61) 3107-2692 <b>Email:</b> <a href="mailto:direcao@bce.unb.br">direcao@bce.unb.br</a> 10 7-2676informacoes@bce.unb.br</p>

10 - UFPR	-Não possui Plano de Gestão de Bibliotecas -Possui Planejamento Estratégico SIBi- 2014- 2018 -Possui Regimento e diversos outros documentos -Possui diversas Comissões -Possui Carta de Serviço ao Cidadão -Está subordinado diretamente ao Gabinete do Reitor e o seu Diretor é Ordenador das despesas nas instâncias da UFPR	Possui Regimento Interno	Relatório de Gestão 2010-2014	Plano de Contingência SIBI/UFPR 2018	1912 História SIBI – UFPR dava os primeiros passos	SIBI-UFPR Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná	20	<a href="https://www.portal.ufpr.br/setoriais.html">https://www.portal.ufpr.br/setoriais.html</a> (SIBI) <b>Telefone: (41) 3360-5237 B. Central</b> <b>E-mail:</b> bc@ufpr.br E-mail: saubc@ufpr.br
-----------	--	--------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	--	--	----	---

Fonte: Sites institucionais das Bibliotecas, e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, do Ministério da Educação – MEC. (INEP, 2018). Adaptado pela autora.

Obs: Três das 10 IFES – SIBI possuem Software de Gestão –PERGAMUM. (UFSCAR, UFLA/UFSC).

-UFRJ Possui Software -base BAGER (Base Gerencial).-Possui Base Minerva Serviço de Catalogação.-Possui repositório institucional Pantheon -Possui Carta de Serviço ao Cidadão (UFLA, UFPR, UFV).

-Sete das 10 IFES – SIBI está vinculado diretamente ao Gabinete do Reitor como órgão de Assessoria. Em algumas das demais IFES não foi encontrado o seu vínculo.



## APÊNDICE M – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES INSTITUCIONAIS, POR CATEGORIAS

Quadro 30 - Síntese das entrevistas dos Gestores Institucionais, por categorias

CATEGORIA	PRINCIPAIS ACHADOS
<p><b>1 - Processo de Gestão Atual:</b></p> <p>Buscou identificar as práticas gerenciais atuais com relação a gestão de bibliotecas da UFSM, alinhadas aos objetivos institucionais.</p>	<p>✓ <b><u>Positivos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A grande maioria dos Gestores Institucionais entrevistados têm conhecimento em Gestão, e concordam que a gestão das Bibliotecas está alinhada aos objetivos institucionais;</li> <li>• Sabem como se dá o processo de gestão atual das Bibliotecas da UFSM;</li> <li>• Concordam com a gestão compartilhada que é efetivada pelo Sistema de Bibliotecas – SiB/UFSM;</li> <li>• Concordam com a centralização da aquisição do acervo no Setor de Aquisições da Biblioteca Central.</li> </ul> <p>✓ <b><u>Negativos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor radical, que mostra descontentamento e inconformismo geral, discordando com todos os enfoques citados anteriormente;</li> <li>• Inconstância nas respostas no que diz respeito às lotações (vagas) dos servidores Bibliotecários, em especial, das Bibliotecas Setoriais.</li> </ul> <p>✓ <b><u>Sinalização:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior divulgação e socialização da legislação vigente para bibliotecas, na Gestão de Recursos Humanos;</li> <li>• Maior socialização e divulgação da aquisição do acervo, no sentido de esclarecer quem pode solicitar as compras de livros, otimizando e dinamizando o processo de compras, priorizando a isonomia no processo.</li> </ul> <p>✓ <b><u>Consequências:</u></b></p> <p>✓ Maior satisfação dos usuários de bibliotecas, e também o atingimento da excelência nas Avaliações Institucionais e de Cursos, do Mec, nos Eixos e Dimensões avaliadas para Bibliotecas corroborando com o atingimento dos objetivos institucionais.</p>
<p><b>2 - Inter-relacionamento</b></p> <p>Buscou verificar as práticas gerenciais alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, à Administração e à Gestão da Universidade, com o objetivo de alcançar uma Educação e uma Universidade de Excelência, alinhada e atestada pelas Avaliações do Mec.</p>	<p>✓ <b><u>Positivos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria concorda, apesar da discordância de <b>um</b> dos Gestores, que as práticas de gestão adotadas no que diz respeito quanto às bibliotecas, estão associadas às práticas da IES, PDI, Administração, Gestão, apesar das restrições orçamentárias atuais. Isso é ponto positivo para a instituição que busca a Excelência institucional e de Ensino, e que é avaliada pelo Mec para atestar a sua Excelência, onde as bibliotecas também são avaliadas;</li> <li>• A categoria revelou visão importante de Gestor institucional da Alta Administração, que afirma que a biblioteca passa a ser prioridade para a atual Gestão e reforça dizendo que “se o objetivo é uma Educação de Excelência, esta passa por uma Biblioteca de Excelência”;</li> <li>• As Bibliografias Básicas e Complementares dos Cursos, no que diz respeito às Avaliações do Mec, estão recebendo atenção especial através do trabalho conjunto dos Bibliotecários com a Alta Administração da Universidade, para deixá-las atualizadas quanto ao que já existe no mercado;</li> <li>• Estão sendo feitas discussões pela Alta Administração da Universidade, para que o Professor a cada semestre possa verificar as Bibliografias que</li> </ul>

	<p>têm disponíveis na Biblioteca e alterar automaticamente a sua Bibliografia, principalmente a Complementar, de acordo com que ele está trabalhando naquele semestre.</p> <p>✓ <b>Sinalização:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isso sinaliza repercutir positivamente e vir ao encontro das Avaliações do Mec e também da qualidade do Ensino da Instituição.</li> </ul>
CATEGORIA	PRINCIPAIS ACHADOS
<p><b>3 - Desempenho</b></p> <p>Buscou identificar as práticas gerenciais baseadas nos resultados. Saber o que a Alta Administração da Universidade “cobra” das Bibliotecas institucionais no que diz respeito aos resultados produzidos por elas.</p>	<p>✓ <b>Positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentam caso peculiar onde o Gestor diz não haver “cobrança” da Administração Central quanto a resultados da Biblioteca Setorial, contudo, os fatos mostram seus resultados positivos, alinhando o seu PDU ao PDI institucional, atendendo intrinsecamente ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, mesmo nada sendo cobrado formalmente e não estando sistematizado.</li> </ul> <p>✓ <b>Negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A categoria revela grande disparidade nas respostas dos Gestores Institucionais referentes ao tema. Enquanto alguns dizem que há cobrança de resultados para as bibliotecas, por parte da Administração Central da Universidade, e justificam esta afirmativa, outros dizem que não há cobrança, mas mostram resultados positivos produzidos provenientes das próprias demandas das necessidades;</li> <li>• Revelou Gestor que diz não saber se a Administração Central “cobra” resultados das Bibliotecas, inclusive dizendo que a biblioteca é importante, mas não urgente e que a biblioteca, na Universidade, nunca foi ponto de pauta nas reuniões de Diretores de Centro, e completa dizendo que, como Gestor, não se preocupa muito quanto a questões relacionadas às bibliotecas.</li> </ul> <p>✓ <b>Sinalização:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinaliza-se a declaração desse Gestor Institucional como ponto, no mínimo preocupante e merece atenção da Alta Gestão da instituição.</li> </ul>
<p><b>4 - Referencial Comparativo</b></p> <p>Buscou identificar o que o entrevistado conhece sobre a tendência atual de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência. O que ele conhece de bibliotecas que se destacam por adotarem práticas de excelência, que tenham alto desempenho e que sejam atrativas para a comunidade universitária e para a sociedade. Que sejam um espaço acolhedor, enquadrando-se no perfil de “Centros de Convivência”.</p>	<p>✓ <b>Positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar de alguns Gestores discordarem e se referirem às bibliotecas como Centros de Convivência, até de maneira pejorativa, dizendo que acham isso “muito cafezinho”, a maioria deles, concorda com o fato de a tendência ser as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência, e relatam descrições/declarações ricas em detalhes;</li> <li>• Revelou que na UFSM existem três bibliotecas consideradas pelos entrevistados, Centros de Convivência, assim comprovadas pelas ações e práticas por elas adotadas, as quais são de excelência. E também pelos resultados obtidos, e assim reconhecidas pelos usuários e comunidade em geral;</li> <li>• A categoria revelou que, alguns Gestores concordam com o fato de a biblioteca se tornar Centro de Convivência, mas com ressalvas, por considerarem ali haver a necessidade de concentração para algumas atividades, e ser necessário ter cuidado de “como” a “Convivência” irá acontecer;</li> <li>• Alguns Gestores não abrem mão do silêncio nesse espaço, e ainda revelou não concordarem com a inserção de alimentos no ambiente de bibliotecas;</li> <li>• Outra revelação dos Gestores institucionais é que esse espaço não perca a característica de Biblioteca;</li> <li>• Merece ser citada a revelação de Gestor da Alta Administração da UFSM, que diz que as bibliotecas devem ser o <b>coração da</b></li> </ul>

	<b>Universidade.</b> E que há empenho da atual Gestão da UFSM para que isto se torne realidade.
<b>CATEGORIA</b>	<b>PRINCIPAIS ACHADOS</b>
<b>4 - Referencial Comparativo</b>	<p>✓ <b>Sinalização:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Gestão da UFSM sinaliza positivamente para o papel das bibliotecas dentro da instituição e na sociedade, dizendo que as mesmas devem ser o <b>coração da Universidade</b>, e que há empenho da atual Gestão da UFSM para que isto se torne realidade.</li> <li>• Sugere-se, considerar a revelação de Gestor institucional ao afirmar ser sua Biblioteca Setorial, Centro de Convivência, mesmo sem formalização por escrito, de Plano para Gestão de Bibliotecas, ou similar, merecendo serem observadas e conhecidas suas práticas e ações que a diferenciam positivamente dentro do Sistema de Bibliotecas da UFSM;</li> <li>• Sinaliza-se ela ser exemplo de boas práticas a ser seguido por todo o Sistema de Bibliotecas da UFSM, para o atingimento de objetivos comuns. (institucionais e do Sistema de Bibliotecas).</li> </ul>
<p><b>5 - Visão de Futuro</b></p> <p>Buscou identificar se os Gestores institucionais estão atualizados e atentos às mudanças e às tendências de as Bibliotecas Universitárias se tornarem Centros de Convivência. Bem como identificar seu conhecimento, direcionamento de ações e práticas face a esta tendência, com objetivos estratégicos de melhoria contínua, visando acompanhar a contemporaneidade.</p>	<p>✓ <b>Positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revelou que os Gestores Institucionais estão atualizados e atentos às mudanças e às tendências das bibliotecas Universitárias, e eles querem que as Bibliotecas se tornem Centros de Convivência. Um espaço dinâmico, atrativo e acolhedor para o usuário;</li> <li>• Eles têm o conhecimento de como será esta biblioteca do Futuro, apresentando ricos exemplos e detalhes;</li> <li>• Mostram esforço no sentido do direcionamento de suas ações face a esta tendência da biblioteca do Futuro.</li> </ul> <p>✓ <b>Negativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por outro lado, a categoria revelou a preocupação que existe na UFSM, por parte de alguns Gestores institucionais no sentido de que falta avançar muito para se chegar a essa biblioteca do Futuro que em alguns países já existe;</li> </ul> <p>✓ <b>Sinalização:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contudo, mostrou que para eles, isso não desqualifica as bibliotecas mais tradicionais;</li> <li>• É preciso fazer essa mudança sim, porque o usuário hoje tem um novo perfil e busca por tudo isso.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.



## APÊNDICE N – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES DO SiB/UFMS, POR CATEGORIAS

Quadro 31 - Síntese das entrevistas dos Gestores do SiB/UFMS, por categorias

CATEGORIA	PRINCIPAIS ACHADOS
<p><b>1 - Processo de Gestão Atual:</b></p> <p>Buscou identificar as práticas gerenciais atuais com relação a gestão de bibliotecas da UFMS, alinhadas aos objetivos institucionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b><u>Positivos:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua grande maioria, igualmente, os gestores têm conhecimento em Gestão, sabem como se dá o processo de gestão atual das bibliotecas da UFMS, e concordam com a gestão compartilhada que é efetivada pelo Sistema de Bibliotecas - SiB/UFMS. Alguns inclusive tecem elogios sobre esses procedimentos sistematizados;</li> <li>• Concordam por unanimidade com a centralização da aquisição do acervo no Setor de Aquisições da Biblioteca Central, como acontece atualmente.</li> </ul> </li> <li>✓ <b><u>Negativos:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um descontentamento quase geral no que se refere a não existência do Sistema de Bibliotecas de fato. A falta de regulamentação, a não institucionalização do SiB/UFMS, e as consequências negativas que isso gera para os sistemas institucionais e para a Instituição;</li> <li>• Inconstância e certa incoerência nas respostas quanto às lotações e exercícios dos servidores Bibliotecários, em especial, das bibliotecas.</li> </ul> </li> <li>✓ <b><u>Sinalização:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior divulgação e socialização da legislação vigente para Bibliotecas, bem como a necessidade da divulgação também do funcionamento do Sistema de Bibliotecas em especial quanto a aquisição do acervo bibliográfico;</li> <li>• No que diz respeito ao Sistema de Bibliotecas da UFMS sinalizaram para a necessidade de atenção especial da Alta Gestão da Universidade para a importância da regulamentação do mesmo.</li> </ul> </li> <li>✓ <b><u>Considerações:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observou-se que muitas vezes as pessoas falam que sabem, mas na realidade não conhecem o assunto, o funcionamento da Gestão por exemplo. Várias razões podem ser elencadas: por serem servidores novos na instituição, por falta de interesse em conhecer a gestão institucional, falta de interesse em conhecer a legislação; por comodismo, etc. A categoria revelou que alguns Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFMS têm maior comprometimento organizacional que outros, sinalizando merecer isso ser melhor explorado. Sugere-se, como assuntos para estudos futuros.</li> </ul> </li> <li>✓ <b><u>Inferência:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa-se alta rotatividade do servidor do cargo de Bibliotecário na UFMS. O que tem acontecido com muita frequência, é que o Bibliotecário presta concurso para a UFMS já com vistas a solicitar transferência/remoção para outra instituição, por interesse. As instituições mais procuradas para a transferência desses servidores são a UFSC, UFRGS e UFPEL. Tal ocorrência pode ser averiguada na PROGEP/UFMS e no site institucional. Essa inferência também teve contribuição profissional, pela percepção às demandas do ambiente em que está inserida, pelo fato de a pesquisadora fazer parte do quadro de servidores da Instituição, em especial, da Biblioteca Central.</li> </ul> </li> </ul>
CATEGORIA	PRINCIPAIS ACHADOS

<p><b>2 - Inter-relacionamento</b></p> <p>Buscou verificar as práticas gerenciais alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, à Administração e à Gestão da Universidade, com o objetivo de alcançar uma Educação e uma Universidade de Excelência, alinhada e atestada pelas Avaliações do Mec.</p>	<p>✓ <b>Positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revelou que os Gestores do Sistema de Bibliotecas, formaram Comissão interna, para padronização de ações e documentos para recepção das Comissões de Avaliação do Mec, mas ainda essa ação está nos seus “<b>primeiros passos</b>” e necessita de avaliação, acompanhamento e assessoramento;</li> </ul> <p>✓ <b>Negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apontam alguns problemas como: os PPCs desatualizados. A falta de trabalho em equipe entre Coordenadores de Cursos e Bibliotecários, para receber as Comissões de Avaliação do Mec. A falta de delegação de competências quando do recebimento das Comissões. A falta de verbas para aquisição das Bibliografias, e revelou que quando existe verba, essa se dilui em várias outras situações, o que a torna cada vez menor para aquisição de Bibliografias;</li> <li>• A exclusão do Bibliotecário em reuniões estratégicas para decisões sobre o assunto, a falta de conhecimento, que alguns Coordenadores de Cursos demonstram, no tocante a definição de Bibliografia Básica e de Bibliografia Complementar para fins de aquisição, e também o fato de as aquisições das Bibliografias não serem consideradas prioridades pelos detentores do orçamento, resultando em cortes de verbas;</li> </ul> <p>✓ <b>Sinalização:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de planejamento com estratégias para dar um rumo certo para as ações no atendimento correto às exigências do Mec. Saber onde se quer e onde se precisa chegar, baseado nos novos Instrumentos de Avaliação;</li> <li>• As iniciativas de formação de Comissão para recepção das Comissões de Avaliação do Mec, sinalizam ser possível atingir melhores indicadores institucionais, não só no que se refere às Dimensões e Eixos avaliados para bibliotecas, e sim atingir conceito 5 para todos os cursos da instituição;</li> <li>• Necessidade de trabalho profundo, e esforço conjunto, contínuo, engajado e comprometido, com atualizações, acompanhamentos e avaliações das ações praticadas;</li> <li>• Sinaliza-se, nesse aspecto, para um acompanhamento de especialistas, a exemplo dos Avaliadores Externos do Mec, servidores do quadro da UFSM, e que pertencem ao BASis, para otimizar esse processo, tendo em vista que estão capacitados, conhecem os Instrumentos de Avaliação do Mec, e sabem o que é preciso para atingir conceito máximo;</li> <li>• Sinaliza-se novamente para a importância do acompanhamento da Comissão interna permanente e especial na preparação da documentação e recepção das Comissões de Avaliação do Mec, estrategicamente. Que isso se torne uma prática constante e rotineira, e de sensibilização. Que seja dada atenção e poderes a Comissão interna, para atuação proativa na instituição. E também se sinaliza para a necessidade da destinação maior de recurso orçamentário, por parte da Alta Gestão da Universidade para a aquisição das Bibliografias dos cursos, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais.</li> </ul>
<p><b>CATEGORIA</b></p>	<p><b>PRINCIPAIS ACHADOS</b></p>
<p><b>2 - Inter-relacionamento</b></p> <p>Buscou verificar as práticas gerenciais alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI, à Administração e à Gestão da Universidade, com o objetivo de alcançar uma Educação e uma Universidade de</p>	<p>✓ <b>Considerações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário que esse acompanhamento contínuo da Comissão, também alcance estrategicamente os cursos já avaliados ou que ainda serão avaliados, para que haja sensibilização e comprometimento dos envolvidos, para o conhecimento e o reconhecimento de todo o processo avaliativo. Sugere-se que essas Comissões sejam regulamentadas, com gratificações, que sejam permanentes, contínuas e institucionalizadas. Que não se dissolvam (acabem) com o término de cada gestão da instituição;</li> <li>• Necessidade da “criação” da consciência institucional de que a Universidade continua e precisa de um Ensino de Excelência e ser uma Universidade de Excelência, para o bem da comunidade universitária e da sociedade. Bons</li> </ul>

<p>Excelência, alinhada e atestada pelas Avaliações do Mec</p> <p><b>3 - Desempenho</b></p> <p>Buscou identificar as práticas gerenciais baseadas nos resultados. Saber o que a Alta Administração da Universidade “cobra” das bibliotecas institucionais no que diz respeito aos resultados produzidos por elas.</p>	<p>resultados são para todos. Acredita-se não ser possível tornar uma Universidade reconhecida nacional e internacionalmente, de Excelência e consistente, quando ações estratégicas são exterminadas de 4 em 4 anos a cada troca de gestão, colocando interesses políticos e individuais acima dos interesses institucionais. Acredita-se apenas ser preciso acompanhamento, atualização e avaliação de todo processo, dentro do seu tempo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevê-se para, no fato da exclusão dos Bibliotecários em reuniões estratégicas para aquisição de Bibliografias para os cursos, as Avaliações do Mec culminarem igualmente em resultados negativos, havendo a necessidade do entrosamento e trabalho em equipe, com a atenção especial dos Gestores, o que pode resultar em indicadores de excelência para a instituição;</li> </ul> <p>✓ <b><u>Inferência:</u></b> Esclarece-se que essa é inferência de contribuição profissional da pesquisadora, por fazer parte do quadro funcional da instituição, e por ter exercido, por muitos anos, função de Gestora nessa instituição. (Cargo de Direção).</p> <p>✓ <b><u>Positivos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentam pontos positivos com relação a Gestão da Universidade dizendo que a mesma “cobra” resultados das práticas gerenciais do SiB, a exemplo dos indicadores produzidos e publicados nas reuniões da Gestão institucional.</li> </ul> <p>✓ <b><u>Negativos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande disparidade das respostas quanto ao tema;</li> <li>• Existe fator preocupante uma vez que Gestor do SiB revela notável descontentamento e critica duramente a Administração Central da UFSM, dizendo que não há cobrança de resultados de suas práticas gerenciais;</li> <li>• Diz que “o relacionamento com a Administração Central da UFSM é um relacionamento nebuloso. Muito pautado no puxa-saquismo”;</li> <li>• Também essa categoria revelou que já houveram tratativas para a compra de Software de Gestão para Bibliotecas (Plataforma Órigo para rodar o Pergamum) mas que, a Administração antiga do SiB ficou “muito queimada”, por querer esta mudança;</li> <li>• A categoria revelou, pelas entrevistas, que mesmo tendo recurso financeiro, houve negação por parte da Administração Central para a aquisição desse Software, e, por “estarem de combinação”, tudo teve que ser arquivado e o recurso financeiro retornou ao Mec;</li> </ul>
CATEGORIA	PRINCIPAIS ACHADOS
<p><b>3 - Desempenho</b></p> <p>Buscou identificar as práticas gerenciais baseadas nos resultados. Saber o que a Alta Administração da Universidade “cobra” das bibliotecas institucionais no que diz respeito aos resultados produzidos por elas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em continuidade, Gestor tece duras críticas à Administração e termina dizendo que tudo “isso é ausência total de força política de um Sistema que não é Sistema”.</li> </ul> <p>✓ <b><u>Sinalização:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinaliza-se para a necessidade de interesses mútuos, da instituição e do SiB/UFSM, de modernização do Sistema e de resultados esperados;</li> <li>• Iniciativas precisam ser tomadas, após definidas e planejadas, para ambos (UFSM e SiB/UFSM) saberem exatamente onde querem chegar, num trabalho conjunto, síncrono e engajado para o alcance dos objetivos comuns.</li> </ul> <p>✓ <b><u>Inferência:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para atingir o desempenho esperado, a verdadeira busca e identificação das práticas gerenciais, institucionais, baseadas nos resultados, como oportunidades de melhorias, reveladas nessa pesquisa, nesse caso a pesquisadora toma a liberdade de inferir dizendo que precisa haver vontade mútua e ambiguidade entre as metas e as ações (na teoria e na prática), no que se diz respeito a gestão institucional. Em suma, aquilo que é falado, precisa ser cumprido.</li> </ul>

<p><b>4-Referencial Comparativo</b></p> <p>Buscou identificar o que o entrevistado conhece sobre a tendência atual de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência. O que ele conhece de bibliotecas que se destacam por adotarem práticas de excelência, que tenham alto desempenho e que sejam atrativas para a comunidade universitária e para a sociedade. Que sejam um espaço acolhedor, enquadrando-se no perfil de “Centros de Convivência”.</p>	<p>Tomando como exemplo: Gestor institucional da Alta Administração diz ser meta prioritária a ser atingida pela atual gestão da UFSM, a compra de Software de Gestão para bibliotecas, considerando que “a biblioteca tem que ser o Coração da Universidade”; Em outro momento, o mesmo Gestor revela novamente essa prioridade e justifica: “pelo volume de exemplares” e também “muitas pessoas que acessam a nossa biblioteca”. “A gente tem que ter um Sistema profissional de fazer essa gestão”. (D05)</p> <p>✓ <b>Positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos onze Gestores SiB entrevistados, oito concordam que as bibliotecas se tornem Centros de Convivência, e fazem declarações ricas em detalhes, nesse sentido;</li> <li>• O fato de três das treze bibliotecas do Sistema serem citadas como bibliotecas que lhes servem de Referência. Evidencia-se que as mesmas três bibliotecas também foram citadas como Referência, pelos Gestores institucionais entrevistados.</li> </ul> <p>✓ <b>Negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Há grande preocupação por parte de alguns Gestores do SiB, observados pelos relatos das suas dificuldades e alertas para necessidades como: a falta de acessibilidade, falta de espaço físico para cadeirantes circularem por entre as estantes, falta de sala para estudos individuais e em grupos, falta de sala para o acervo, falta de espaço físico para armazenamento adequado de materiais importantes;</li> <li>• Insatisfação e críticas às Avaliações do Mec aos cursos de graduação, que em seus Relatórios não mencionam essas carências;</li> <li>• Desmotivação dos Gestores do SiB quanto a disparidade financeira das funções gratificadas pagas gestores do mesmo Sistema;</li> <li>• Descontentamento quase unânime dos Gestores do SiB no que se refere a falta de Software Gerenciador de bibliotecas;</li> <li>• Revelou unanimidade dos entrevistados em reconhecer e citar a importância de terem um Sistema de Bibliotecas regulamentado e implementado na UFSM, que hoje não existe;</li> </ul>
<b>CATEGORIA</b>	<b>PRINCIPAIS ACHADOS</b>
<p><b>4-Referencial Comparativo</b></p> <p>Buscou identificar o que o entrevistado conhece sobre a tendência atual de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência. O que ele conhece de bibliotecas que se destacam por adotarem práticas de excelência, que tenham alto desempenho e que sejam atrativas para a comunidade universitária e para a sociedade. Que sejam um espaço acolhedor, enquadrando-se no perfil de “Centros de Convivência”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revelou fato peculiar de existir Biblioteca Setorial que “apesar de nova, não tem espaço para o acervo, e nem para estudo em grupo, e nem para o estudo individual”.</li> </ul> <p>✓ <b>Sinalização:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção especial da Alta Gestão da UFSM para essas questões reveladas pelos Gestores do SiB, uma vez que, muitas das críticas sobre as dificuldades e as necessidades se resumem no que a legislação vigente já exige para bibliotecas, quando das Avaliações do Mec, tais como acessibilidade, sala de estudos.</li> </ul> <p>✓ <b>Inferência:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merece a atenção da Gestão da Universidade o fato peculiar de biblioteca nova da instituição não ter espaço para acervo, nem para estudo em grupo ou individual;</li> <li>• Contudo, como contribuição profissional e por esta pesquisadora fazer parte do quadro funcional da UFSM, merece atenção a inferência, com a revelação de que duas dessas bibliotecas citadas como Referência, deixam a desejar na questão de acessibilidade, pois funcionam em mais de um pavimento e não possuem elevador, por exemplo;</li> <li>• A pesquisadora aponta, como contribuição profissional, pela percepção às demandas do ambiente em que está inserida, que uma dessas bibliotecas <b>apresenta fendas de rachaduras extensas nas suas paredes, em vários</b></li> </ul>



	<p><b>pavimentos, goteiras</b>, o que no mínimo merece averiguação técnica e atenção da Gestão da Universidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contudo, sinaliza-se positivamente, para que sejam sanados esses aspectos, e que sirvam como propostas de melhorias, para a instituição atingir seus objetivos.</li> </ul> <p>✓ <b>Considerações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugere-se, as três Bibliotecas citadas como Referência, sirvam como proposta para <b>estudos futuros</b>, quanto aos aspectos de se conhecer e identificar o que as diferencia positivamente das demais. Talvez as estratégias, práticas e ações por elas adotadas, sirvam de referência e possam ser replicadas em todo o Sistema de Bibliotecas da UFSM, a custo mínimo e o mesmo venha a se tornar referência como Centro de Convivência, reconhecido nacional e internacionalmente;</li> <li>• Outra sugestão para <b>estudos futuros</b> poderá ser a questão da acessibilidade e a questão da averiguação e solução das condições técnicas de estrutura física (falta de elevador a as fendas, etc.).</li> </ul>
CATEGORIA	PRINCIPAIS ACHADOS
<p><b>5 - Visão de Futuro</b></p> <p>Buscou identificar se os Gestores institucionais estão atualizados e atentos às mudanças e às tendências de as Bibliotecas Universitárias se tornarem Centros de Convivência. Bem como identificar seu conhecimento, direcionamento de ações e práticas face a esta tendência, com objetivos estratégicos de melhoria contínua, visando acompanhar a contemporaneidade.</p>	<p>✓ <b>Positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revelou que os Gestores estão cientes do que deve ser a biblioteca do Futuro e estão atentos às mudanças e às tendências das bibliotecas Universitárias inclusive no âmbito mundial;</li> <li>• Revelou também descrições ricas em detalhes de como os Gestores do SiB vêem e aspiram, que se tornem as Bibliotecas do Futuro, “Centros de Convivência”;</li> </ul> <p>✓ <b>Negativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contudo, revelou ressalvas quanto a situação atual, do contexto em que as bibliotecas estão inseridas, em especial as da UFSM. Com destaque aos problemas enfrentados e que dificultam o funcionamento atual das bibliotecas;</li> <li>• Também problemas quanto ao acompanhamento da tendência atual de as bibliotecas se tornarem Centros de Convivência, a exemplo dos financeiros, da falta de poder de decisão das no contexto institucional, da necessidade de estar melhor indicados na questão administrativa interna da instituição, e outros;</li> <li>• Os Gestores do SiB revelam preocupação com o direcionamento de suas ações face a nova tendência das bibliotecas, e em especial, por não terem um Sistema de Bibliotecas de fato, implementado na UFSM.</li> </ul> <p>✓ <b>Sinalização:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contudo, revelou que alguns Gestores do SiB da UFSM não estão suficientemente preparados para tamanha mudança. Para a ascensão das bibliotecas nesse futuro iminente;</li> <li>• Revelou não estarem aptos a receber as Avaliações do Mec, pois uma parcela significativa de Gestores do SiB desconhece ou conhece apenas parcialmente os Instrumentos de Avaliação do Mec, especialmente no que diz respeito a bibliotecas;</li> <li>• Existem Gestores do SiB da UFSM que não conhecem ou conhecem parcialmente o PDI da instituição;</li> </ul> <p>✓ <b>Inferência:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugestão de subordinação direta do SiB/UFSM ao Gabinete do Reitor, e que tenha orçamento próprio, como ordenador das despesas nas instâncias institucionais;</li> <li>• A necessidade do SiB ter voz e vez com a Alta Administração da Universidade;</li> <li>• A categoria revelou, pela observação e por inferência, pela experiência profissional da pesquisadora, que existem aqueles Gestores que dizem conhecer os Instrumento de Avaliação do Mec, contudo se reportam ao assunto de maneira insegura e superficial;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aponta-se, como contribuição profissional da pesquisadora, seja dada maior atenção da Alta Gestão da UFSM, especialmente nesse aspecto, com vistas a atingir o objetivo institucional;</li><li>• Por exemplo, investindo na contratação de consultores do Mec para proferirem Palestras ou Seminários de capacitações e treinamentos, ou até mesmo a formação de Comissões ou Grupos permanentes de consultorias internas, compostas pelos servidores da instituição, avaliadores externos, pertencentes ao BASis, conforme sugerido no capítulo 6 dessa dissertação.</li></ul>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora