FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS (NUCSA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

EDONÉIA SAMPAIO DA SILVA MIRANDA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA:
Proposta de modelo

PORTO VELHO — RONDÔNIA
2025

EDONÉIA SAMPAIO DA SILVA MIRANDA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA:
Proposta de modelo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Estela Pitwak Rossoni.

PORTO VELHO — RONDÔNIA
2025

Catalogação da Publicação na Fonte
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

M672a Miranda, Edonéia Sampaio da Silva.
Avaliação de desempenho em biblioteca universitária: proposta de modelo / Edonéia Sampaio da Silva Miranda. - Porto Velho, 2025.

198f.: il.

Orientação: Prof.ª Dr.a Estela Pitwaki Rossoni.

Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP). Núcleo de Ciências Sociais e Aplicadas (NUCSA). Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1. Administração orientada para resultados. 2. Indicadores de desempenho. 3. Modelo de avaliação. 4. Sistema de bibliotecas universitárias. I. Rossoni, Estela Pitwaki. II. Título.

Biblioteca Central CDU 351:027.7

Bibliotecário(a) Marcelo Garcia Cardoso CRB-11/1080

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PUBLICA

ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA N°. 095

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): EDONEIA SAMPAIO DA SILVA MIRANDA

INICIOU O CURSO EM: 27/02/2023

No décimo sétimo dia do mês de fevereiro de dois mil e vinte e cinco, às 09h00min, em sala virtual no Google Meet, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) EDONEIA SAMPAIO DA SILVA MIRANDA, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. ESTELA PITWAK ROSSONI (Orientadora – PROFIAP/UNIR); Profa. Dra. WALTERLINA BARBOZA BRASIL (Membro interno – PROFIAP/UNIR); Prof. Dr. ROSEMAR JOSÉ HALL (Membro interno PROFIAP/UFGD); Profa. Dra. DANIELLY OLIVEIRA INOMATA (Membro Externo - UFAM); Profa. Dra. AURINEIDE ALVES BRAGA (Membro Externo - UNIR); Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: Proposta de modelo”. Após a explanação, observação, argüição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

(X) APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias. Cabe informar que o trabalho teve o indicativo de ***MENÇÃO HONROSA*** pela Avaliadora Professor Walterlina Barboza Brasil e, de submissão ao Prêmio de Melhor Dissertação do PROFIAP feito pelo Avaliador professor Rosemar José Hall, ambas indicações acompanhadas por unanimidade dos membros da Banca.

( ) APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui:

Recomendações de alteração de título: ( ) Não ( ) Sim, para:

( ) REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada eletronicamente pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Profa. Dra. ESTELA PITWAK ROSSONI (Orientadora – PROFIAP-UNIR);

Profa. Dra. WALTERLINA BARBOZA BRASIL (Membro interno – PROFIAP-UNIR);

Prof. Dr. ROSEMAR JOSÉ HALL (Membro interno PROFIAP-UFGD);

Profa. Dra. DANIELLY OLIVEIRA INOMATA (Membro Externo -UFAM);

Profa. Dra. AURINEIDE ALVES BRAGA (Membro Externo - UNIR);

Aluno(a) EDONEIA SAMPAIO DA SILVA MIRANDA (Mestrando(a) – PROFIAP/UNIR).

Documento assinado eletronicamente por **ESTELA PITWAK ROSSONI**, **Presidente da Comissão**, em 17/02/2025, às 13:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Danielly Oliveira Inomata**, **Usuário Externo**, em 17/02/2025, às 14:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Rosemar José Hall**, **Usuário Externo**, em 17/02/2025, às 15:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Edoneia Sampaio da Silva Miranda**, **Usuário Externo**, em 17/02/2025, às 15:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **WALTERLINA BARBOZA BRASIL**, **Docente**, em 17/02/2025, às 18:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **AURINEIDE ALVES BRAGA**, **Docente**, em 19/02/2025, às 15:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2088249** e o código CRC **C9E499B1**.

Referência: Processo nº 23118.005852/2024-57 SEI nº 2088249

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho foi possível graças ao apoio de familiares, amigos e ao suporte institucional, aos quais registro meu agradecimento.

À Universidade Federal de Rondônia (UNIR), por viabilizar minha qualificação profissional e permitir minha dedicação integral à conclusão deste manuscrito. Ao Programa de Mestrado em Administração Pública em Rede (PROFIAP/UNIR), pelo suporte acadêmico.

Aos colegas bibliotecários do SIBI/UNIR que gentilmente participaram da pesquisa, e às bibliotecárias Juliana Machado (Biblioteca IFRO - campus Colorado do Oeste), Roseni Rodrigues (Biblioteca IFRO – Porto Velho, campus Calama), Poliane de Azevedo (Faculdade Estácio) e Elaine Lessa (UEMS), que contribuíram para o aprimoramento do instrumento de coleta de dados.

Aos membros da banca examinadora — Profa. Dra. Aurineide Alves Braga, Profa. Dra. Danielly Oliveira Inomata, Profa. Dra. Walterlina Barboza Brasil e Prof. Dr. Rosemar José Hall — pelas valiosas contribuições. À orientadora, Profa. Dra. Estela Pitwaki Rossoni, pela supervisão ao longo do percurso acadêmico.

Às amizades que me acompanharam durante esta trajetória: Naiara Raissa da Silva Passos, por despertar em mim o desejo de ingressar no mestrado e pelo apoio ao longo de toda a jornada; Marcelo Garcia Cardoso, por incentivar e manter viva a ideia do mestrado em administração pública; Angela Bernardino da Silva, pelo auxílio contínuo, revisão e normalização do manuscrito; e Juliana Machado, por ser confidente nos momentos de dúvida e insegurança da pós-graduação.

Aos colegas de turma do PROFIAP 2023, especialmente Ozelina do Carmo de Carvalho Saldanha, pelas incontáveis caronas e pela parceria nas aulas. A Bianca, Ueverton e Éliton, por compartilharem experiências, angústias e conquistas desde os primeiros passos desta trajetória acadêmica.

Agradeço ainda ao meu marido, José Sampaio, por ser meu maior incentivador, e aos meus filhos de quatro patas, Joaquim e Bento, que tornaram as horas de dedicação à escrita mais leves.

A todos que, de alguma forma, contribuíram nesta jornada, expresso meu sincero agradecimento.

O que não é medido não é gerenciado.

Kaplan e Norton (1997, p.21)

RESUMO

Esta pesquisa, de caráter interdisciplinar, insere-se no âmbito da Administração Pública e da Ciência da Informação, ambas pertencentes à grande área das Ciências Sociais Aplicadas. A temática abordada diz respeito à avaliação de desempenho organizacional, compreendida como um processo inerente à função gerencial de controle organizacional. Dentro desse contexto, os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão que permitem desenvolver um processo contínuo de avaliação, com o objetivo de melhorar as práticas organizacionais e alinhar as atividades à missão e aos objetivos institucionais. O objeto de estudo é o Sistema de Bibliotecas da UNIR (SIBI/UNIR), inserido no ambiente organizacional da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). A questão de pesquisa investigada — "qual é o modelo de avaliação de desempenho necessário para potencializar a gestão do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR) e promover o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua?" — teve sua resposta fundamentada no referencial teórico que combina a visão sistêmica, a perspectiva infocomunicacional e a gestão por resultados, além de dialogar com a literatura sobre gestão organizacional aplicada ao contexto da biblioteca universitária. O objetivo foi propor um modelo de avaliação de desempenho para o SIBI/UNIR. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, com finalidade aplicada. Os objetivos são exploratórios e descritivos, e a estratégia adotada foi o estudo de caso. Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos como pesquisa documental, entrevista e questionário. A triangulação desses dados permitiu identificar as características e necessidades do SIBI/UNIR, além de embasar a estruturação do modelo de avaliação de desempenho proposto. Dessa forma, o modelo desenvolvido conta com 13 indicadores organizados em seis dimensões que cobrem diferentes aspectos da gestão do SIBI/UNIR. A seleção dos indicadores seguiu os parâmetros dos instrumentos do MEC/INEP, da norma ISO 11620:2023 e das diretrizes da IFLA. Embora o estudo não tenha se proposto a testar o modelo, recomenda-se que investigações futuras verifiquem sua aplicação e avaliem o impacto da implementação a partir da percepção dos usuários (discentes, docentes e técnicos). Espera-se que o modelo possa servir de referência para outras instituições, mediante adaptações às suas particularidades. Ademais, é importante destacar que a gestão da biblioteca universitária não deve se restringir a uma resposta às exigências externas, como os processos avaliativos do MEC. Alinhar a gestão aos referenciais de avaliação nacionais ou internacionais deve ir além da conformidade com padrões, sendo uma oportunidade de repensar processos e reimaginar a biblioteca universitária como um agente transformador no âmbito acadêmico e social.

Palavras-chave: administração orientada para resultados; indicadores de desempenho; modelo de avaliação; sistema de bibliotecas universitárias.

ABSTRACT

This interdisciplinary research falls within the fields of Public Administration and Information Science, both of which are part of the broader area of Applied Social Sciences. The focus of this study is organizational performance evaluation, understood as a process inherent to the managerial function of organizational control. In this context, performance indicators are management tools that enable the development of a continuous evaluation process aimed at improving organizational practices and aligning activities with institutional mission and goals. The object of study is the Library System of UNIR (SIBI/UNIR), integrated into the organizational environment of the Federal University of Rondônia (UNIR). The research question investigated — "What performance evaluation model is necessary to enhance the management of the University Library System of the Federal University of Rondônia (SIBI/UNIR) and promote team engagement in a process of continuous improvement?" — was answered based on a theoretical framework combining systemic thinking, the infocommunicational perspective, and results-oriented management, while also engaging with literature on organizational management applied to the context of university libraries. The aim was to propose a performance evaluation model for SIBI/UNIR. In terms of methodology, this is qualitative research with an applied purpose. The objectives are exploratory and descriptive, and the adopted strategy was the case study. Data collection utilized instruments such as documentary research, interviews, and questionnaires. Data triangulation allowed for the identification of the characteristics and needs of SIBI/UNIR, in addition to supporting the development of the proposed performance evaluation model. Thus, the resulting model includes 13 indicators organized into six dimensions, covering various aspects of the management of SIBI/UNIR. The selection of indicators followed the parameters of the MEC/INEP instruments, the ISO 11620:2023 standard, and IFLA guidelines. Although the study did not aim to test the proposed model, it is recommended that future research examine its application and assess the impact of its implementation based on user perceptions (students, faculty, and staff). It is expected that the model may serve as a reference for other institutions, with adaptations to their specificities. Moreover, it is important to emphasize that university library management should not be limited to responding to external requirements, such as the evaluation processes of the MEC. Aligning management with national or international evaluation frameworks should go beyond mere compliance with standards, serving as an opportunity to rethink processes and reimagine the university library as a transformative agent within the academic and social spheres.

Keywords: results-oriented administration; performance indicators; evaluation models; university library system.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As quatro funções gerenciais.....52
Figura 2 - Estrutura Organizacional SIBI/UNIR.....61
Figura 3 - Grau acadêmico e tempo de atuação.....87
Figura 4 - Serviços, atividades ou recursos de atuação.....110
Figura 5 - Estrutura organizacional.....111
Figura 6 - Capacitação profissional.....118
Figura 7 - Comunicação Interna.....119
Figura 8 - participação e transparência.....119
Figura 9 - Canais de comunicação interna.....120
Figura 10 - Utilização dos indicadores do MEC.....123
Figura 11 - Relatórios do MEC/INEP.....123
Figura 12 - Uso de outros indicadores.....124
Figura 14 - áreas que precisam de indicadores.....126
Figura 15 - Indicadores ISO 11620 e IFLA.....127
Figura 17 - Processo de Planejamento Estratégico.....138
Figura 18 - Modelo de Análise SWOT.....139
Figura 19 - Determinação da Missão e dos Objetivos.....140
Figura 20 - Determinação da Missão e dos Objetivos.....140
Figura 21 - Critérios SMART para Definição de Objetivos.....141
Figura 22 - ciclo de avaliação de desempenho.....142

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de serviço na UNIR. 108
Gráfico 2 - Grau acadêmico. 108
Gráfico 3 - Existência de serviços descentralizados. 111
Gráfico 4 - Níveis de Gestão. 112
Gráfico 5 - Reconhecimento gerencial. 113
Gráfico 6 - Planejamento estratégico. 114
Gráfico 7 - Instrumentos de gestão. 115
Gráfico 8 - Alocação de recursos. 115
Gráfico 9 - Gestão baseada em metas e resultados. 116
Gráfico 10 - Mecanismos de Controle Interno 117
Gráfico 11 - Avaliação com base nos indicadores do MEC: acervo. 121
Gráfico 12 - Avaliação de recursos e serviços. 122
Gráfico 13 - Necessidade de usos de indicadores para controle interno. 125
Gráfico 14 - Validação da proposta do Modelo de avaliação de desempenho. 127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas na Elaboração do Sistema de Avaliação de Desempenho.....36
Quadro 2 - Aplicação dos elementos-chaves na avaliação de desempenho.....38
Quadro 3 - classificação de indicadores pelo posicionamento da cadeia de valor....39
Quadro 4 - Propriedades de indicadores institucionais.....40
Quadro 5 - Síntese dos Indicadores ISO 11620:2023. 42
Quadro 6 - Categorias de Indicadores IFLA.....45
Quadro 7 - Dimensões do SINAES. 47
Quadro 8 - Instrumentos de avaliação do MEC/INEP.....48
Quadro 9 - Funções gerenciais aplicadas à biblioteca universitária. 53
Quadro 10 - Tipos de controle organizacional. 55
Quadro 11 - As Cinco Leis da Biblioteconomia. 56
Quadro 12 - Caracterização da pesquisa.....59
Quadro 13 - Bibliotecas que compõem o SIBI/UNIR. 62
Quadro 14 - Infraestrutura das bibliotecas do SIBI/ UNIR. 63
Quadro 15 - Quantitativo de Colaboradores do Sistema de Bibliotecas. 64
Quadro 16 - Estratégia de busca do material bibliográfico. 66
Quadro 17 - Etapas da Coleta de Dados. 69
Quadro 18 - Quadro síntese das ferramentas utilizadas para análise de dados. 71
Quadro 19 - Documentos oficiais e institucionais. 73
Quadro 20 - Indicadores Comuns entre MEC, ISO 11620 e IFLA. 76
Quadro 21 - Indicadores selecionados forma preliminar.....82
Quadro 22 - Características do corpus de análise. 84
Quadro 23 - Codificação: eixos temáticos, unidades de registro e ocorrências. 86
Quadro 24 - Estrutura organizacional. 88
Quadro 25 - Gestão: planejamento estratégico e instrumento de planejamento. 91
Quadro 26 - Gestão: Alocação de Recursos.....94
Quadro 27 - Gestão: metas e resultados. 95
Quadro 28 - Gestão: mecanismo de controle interno. 97
Quadro 29 - Comportamento infocomunicacional.....98
Quadro 30 - Indicadores do MEC.....101
Quadro 31 - Indicadores ISO e IFLA.....103
Quadro 32 - Estrutura do questionário. 106
Quadro 33 - Triangulação dos Dados. 130
Quadro 34 - Objetivos da dissertação e evidências de consecução.....135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACG	Avaliação de Cursos de Graduação
AIE	Avaliação Externa Institucional
AII	Avaliação Interna Institucional
BC	Biblioteca Central
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CA	Ciência da Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFB	Conselho Federal de Biblioteconomia
CI	Ciência da Informação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONSUN	Conselho Universitário
ICPD	Programa Doutoral em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais
IES	Instituições de Ensino Superior
IFLA	Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	Organização Internacional para Padronização
MEC	Ministério da Educação
NAP	Nova Administração Pública
NGP	Nova Governança Pública
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGIC	Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
RIUNIR	Repositório Institucional da Universidade Federal de Rondônia
SIBI	Sistema de Bibliotecas
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
UNIR	Universidade Federal de Rondônia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15

1.1 Contextualização do problema de pesquisa 16

1.2 Objetivos 17

1.2.1 Objetivo Geral 17
1.2.2 Objetivos Específicos 18

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa 18

1.4 Estrutura da dissertação 20

2 REFERENCIAL TEÓRICO 21

2.1 Teorias de base 21

2.1.1 Teoria geral dos sistemas 21
2.1.2 Perspectiva infocomunicacional 25
2.1.3 Gestão por resultados 31
2.1.3.1 Avaliação de desempenho 34
2.1.3.2 Indicadores de desempenho 37
2.1.3.2.1 Indicadores ISO 11620:2023 41
2.1.3.2.2 Indicadores da IFLA 44
2.1.3.2.3 Indicadores MEC/INEP 46

2.2 Gestão da biblioteca universitária 49

3 METODOLOGIA 57

3.1 Caracterização da pesquisa 57

3.2 Breve panorama sobre o campo e o universo da pesquisa 59

3.3 Critérios de seleção da amostra 64

3.4 Procedimentos metodológicos de coleta de dados 65

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 71

4.1 Análise documental 72

4.2 Análise das entrevistas 84

4.2.1 Perfil dos respondentes 87
4.2.2 Estrutura organizacional 88
4.2.3 Gestão 91
4.2.4 Comportamento infocomunicacional 98
4.2.5 Indicadores do MEC 101
4.2.6 Indicadores ISO e IFLA 103

4.3 Análise do questionário 106

4.3.1 Perfil dos respondentes 107
4.3.2 Estrutura organizacional 110
4.3.3 Gestão 113
4.3.4 Comportamento infocomunicacional 117
4.3.5 Indicadores do MEC 120
4.3.6 Indicadores ISO e IFLA 124

5 CORRELAÇÃO DOS RESULTADOS 129

5.1 Triangulação dos dados 129

5.2 Relação com os objetivos da pesquisa 135

6 RECOMENDAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SIBI/UNIR 136

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 143

REFERÊNCIAS 147

APÊNDICE A - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM ENTREVISTA 158

APENDICE B - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM ENTREVISTA - GERENTES 160

APÊNDICE C - PROTOCOLO DE PESQUISA – ENTREVISTA 162

APÊNDICE D - PROTOCOLO DE PESQUISA - QUESTIONÁRIO 165

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) 169

APÊNDICE F – PRODUTO TÉCNICO TÉCNOLOGICO (PTT) 171

1 INTRODUÇÃO

A gestão de unidade de informação, especialmente em Instituições de Ensino Superior (IES), requer que o bibliotecário gestor desenvolva competências multidisciplinares para gerenciar pessoas, recursos materiais e financeiros, além de dados, informações e projetos (Silva, 2021). Neste contexto, esse processo é estruturado por meio de quatro funções essenciais: planejamento, organização, direção e controle. Assim, cada uma dessas funções é importante para otimizar recursos e alcançar a máxima produtividade (eficiência) para a realização dos objetivos organizacionais (eficácia) (Mações, 2017).

Além disso, este conjunto de competências é necessário para desenvolver e gerenciar produtos e serviços que atendam às expectativas e necessidades dos usuários nas suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação, contribuindo assim para os objetivos estratégicos da instituição.

Por outro lado, como parte integrante do processo de gestão, dentre as funções essenciais, o controle desempenha função primordial na eficiência e eficácia das operações da biblioteca universitária. Por meio do controle, é possível monitorar e avaliar o desempenho da biblioteca em relação às metas estabelecidas, identificar áreas de melhoria e corrigir eventuais desvios no decorrer das atividades sendo uma ferramenta indispensável para o processo avaliativo, seja interno ou externo (Paranhos, 2004; Dziekaniak, 2009; Dornelles; Prado, 2022; Cunha; Neves, 2021).

Segundo Lubisco (2002), a avaliação institucional externa está associada a aspectos como qualidade, pertinência e equidade, especialmente diante dos desafios enfrentados pelas universidades públicas frente à globalização.

Neste cenário, a biblioteca universitária é avaliada conforme os indicadores estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), na dimensão “infraestrutura física”, com foco primariamente na estrutura física e na atualização do acervo, com objetivo de aferir a conformidade dos recursos às necessidades acadêmicas. Essa avaliação, conduzida mediante os indicadores dos instrumentos do MEC/INEP, fornece dados importantes para a gestão e a otimização de recursos da biblioteca.

Entretanto, pesquisas realizadas por Lubisco (2002, 2008), Xavier Júnior, Ferraz e Furtado (2018), Alves (2020), Maia (2021), Maia e Morais (2023) e Monteiro (2023) recomendam a adoção de um conjunto mais amplo de indicadores para

controle interno e avaliação de desempenho da biblioteca universitária, de modo que não haja dependência exclusiva dos indicadores de avaliação externa, como os do MEC.

Essas pesquisas sugerem um planejamento que inclua a eficiência dos processos internos e a eficácia no acesso aos recursos, com a implementação de indicadores que abordam todos os aspectos operacionais e estruturais. Outrossim, recomendam a promoção de uma padronização que auxilie na melhoria contínua e na avaliação sistemática da qualidade dos serviços oferecidos.

Essas recomendações são particularmente relevantes considerando que a maioria das bibliotecas universitárias faz parte de um sistema integrado de bibliotecas, ou seja, um conjunto coordenado de bibliotecas em uma universidade que compartilha recursos, políticas e serviços para atender melhor às necessidades de seus usuários.

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

Dada a necessidade contínua de adequar produtos e serviços às demandas e necessidades dos usuários, bem como em atender aos padrões avaliativos do MEC/INEP, os indicadores de desempenho se apresentam como ferramentas pertinentes para gestão da biblioteca universitária. Esses indicadores permitem que o gestor monitore a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos e facilitam a padronização da coleta de dados, possibilitando que o processo de avaliação ocorra de maneira transparente e equitativa (Guimarães *et al.*, 2006).

Nessa perspectiva, trabalhos como os de Rozados (2005); Coletta e Rozenfeld (2007); Grandi *et al*., (2008); Celere e Pirani (2011); Pimenta e Coelho Júnior (2016); Paula e Vergueiro (2018); Alves (2020); Maia e Moraes (2023); Monteiro (2023), destacam a importância da avaliação de desempenho e discutem abordagens aplicadas a bibliotecas de diferentes tipologias, inclusive universitárias.

Diante dessas considerações, esta pesquisa tem como objeto de estudo o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR), composto por uma estrutura multicampi. O SIBI/UNIR é formado por 01 (uma) biblioteca central e 08 (oito) bibliotecas setoriais, localizadas nos municípios de Porto Velho, Ariquemes, Cacoal, Ji-Paraná, Guajará-Mirim, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena.

Para destacar a relevância da biblioteca universitária como unidade estratégica nos processos de avaliação institucional, externa e de cursos de

graduação buscar-se-á responder**: Qual é o modelo de avaliação de desempenho necessário para potencializar a gestão do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR) e promover o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua?**

Devido à natureza sistêmica da biblioteca universitária, o resultado de sua avaliação é importante para a composição do desempenho geral da instituição e alcance dos objetivos institucionais. Além disso, a avaliação é reconhecida como um componente basilar da administração, quando seus indicadores são conhecidos e gerenciados de modo que os resultados auxiliem na alocação eficiente de recursos. Essas concepções reforçam o caráter prático da avaliação, enfatizando sua utilidade em atividades destinadas a resolver problemas ou facilitar a tomada de decisões (Lancaster, 2004).

1.2 Objetivos

Os objetivos estabelecem a intenção geral do estudo. Para Vergara (2010) se o problema é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar. Objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema, objetivos intermediários são aqueles de cujo atingimento depende o alcance do objetivo final. Coadunando com essa perspectiva, Creswell e Creswell (2021, p.95) destacam que os objetivos em um projeto de pesquisa são classificados como objetivo geral e objetivos específicos e, “[...] se configura como a mais importante da proposta, e precisa ser clara, específica e informativa”.

Desse modo, apresenta-se na sequência o objetivo geral, que orientará a direção desta investigação, e os objetivos específicos. Estes últimos especificam as etapas necessárias para alcançar o objetivo geral e abordam diretamente as facetas do problema de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de avaliação de desempenho que potencialize a gestão do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR) e promova o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar quais indicadores de desempenho são utilizados pelo SIBI/UNIR para avaliar seus serviços e recursos;
b) Comparar os indicadores utilizados no SIBI/UNIR, com referenciais internacionais ISO 11620:2023 e Diretrizes da IFLA, visando identificar lacunas;
c) Selecionar indicadores para avaliação de desempenho do SIBI/UNIR a partir dos seus instrumentos de gestão, da norma ISO 11620:2023 e Diretrizes da IFLA;
d) Estruturar modelo de avaliação de desempenho a partir dos indicadores validados pelos Bibliotecários do SIBI/UNIR.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A motivação para esta pesquisa advém, no âmbito pessoal e profissional, da experiência como bibliotecária na Biblioteca Central da Universidade Federal de Rondônia (BC/UNIR), especialmente da participação direta na coordenação dos processos de avaliação do MEC/INEP ocorridas no ano de 2023, por meio da organização das evidências documentais e o acompanhamento das visitas *in loco* virtuais e presenciais.

Com base na experiência profissional, identificou-se que a avaliação externa constitui o único mecanismo de controle empregado para avaliar as bibliotecas investigadas, evidenciando a ausência de um sistema de avaliação interna consolidado. Conforme o referencial teórico desta pesquisa, essa lacuna implica uma visão restrita do desempenho dos serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas, uma vez que o modelo de avaliação do INEP/MEC se concentra em aspectos como instalações físicas e acervo bibliográfico — quantidade de títulos e exemplares —, mas não inclui outros serviços essenciais à comunidade acadêmica (Lubisco, 2002, 2008; Xavier Júnior, Ferraz e Furtado, 2018; Maia, 2021; Maia e Moraes, 2023).

Do ponto de vista científico, esta pesquisa explora a relevância da avaliação de desempenho como um mecanismo estratégico de gestão, com o objetivo de sensibilizar gestores de bibliotecas universitárias quanto à importância da implementação de um sistema de controle interno. Com base na revisão sistemática e na análise de 70 artigos publicados até 2022 sobre indicadores de gestão em bibliotecas universitárias, Dornelles e Prado (2022) identificaram que as discussões

sobre o tema no Brasil remontam à década de 1980. Esse período foi marcado pela necessidade de estabelecer parâmetros para medir a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas. Em 1981, foi publicada a primeira obra nacional sobre o tema, que deu início a um desenvolvimento teórico que, embora incipiente, se manteve presente ao longo das décadas. Nesse sentido, os autores constataram que o foco principal desses estudos é a qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas, diretamente associada à satisfação dos usuários. No entanto, destacam que, embora a gestão da qualidade esteja conectada a áreas como marketing, comunicação, recursos humanos e planejamento, ainda há uma lacuna em pesquisas que explorem a estruturação de indicadores para essas áreas de forma integrada no contexto da gestão.

A relevância deste estudo estende-se, portanto, para as bibliotecas universitárias das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, assim como para os campos da Ciência da Informação (CI) e da Ciência da Administração (CA), contribuindo para a convergência e interdisciplinaridade entre essas áreas (Amaral; Corrêa, 2020). Embora os cursos de graduação em Biblioteconomia incluam disciplinas relacionadas à administração, identificou-se uma oportunidade de fortalecer a conexão entre o conhecimento teórico e sua aplicação prática, o que destaca a importância da capacitação contínua dos bibliotecários para uma implementação eficaz das teorias administrativas.

Sob a perspectiva social e como resposta às lacunas apontadas na literatura e no contexto da gestão em biblioteca universitária, esta pesquisa resultou na criação de um produto técnico: um modelo de avaliação de desempenho, que reúne indicadores voltados ao aprimoramento de serviços e recursos, visando apoiar o controle interno e favorecer o engajamento da equipe em processos de melhoria contínua.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em sete seções. A primeira seção apresenta a introdução, que inclui a contextualização do problema, a definição da problemática, a motivação e justificativa, bem como os objetivos geral e específicos. A segunda seção trata do referencial teórico, discutindo as teorias que fundamentam a pesquisa, como a Teoria Geral dos Sistemas, a Perspectiva Infocomunicacional e a Gestão por Resultados. Também aborda os padrões avaliativos do MEC e os referenciais internacionais de avaliação de desempenho aplicáveis ao objeto de estudo, como a norma ISO 11620:2023 e as diretrizes da IFLA. Adicionalmente, contextualiza a gestão da biblioteca universitária e as funções gerenciais, com ênfase na função de controle no processo avaliativo da biblioteca para aferição de sua qualidade. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para consecução da pesquisa. A quarta seção descreve os resultados e a análise dos dados obtidos. A quinta seção discute a correlação dos resultados. A sexta seção propõe recomendações para implementação do modelo de avaliação de desempenho no SIBI/UNIR. Finalmente, a sétima seção expõe as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa e integra conceitos da Administração Pública e da Ciência da Informação, com foco no contexto da biblioteca universitária. Inicialmente, aborda-se a Teoria Geral dos Sistemas, a Perspectiva Infocomunicacional e a Gestão por Resultados, que constituem o arcabouço teórico desta investigação. No âmbito da gestão por resultados, destacam-se os desdobramentos relacionados à avaliação de desempenho, com indicadores oriundos da norma ISO 11620:2023, das Diretrizes da IFLA e do MEC, que servem como parâmetros para avaliar a qualidade e a eficiência das bibliotecas universitárias.

Em seguida, contextualiza-se a biblioteca universitária, com ênfase nos elementos de gestão vinculados ao seu desempenho institucional.

2.1 Teorias de base

A gestão da biblioteca universitária e seus processos avaliativos são analisados, neste estudo, a partir de três perspectivas teóricas: a Teoria Geral dos Sistemas, que permite entender a biblioteca como um sistema complexo e interdependente; a Gestão por Resultados, que orienta a definição de metas e indicadores alinhados aos objetivos institucionais; e a Perspectiva Infocomunicacional, que ressalta a importância da comunicação e da informação para o desempenho organizacional.

Essas abordagens teóricas, ao serem combinadas, permitem entender a biblioteca universitária como um elemento dinâmico do ambiente acadêmico, cujos processos internos e externos devem estar alinhados para assegurar a eficiência, a eficácia e a continuidade das ações gerenciais e a consistência das práticas gerenciais.

2.1.1 Teoria geral dos sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS), de acordo com Cavalcanti e De Paula (2012), foi desenvolvida por um grupo de cientistas, liderado pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, durante a década de 1930. A motivação para sua criação decorreu da crítica à abordagem analítica predominante na ciência tradicional, o qual

Bertalanffy propôs uma visão mais ampla e integrada dos fenômenos naturais, fundamentada no princípio aristotélico de que “o todo é maior do que a soma das partes”. Assim, a TGS é um modelo que possibilita a análise do mundo empírico, fornecendo uma estrutura para compreender fenômenos complexos como sistemas, nos quais as partes individuais estão inter-relacionadas e interagem entre si.

O conceito de sistemas permeia diversas áreas do conhecimento, porém sua definição pode variar conforme o contexto disciplinar. Originalmente emprestado das ciências exatas, especialmente da física, e incorporado pelos cientistas sociais, o conceito de sistemas pode ser expresso com precisão por meio de equações matemáticas que detalham os relacionamentos entre variáveis. A partir dessas premissas, possibilita-se identificar elementos fundamentais, tais como os objetos, os relacionamentos, os atributos, o ambiente e o todo (Cavalcanti; De Paula, 2012).

Nessa mesma perspectiva, Rosini e Palmisano (2013, p. 3) compreendem que “[…] todo sistema é um conjunto de elementos interdependentes em interação, visando atingir um objetivo comum”. Continuando a análise, Rosini e Palmisano (2013) esclarecem que a TGS classifica os sistemas em dois tipos principais: fechado e aberto. Os sistemas fechados operam em um ambiente controlado e estável, não realizam trocas de matéria ou energia com o ambiente externo, o que os protege de influências externas. Por outro lado, os sistemas abertos interagem continuamente com o ambiente externo, realizando trocas de matéria e energia, o que os torna suscetíveis à interferência do meio e capazes de influenciá-lo por meio de suas ações. Esses sistemas, sujeitos a intervenções externas, podem ser perturbados pelo ambiente. Para manter sua estabilidade diante dessas turbulências, empregam mecanismos de regulação (Donaires, 2012).

Nesse encadeamento, a cibernética, proposta pelo matemático norte-americano Norbert Wiener (1894–1964) na década de 1940, explora os mecanismos de regulação para manter o equilíbrio interno dos sistemas abertos diante das mudanças do ambiente. Conforme observado por Vasconcellos (2022), a interligação entre a TGS e a Cibernética não é casual, mas sim resultado de uma convergência histórica, conceitual e metodológica. Essa associação permitiu uma análise ampla de sistemas complexos, impulsionando a inovação em diversas áreas do conhecimento. Assim, a cibernética amplia os princípios da TGS para englobar sistemas de informação e processamento, como computadores e redes de comunicação.

Segundo Donaires (2012), a conceituação de sistemas envolve três elementos básicos: subsistemas, relações e propósito. Assim, os subsistemas são partes ou componentes interdependentes que compõem um sistema maior. Eles desempenham funções específicas no sistema e colaboram para a realização dos objetivos globais.

Cada subsistema em um sistema possui suas próprias entradas, processos e saídas, funcionando como um sistema independente. As relações entre os elementos do sistema, incluindo subsistemas, indivíduos, processos e recursos, são fundamentais para a integração e funcionamento harmonioso, podendo ser hierárquicas, sequenciais ou de retroalimentação. Por fim, o propósito ou objetivo do sistema orienta suas ações e decisões, motivando e direcionando as atividades dos subsistemas e indivíduos envolvidos para alcançar resultados desejados (Donaires, 2012).

Ao longo do tempo, segundo Vasconcellos (2022), a TGS por seu caráter interdisciplinar, foi aplicada em diversas disciplinas, incluindo biologia, psicologia, sociologia, administração, engenharia e outros. Na perspectiva administrativa, conforme indicado por Araújo (2014), a TGS possibilitou identificar a dimensão do ser humano nas organizações e como adaptá-lo às suas dinâmicas e vice-versa. Essa abordagem resultou em uma compreensão mais adequada da relação empresa e ambiente, representando um avanço significativo nos estudos organizacionais. Em outras palavras, a TGS possibilitou uma maior compreensão da importância do ambiente no cotidiano das organizações, uma vez que se trata não apenas de adaptação, mas também de compreensão desse ambiente.

Continuando a reflexão sobre os sistemas, torna-se evidente sua aplicabilidade na compreensão de estruturas complexas, como a biblioteca universitária, que pode ser concebida como um sistema complexo, no qual suas partes individuais só podem ser plenamente compreendidas quando contextualizadas nos sistemas maiores dos quais a biblioteca faz parte (Foskett, 1973). Nessa concepção, a biblioteca opera de forma integrada a outros tipos de sistemas, como comunidades, indústrias, institutos de pesquisa ou universidades, sendo influenciada por fatores externos à sua estrutura interna. Ao mesmo tempo, mantém uma dinâmica interna própria, derivada das interações entre suas partes constituintes.

O sistema interno de uma biblioteca, conforme descrito por Foskett (1973) apresenta as seguintes relações:

> — Vínculos internos diretos — vínculo administrativo que existe entre uma biblioteca central e suas sucursais. Vínculos externos diretos — tais como os vínculos entre uma biblioteca e outra que são ligadas entre si, como, por exemplo, o sistema da "National Lending Library for Science and Technology" do Reino Unido, ou entre bibliotecas de diferentes escolas dentro de uma Universidade.— Vínculos indiretos — aqueles que existem entre bibliotecas que contribuem para um catálogo coletivo, sendo esse catálogo, por si mesmo, o meio pelo qual as bibliotecas se comunicam umas com as outras. Assim, a teoria de sistemas pode ser usada para mostrar a importância do estudo das inter-relações de uma biblioteca (Foskett, 1973, p. 13-15).

Ainda, de acordo com Foskett (1973), o papel da biblioteca em uma organização é equiparado ao das demais partes. Sua função primordial é auxiliar a administração a alcançar seus objetivos, independentemente de estarem explícitos ou não. Isso implica na execução da política institucional por meio da gestão de seus recursos informacionais.

Diante da compreensão da biblioteca universitária como um sistema, Faqueti *et al*. (2017) corroboram por meio de um estudo que analisa o regulamento de 15 Sistemas de Bibliotecas (SIBIs) universitárias de instituições de ensino superior no Brasil no qual foi utilizado como referencial teórico para análise dos dados a teoria dos sistemas com o objetivo de analisar as semelhanças e diferenças nas estruturas organizacionais dos SIBIs. Os resultados apontam que embora os SIBIs geralmente possuam uma estrutura vertical hierárquica, há uma tendência para estruturas menos centralizadas, especialmente na tomada de decisões. As bibliotecas universitárias mantêm um vínculo direto com a alta administração, caracterizadas geralmente como órgãos suplementares. Ao longo dos anos, ocorreram modificações conceituais que ampliou a visão inicial das bibliotecas universitárias como sistemas abertos, passando a serem percebidas também como sistemas autopoiéticos[1] e complexos[2].

Considerando a abordagem sistêmica, Dornelles e Prado (2022) ratificam que no contexto das bibliotecas universitárias, a TGS fornece uma estrutura para compreender esses sistemas complexos, onde cada subsistema — administração, serviços e recursos informacionais — cumpre um papel específico e interdependente na efetividade global da instituição. A adoção de indicadores de gestão fundamentados na visão sistêmica possibilita o alinhamento dos processos internos

---

[1]Sistema que se mantém e se regenera autonomamente, capaz de reproduzir seus componentes e operar independentemente das influências externas, enquanto interage com seu ambiente (Maturana; Varela, 1995).

[2]Sistemas complexos são caracterizados por sua natureza multidimensional e interconectada que exige uma abordagem holística e interdisciplinar que reconheça a interdependência, a incerteza e a ambiguidade inerentes (Morin, 2005).

com os objetivos organizacionais, além de fornecer retroalimentação contínua para os ajustes necessários na gestão.

Considerando a importância da visão sistêmica na gestão da biblioteca universitária para o desempenho organizacional, adotar práticas que promovam a comunicação entre seus subsistemas contribui para a compreensão do processo de transformação de dados em eficiência operacional. Esse tema será abordado na próxima subseção, ao tratar da perspectiva infocomunicacional.

2.1.2 Perspectiva infocomunicacional

A infocomunicação, conforme delineado por Passarelli, Silva e Ramos (2009), representa o estudo da integração das dinâmicas de informação e comunicação no âmbito das tecnologias digitais e das redes sociais. Esta disciplina em ascensão no campo acadêmico reconhece a importância das mediações tecnológicas e propõe uma redefinição conceitual e epistemológica das ciências da informação e da comunicação para reforçar a interdependência entre as duas áreas para enfrentar os desafios contemporâneos das sociedades digitais. Dessa maneira, esse novo campo disciplinar visa estabelecer parâmetros para uma área epistemologicamente em construção, enfatizando a necessidade de novas metodologias para abordar a complexidade das interações tecnológicas.

Destacam, ainda, as contribuições para o campo da infocomunicação provenientes de dois dos mais relevantes centros de pesquisa em informação e comunicação no Brasil e em Portugal. No Brasil, o NAP Escola do Futuro/Observatório da Cultura Digital da USP e, em Portugal, o Cetac.media, vinculado ao programa doutoral em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais (ICPD), como exemplos de instituições na vanguarda da pesquisa e do desenvolvimento teórico-metodológico nesta nova disciplina (Passarelli; Silva; Ramos, 2009).

Em um estudo relacionado, Braga (2021) destaca que o processo infocomunicacional constitui um fenômeno complexo e multifacetado que entrelaça a competência informacional e a comunicação cuja aplicação acontece em diferentes contextos. No contexto organizacional, a análise infocomunicacional permite compreender o ciclo pelo qual as informações passam, incluindo a geração, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso pelas instituições. Além disso, os processos infocomunicacionais

facilitam a movimentação e a troca de informação, contribuindo diretamente no desempenho organizacional, particularmente na superação de desafios como a fragmentação ou a falta de interação entre elementos comunicacionais.

No contexto da administração pública portuguesa, por exemplo, Brandão (2014) analisa a interação entre cidadãos e plataformas digitais, evidenciando a modernização dos serviços públicos iniciada em 2006. O estudo utiliza a perspectiva infocomunicacional para compreender essas transformações. Os resultados sugerem que a modernização e a simplificação de processos, por meio de plataformas digitais, facilitam a interação entre cidadãos e administração pública. Neste cenário, o cidadão evolui de um mero receptor de serviços para um agente ativo no processo de cocriação de valor, assumindo simultaneamente os papeis de produtor e consumidor de informação.

Assim, o paradigma infocomunicacional reconhece que a eficiência e eficácia dos serviços públicos dependem da capacidade de gerar, processar e aplicar informações de maneira eficiente. Embora as plataformas digitais facilitem a comunicação entre o cidadão e o governo, é preciso estar atento a desafios como a inclusão digital, a formação adequada dos recursos humanos na administração pública e o envolvimento efetivo dos cidadãos para que a modernização seja completamente eficaz (Brandão, 2014).

Destaca-se que, embora o termo infocomunicação seja pouco mencionado explicitamente na literatura da área da administração pública brasileira, conceitos subjacentes, tais como gestão da informação, comportamento informacional e tecnologia da informação e comunicação, permeiam estudos sobre modernização governamental (Dias, 2009; Balbe, 2010).

Ademais, a introdução de tecnologias da informação e comunicação na mediação dos serviços governamentais aos cidadãos, ocorrida no Brasil, nos anos 2000, também faz parte da reforma e modernização do setor público brasileiro, visando melhorar a relação entre governo e sociedade (Diniz *et al.,* 2009).

Por conseguinte, o estudo de Moreira e Silva (2020) examina ações infocomunicacionais em organizações públicas sob a perspectiva da gestão da informação e do comportamento informacional. Essa análise é realizada por meio de artigos empíricos desenvolvidos na disciplina de Estudo do Comportamento Informacional, parte do Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento (PPGIC) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Os

trabalhos propõem soluções para os problemas identificados nas organizações estudadas. A análise dos artigos se desdobra em duas perspectivas principais: uma explícita, que considera a aplicação de modelos de comportamento informacional para entender como os servidores gerenciam as informações, e uma implícita, que investiga como esses modelos interagem com o ambiente informacional, contextos específicos e situações organizacionais. Os resultados destacam que os modelos propostos ajudam a explicar comportamentos individuais e como estes são adaptados pelas condições ambientais e situacionais. Além disso, o estudo mostra a viabilidade de implementar práticas de trabalho que valorizam a informação como recurso valioso, pois, embora as tecnologias digitais facilitem o acesso e a distribuição de informações, a eficácia organizacional em transformar esses dados em eficiência operacional depende da competência informacional dos seus servidores (Moreira; Silva, 2020).

Com efeito, conforme abordado por Moreira e Silva (2020) as instituições públicas podem se beneficiar da aplicação de modelos consolidados de gestão da informação e comunicação. Esses modelos auxiliam na análise do comportamento infocomunicacional relacionado à criação, busca uso e compartilhamento da informação, e podem ser adaptados às necessidades específicas de cada instituição.

Para abordar esta questão, torna-se necessário conceituar o que se entende por modelo. De acordo com Sayão (2001), um modelo é uma representação simplificada e compreensível do mundo, desenvolvida para destacar características significativas de um campo específico de estudo. Sua principal função é facilitar a comunicação da informação sobre o objeto representado e contribuir para um entendimento mais apurado da realidade.

Complementarmente à percepção de Sayão (2001), González Teruel (2005 *apud* Braga, 2021) destaca a importância da vinculação de um modelo a uma teoria. Isso porque, além de guiar a construção de modelos, a teoria também auxilia na interpretação e validação dos dados, estabelecendo o rigor científico e a relevância prática das conclusões no campo estudado.

Considerando que este estudo se fundamenta na TGS, na perspectiva infocomunicacional e na gestão por resultados, com o propósito de interlocução entre a gestão e os processos de comunicação, e utilização da informação relacionados a avaliação de desempenho aplicado à biblioteca universitária, adota-se os modelos de gestão da informação de Choo (2003) e de Ponjuán Dante (2011).

Desse modo, o modelo de Choo (2003) fundamenta-se em teorias e conceitos da ciência da informação, gestão do conhecimento e teoria organizacional para estudar a informação nas organizações. Caracterizado como modelo processual de administração da informação, pode ser entendido como um ciclo contínuo que engloba diversas etapas para a gestão eficaz da informação. Cada etapa é interdependente e contribui para o fortalecimento do sistema de informação organizacional. A seguir, apresenta-se uma síntese de cada etapa conforme descrito:

1. **Identificação das Necessidades de Informação**: nesta etapa é definido como a informação será utilizada para resolver problemas e identificar relações causais.
2. **Aquisição da Informação:** refere-se à coleta de informação de várias fontes, tanto internas quanto externas. A gestão nesse estágio implica no desenvolvimento de estratégias para coletar, reportar e sistematizar a informação.
3. **Organização e Armazenamento da Informação**: após a coleta, as informações são organizadas e armazenadas de maneira que facilitem a recuperação e o uso posterior. Este passo é para assegurar que as informações sejam acessíveis e estejam disponíveis quando necessário.
4. **Desenvolvimento de Produtos e Serviços de Informação:** esta fase foca em criar soluções de informação que resolvam os problemas identificados e que se adaptem às condições específicas que afetam cada problema.
5. **Distribuição da Informação:** trata-se da disseminação da informação na organização, garantindo que a informação correta chegue à pessoa certa, no momento certo, no formato adequado. Essa etapa é para promover a partilha de informação e facilitar a tomada de decisões.
6. **Uso da Informação:** o uso da informação é o objetivo final do modelo, onde a informação é aplicada para criar significado, desenvolver conhecimento e tomar decisões estratégicas. O comportamento adaptativo da organização neste estágio é um indicativo da eficácia da gestão da informação.

Dessa forma, o modelo de Choo (2003) considera o processo de gerenciamento de informação em vários estágios, como identificação de

necessidades, aquisição, organização, desenvolvimento, distribuição e uso eficaz da informação.

Por outro lado, o modelo de Ponjuán Dante (2011) é reconhecido por sua abordagem integrada da gestão do conhecimento nas organizações, que enfoca tanto os processos técnicos quanto os aspectos humanos. Este modelo complementa a perspectiva de Choo (2003) ao destacar a importância do capital humano no processo de gestão da informação. Apresenta-se a seguir uma síntese dos elementos desse modelo destacando a funcionalidade e a importância de cada componente no sistema de gestão da informação:

1. **Necessidades e Expectativas dos Usuários:** todo sistema de informação deve centralizar-se nas necessidades e expectativas dos usuários, buscando compreender e atender suas demandas de maneira eficaz para garantir a relevância e eficácia do serviço.
2. **Geração de Novas Informações**: a capacidade de gerar novas informações, tanto interna quanto externamente, alimenta o sistema e permite avaliar a transformação do conhecimento em ações práticas na organização.
3. **Políticas de Informação**: essenciais para direcionar o uso e gestão da informação na organização. As políticas devem alinhar-se aos objetivos organizacionais e estratégicos, garantindo um gerenciamento eficiente dos recursos informacionais.
4. **Processo Estratégico:** este elemento fornece a estrutura necessária para a gestão das informações, apoiando a base de conhecimento organizacional e contribuindo com inteligência estratégica para o alcance dos objetivos.
5. **Sistemas:** a teoria dos sistemas é aplicada para demarcar os limites e otimizar as operações na organização, permitindo uma gestão eficaz dos diversos componentes e subsistemas informacionais.
6. **Informação em Si:** a qualidade, relevância e atualidade da informação são essenciais. Este componente foca na informação como um recurso vital que percorre todo o sistema, influenciando todos os processos organizacionais.
7. **Ciclo de Vida da Informação:** o gerenciamento eficiente da informação considera seu ciclo de vida, garantindo que as informações valiosas sejam preservadas, acessíveis e disponíveis quando necessário.

8. **Produtos ou Serviços:** resultados diretos do sistema de informação que devem ser desenhados para atender as demandas específicas dos usuários, refletindo a eficácia do processo de gestão da informação.
9. **Processos:** vitais para o funcionamento da organização, os processos necessitam de uma gestão de informação ativa para garantir sua otimização e alinhamento com os objetivos estratégicos.
10. **Tecnologia:** suporta todos os aspectos do sistema de informação, desde a comunicação com os usuários até a execução dos processos, e é fundamental para a eficiência e qualidade dos serviços prestados.
11. **Recursos Humanos**: elemento central na execução e inovação, o capital humano é decisivo para a gestão da informação, requerendo contínuo desenvolvimento para responder efetivamente às mudanças e desafios.
12. **Gerenciamento de Mudanças**: considera a capacidade de adaptação da organização às mudanças, sendo fundamental para a inovação e melhoria contínua do sistema de informação.
13. **Cultura Organizacional e Informacional:** a cultura da organização influencia diretamente a eficácia da gestão da informação, facilitando ou dificultando os processos de mudança e adaptação.
14. **Alfabetização Informacional e Desenvolvimento de Competências:** enfatiza o desenvolvimento de habilidades necessárias para o efetivo manejo e uso da informação, ampliando a capacidade dos usuários para interagir com o sistema de informação de forma produtiva.

Finalizando a abordagem aqui realizada, os modelos de gestão da informação de Choo (2003) e de Ponjuán Dante (2011) serão utilizados para apoiar a estruturação do modelo de avaliação de desempenho que se propõe para o SIBI/UNIR. Por meio deste estudo busca-se também examinar como a informação é gerida, utilizada e compartilhada, visando detectar se há lacunas nos procedimentos comunicacionais e informacionais.

Espera-se que as percepções obtidas contribuam para o desenvolvimento de um modelo que oriente as práticas de avaliação do sistema de bibliotecas, objeto desta pesquisa, visando uniformizar e aprimorar continuamente a qualidade e eficácia dos serviços e produtos oferecidos, com especial atenção ao fortalecimento da cultura organizacional.

2.1.3 Gestão por resultados

As práticas de gestão orientada para resultados, segundo Oliveira (2010), evoluíram em resposta às mudanças e desafios oriundos de crises econômicas e organizacionais, consolidando-se como uma abordagem formal no século XX. Um dos fatores que influenciaram a origem da gestão orientada para resultados foi a introdução da Gestão por Objetivos (*Management by Objectives - MBO*) por Peter Drucker na década de 1950, o que redefiniu a forma como as empresas estabelecem e perseguem seus objetivos, constituindo um marco na evolução das práticas gerenciais.

Diferente das demais abordagens, a gestão por resultados se destaca pelo foco em resultados tangíveis e mensuráveis e pela prioridade no alcance de objetivos específicos e predeterminados, em vez de concentrar-se exclusivamente em atividades ou processos. Essa abordagem, devido à sua natureza adaptativa, permite que a organização se ajuste de modo eficaz às mudanças do mercado, às inovações tecnológicas e às expectativas dos clientes (Oliveira, 2010).

No contexto da administração pública brasileira, a Gestão por Resultados representa uma evolução em relação a estruturas anteriores, como o patrimonialismo e a burocracia weberiana. Segundo Lima Júnior (1998), o patrimonialismo caracteriza-se pela indistinção entre os interesses públicos e privados, com o Estado funcionando como uma extensão do poder do governante. Nesse período, práticas como nepotismo e clientelismo eram comuns, refletindo uma gestão altamente centralizada e pouco transparente.

Evoluindo do cenário patrimonialista, a administração pública burocrática, fundamentada nos princípios de Max Weber, buscou superar as práticas inerentes ao patrimonialismo. Essa estrutura introduziu uma hierarquia rígida, com ênfase na impessoalidade, na competência técnica e no formalismo. A implementação de regras claras e a distinção entre as esferas pública e privada visavam assegurar maior eficiência e racionalidade na administração pública (Weber, 1999). No Brasil, conforme aponta Zwick (2017), a influência da estrutura burocrática manifestou-se na criação de órgãos públicos com hierarquias complexas e na valorização do concurso público como forma de ingresso na carreira pública. No entanto, a estrutura burocrática foi alvo de críticas devido à sua rigidez, ao excesso de foco em processos e à dificuldade de adaptação às demandas da sociedade.

Nesse contexto, as crises econômicas ocorridas durante a década de 1970 e o crescimento do neoliberalismo, especialmente nos Estados Unidos, geraram pressão por reformas na administração pública em diversos países, evidenciando a necessidade de reduzir as despesas públicas, aumentar a eficiência, flexibilizar o setor público e adotar mecanismos de mercado como respostas aos desafios administrativos emergentes (Matias-Pereira, 2021).

Diante dessas circunstâncias, o debate sobre a necessidade de implementar uma administração pública focada na gestão por resultados se intensificou, resultando na introdução de novos conceitos de gestão, como responsabilização, transparência, mérito, trabalho em equipe, estratégia e planejamento, orientação para o cidadão e medição de resultados. Esses conceitos, inicialmente desenvolvidos em países como os Estados Unidos e Reino Unido, foram adotados por outras nações, incluindo o Brasil. Em consequência, o Brasil aprovou o Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995, com o objetivo de alinhar a administração pública aos princípios da nova gestão pública (*new public management*) (Matias-Pereira, 2021).

Nessa perspectiva Nascimento (2020) ressalta a importância do foco nas necessidades do cidadão-cliente:

> O que justifica a proposta de reforma administrativa do governo, incluída em um conjunto mais amplo de proposições de reformas do Estado brasileiro, é a ideia de que, observada a história da administração pública no plano internacional, estaríamos no limiar de uma nova etapa em sua trajetória. [...] na proposta de reforma administrativa do governo, incluindo a administração por resultados, o planejamento estratégico, a descentralização e a autonomia dos gestores representariam os elementos centrais da Nova Administração Pública, cuja ação estaria determinada pelas necessidades do cidadão-cliente, e não mais pelo princípio paralisante do controle rígido dos processos administrativos (Nascimento, 2020, p. 134).

É importante destacar que, conforme Oliveira (2015), a incorporação do princípio da eficiência ao artigo 37 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998 foi um marco de suma importância para a administração pública. A partir dessa mudança, as ações estatais passaram a ser orientadas pela busca dos melhores resultados, utilizando os recursos disponíveis de maneira racional e econômica. A eficiência, nesse contexto, não se restringe ao aspecto econômico, mas também abrange a qualidade e a eficácia dos serviços públicos, assegurando que a administração atenda de forma célere e efetiva às demandas da sociedade. Dessa forma, a gestão por resultados surge como uma ferramenta estratégica para a concretização do princípio da eficiência, integrando planejamento, execução e

controle em um processo contínuo e participativo. A legitimidade da ação estatal, portanto, é avaliada não apenas pelo cumprimento de formalidades legais, mas principalmente pela capacidade de alcançar os resultados esperados pela sociedade.

A proposta de reforma administrativa do governo, inserida em um conjunto mais amplo de reformas do Estado brasileiro, reflete essa mudança de paradigma. Diante disso, Matias-Pereira (2022) destaca que a Nova Administração Pública (NAP) e a Nova Governança Pública (NGP), inspiradas em princípios do setor privado, são as duas principais tendências que surgiram como evolução das reformas gerencialistas no Brasil.

Nesse mesmo contexto de evolução gerencialista, conforme Garces e Silveira (2002), a gestão por resultados, introduzida desde o início da Reforma Gerencial do Estado na década de 1990, foi gradualmente formalizada e consolidada por meio de várias legislações, modelos e metodologias específicas para o planejamento governamental e a adoção de tecnologias da informação que apoiaram a implementação dessas práticas.

Dentre os dispositivos expedidos pelo governo, o Decreto n. 2.829 de 1998, consolidou a gestão por resultados no Brasil, ao estabelecer a base legal para a reestruturação das ações governamentais no âmbito do Plano Plurianual (PPA) 2000-2003, conhecido também como Avança Brasil. Esse decreto integrou o planejamento e o orçamento, introduzindo a figura do gerente de programa[3], responsável pela definição de competências e pela realização de avaliações anuais de desempenho, permitindo a comparação entre os resultados previstos e os alcançados (Garces; Silveira, 2002).

Em trabalho semelhante, Nassuno (2011) destaca a Lei n. 9.790 de 23 de março de 1999, que estabeleceu a relação entre o Governo Federal e o Terceiro Setor. Essa legislação qualificou entidades sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), permitindo que firmassem Termos de Parceria com o Estado para cumprir metas sociais. Além disso, o Decreto n. 3.507, de 13 de junho de 2000, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos, definindo padrões de qualidade no atendimento prestado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

---

[3]O conceito de "programa" aqui refere-se ao conjunto de ações governamentais organizadas para alcançar objetivos específicos, medidos por indicadores e metas, facilitando o controle e a eficiência na execução das políticas públicas, conforme definido no conceito de Orçamento-Programa (Brasil, 2010).

Em 2009, o 1º Fórum Nacional de Gestão Pública, promovido pelo Ministério do Planejamento, reforçou a gestão por resultados ao estabelecer o Ano Nacional da Gestão Pública e incentivar a implementação de ações voltadas para a obtenção de resultados. Como consequência dessas iniciativas, foi promulgado o Decreto n. 6.932, de 11 de agosto de 2009, que retomou os princípios estabelecidos pelo Decreto n. 3.507/2000, como a definição de padrões de atendimento e a realização de pesquisas de satisfação do usuário. Ademais, para complementar essas medidas, o Decreto n. 6.944, de 21 de agosto de 2009, definiu diretrizes para a estruturação ou reestruturação de órgãos da Administração Pública Federal, com ênfase na orientação para resultados e no alinhamento das propostas com as competências organizacionais e metas previstas (Nassuno, 2011).

Concomitantemente à promulgação de legislações, outras normativas e documentos orientadores foram elaborados para apoiar a implementação da gestão por resultados na administração pública[4]. Em suma, destacam-se o Guia Referencial para Medição de Desempenho e o Manual para Construção de Indicadores, publicados em 2009 pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e o mais recente, o Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores, publicado em 2021 pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desenvolvidos como parte desse esforço.

À vista disso, os documentos mencionados anteriormente integram aspectos conceituais e metodológicos fundamentais para a formulação e implementação de sistemas de avaliação de desempenho. Esse tema será abordado na subseção a seguir, que apresenta o conceito de avaliação de desempenho, modelos e metodologias utilizados na administração pública para apoiar o processo de gestão por resultados.

2.1.3.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho organizacional é um tema amplo e sem definição única. Para este trabalho, adota-se a concepção de Dutra (2005), que define a avaliação de desempenho como um processo de atribuição de valor aos aspectos

[4]Balanço das principais ações realizadas de janeiro de 2008 a julho de 2009 divulgado pelo Ministério do Planejamento. Disponível em: www.gov.br/economia.

que uma organização considera fundamentais em relação aos seus objetivos estratégicos.

Nesse sentido, Valmorbida *et al*. (2012) expandem essa visão ao definir a avaliação de desempenho como um processo estruturado em cinco etapas a saber: a) identificação - consiste em reconhecer os fatores relevantes para a organização, com base nas prioridades estabelecidas pelo gestor; b) organização - essas informações são estruturadas de forma hierárquica, diferenciando fatores estratégicos, táticos e operacionais; c) mensuração - envolve a criação de uma escala para quantificar esses fatores para facilitar a análise objetiva do desempenho; d) integração - os diferentes indicadores se reúnem para formar uma visão completa do desempenho organizacional; e, e) conhecimento obtido - orienta ações de aperfeiçoamento ao definir o nível atual de desempenho e as medidas necessárias para alcançar um desempenho mais alto e alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Essas concepções estão em consonância com o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003), utilizado como enquadramento teórico nesta pesquisa, ao fornecer subsídios para compreender os processos infocomunicacionais relacionados à coleta de dados e a criação de informações pertinentes à tomada de decisão.

Nessa perspectiva, é importante ressaltar a abordagem de Teixeira, Martelanc e Santana (1994) ao apontar os desafios iniciais na implementação da avaliação de desempenho na esfera pública, especialmente no que se refere à adaptação da cultura organizacional. Entre esses desafios, aponta-se a resistência dos servidores públicos e as dificuldades na construção de modelos e instrumentos de avaliação. Além disso, os autores destacam a necessidade de redirecionar o foco da avaliação, passando do controle isolado dos meios para uma análise orientada ao serviço prestado, com ênfase na comparação entre o serviço planejado e o desempenho efetivamente alcançado. Também delineiam as ações necessárias para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho no setor público. Ressaltam que, devido à complexidade desse processo, é primordial adotar uma linha de trabalho que priorize a participação ativa dos diferentes níveis organizacionais — estratégico, tático e operacional — envolvendo administradores, gerentes e funcionários. O envolvimento direto desses agentes na definição do sistema de metas e indicadores de desempenho é primordial para garantir o comprometimento com o sistema de avaliação estabelecido.

Além disso, Teixeira, Martelanc e Santana (1994) enfatizam a importância de manter o sistema flexível, que permita alterações e a introdução de novas metas sempre que necessário, a fim de que a gestão responda adequadamente às exigências do ambiente interno e externo. Ainda destacam que a simplicidade do sistema favorece sua fácil compreensão e acessibilidade por parte dos diversos agentes envolvidos e dos usuários. Outrossim, recomendam que a implementação do sistema de avaliação de desempenho comece com um modelo piloto em uma área específica da organização. Durante essa fase, o sistema deve ser testado e validado em um ambiente controlado. À medida que o modelo piloto demonstrar eficácia, o sistema pode ser gradualmente expandido e integrado ao restante da organização, com as adaptações necessárias sendo realizadas ao longo do processo.

Em vista das informações explicitadas apresenta-se o Quadro 1 com a síntese das etapas para a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho com ações específicas de acordo com cada etapa.

Quadro 1 - Etapas na Elaboração do Sistema de Avaliação de Desempenho.

ETAPAS	AÇÃO 1	AÇÃO 2	AÇÃO 3
1. Sistematização do Quadro de Referência	Definir a visão, missão e valores da organização e sua área de atuação.	Estabelecer os objetivos estratégicos alinhados aos valores organizacionais.	Identificar os indicadores-chave de desempenho que melhor representam o avanço em direção aos objetivos estratégicos.
2. Definição das Dimensões da Ação	Decompor a ação da organização em dimensões ou módulos distintos.	Identificar as áreas críticas que precisam ser monitoradas e avaliadas.	Priorizar as dimensões com maior impacto estratégico para a organização.
3. Definição de Parâmetros e Indicadores	Identificar elementos referenciais (parâmetros) que afetam a ação, mas estão fora do controle gerencial.	Selecionar aspectos gerenciáveis (indicadores) pela organização, assegurando que sejam específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizados.	Desenvolver um sistema de coleta e análise contínua dos indicadores, utilizando ferramentas apropriadas para garantir precisão e relevância.
4. Definição dos Padrões	Coletar indicadores de desempenho comparativos, incluindo dados financeiros e não financeiros.	Estabelecer padrões de comparação como realizado vs. planejado e realizado vs. ideal, utilizando *benchmarks* quando necessário.	Comparar o desempenho com o de outras organizações ou áreas semelhantes, ajustando conforme as melhores práticas do mercado.
5. Avaliação e Retroalimentação	Avaliar a organização de forma abrangente em todas as suas dimensões fundamentais.	Agregar e analisar os indicadores de desempenho para identificar tendências, desvios e oportunidades de melhoria.	Implementar ajustes e melhorias com base nos resultados da avaliação e estabelecer um ciclo contínuo de *feedback*

ETAPAS	AÇÃO 1	AÇÃO 2	AÇÃO 3
			e revisão estratégica.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Teixeira, Martelanc e Santana (1994); Dutra (2005); Valmorbida *et al*. (2012); Bortoluzzi *et al*. (2013); Telles e Bittencourt (2017).

Por outra perspectiva, Schmidt, Santos e Martins (2006) ratificam que as organizações mais eficazes são aquelas que possuem um sistema integrado e harmonioso de gerenciamento, que abrange a formulação de estratégias, o planejamento de execução e a medição de desempenho em todas as fases da implementação, assegurando um controle eficiente que permite detectar e analisar desvios rapidamente, corrigir os rumos e retroalimentar o sistema.

Diante do exposto, é importante mencionar que diversas metodologias e modelos podem ser utilizados como ferramentas estratégicas para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, sendo aplicados de acordo com o contexto organizacional para apoiar a definição de indicadores (Schmidt; Santos; Martins, 2006).

2.1.3.2 Indicadores de desempenho

Indicadores são definidos, segundo Kaplan e Norton (1997), como métricas quantitativas ou qualitativas usadas para medir o progresso em direção a metas específicas, com o objetivo de monitorar e avaliar o desempenho organizacional em diversas dimensões, como financeira, operacional e de satisfação do cliente.

No âmbito da gestão pública, Bahia (2021) ressalta que,

> [...] os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar e medir aspectos relacionados a um determinado fenômeno decorrente da ação ou da omissão do Estado. Sua principal finalidade é traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação (Bahia, 2021, p.8).

Nesse sentido, segundo Caribé (2009) “[...] indicadores são ferramentas de gestão que permitem desenvolver um processo de avaliação, por isso devem estar vinculados com o sistema de gestão da organização levando em consideração suas metas e seus objetivos”. Em síntese, indicadores são elementos centrais para a estruturação de sistemas de avaliação de desempenho, sendo utilizados para monitorar e mensurar o progresso rumo aos objetivos institucionais.

Todavia, reconhecendo que o entendimento e a aplicação de indicadores podem, inicialmente, ser desafiadores, Caldeira (2012) procurou elucidar sua utilização ao introduzir conceitos-chave relacionados ao monitoramento de

desempenho, conforme o Quadro 2, a seguir, apresenta esses elementos de forma prática.

Quadro 2 - Aplicação dos elementos-chaves na avaliação de desempenho.

Conceito	Pergunta associada ao conceito	Resposta
Objetivo	Qual é a nossa intenção?	Aumentar em 10% o número de usuários ativos. Este conceito reflete a meta estratégica ou operacional que a biblioteca pretende alcançar dentro de um período específico.
Indicador	Qual a designação do "instrumento" que vamos utilizar para medir o objetivo?	Taxa de adesão ao serviço de empréstimos. Este indicador específico mede o desempenho em relação ao objetivo, utilizando critérios objetivos e previamente definidos.
Algoritmo	Como se calcula matematicamente o resultado?	(Número de usuários ativos atual/Número de usuários ativos do período anterior) O algoritmo é a fórmula utilizada para mensurar o progresso ou desempenho com base nos dados coletados.
Resultado	Quanto atingimos?	12%. Este número reflete o valor efetivamente alcançado em termos de desempenho no período analisado.
Meta	Quanto pretendemos atingir?	10%. Representa o valor esperado ou desejado que a biblioteca se propôs alcançar, funcionando como um parâmetro de referência para a avaliação.
Desvio	Qual foi a diferença entre o resultado e o planejado (meta)?	+2,0% em valor absoluto e 20,0% em porcentagem. O desvio mostra a diferença entre o que foi atingido e o objetivo estabelecido, sendo essencial para ajustes.
Performance	Qual foi a nossa performance?	120,0%. Este valor indica que o resultado superou a meta em 20%, mostrando que a biblioteca ultrapassou suas expectativas de desempenho.
Avaliação	Qual é o ponto de situação?	Superamos. - <95%: Não atinge - [95%; 100%[: Alerta - ≥100%: Atinge - ≥120%: Supera. Este conceito classifica qualitativamente o desempenho alcançado.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Caldeira (2012) e da ISO 11620 (2023).

Por conseguinte, a literatura apresenta distintas abordagens classificatórias que complementam os conceitos anteriormente discutidos, cada uma com características próprias. Entre elas, destaca-se a abordagem fundamentada na cadeia de valor de Porter. Conforme Jones e George (2008), essa metodologia conceitua a organização como uma sequência integrada de atividades funcionais, em que cada etapa promove a transformação de insumos em produtos ou serviços que agregam valor ao cliente final.

No âmbito do setor público, segundo Brasil (2009) e Uchoa (2021b), a aplicação da cadeia de valor de Porter permite a análise e o monitoramento das ações institucionais, relacionando esforço e resultado de maneira eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos.

No caso das bibliotecas universitárias, cujo valor econômico se correlaciona diretamente ao impacto social gerado, essa estrutura pode ser utilizada para mapear e otimizar atividades, como por exemplo, a seleção de materiais bibliográficos, o processamento técnico, a disponibilização do acervo físico e digital, bem como o suporte ao usuário.

Com base na lógica de esforço e resultado, os indicadores são classificados em duas categorias principais: indicadores de esforço, que abrangem insumos, execução e eficiência; e indicadores de resultado, relacionados à eficácia e efetividade. O Quadro 3 ilustra a classificação de indicadores de acordo com o posicionamento da cadeia de valor.

Quadro 3 - classificação de indicadores pelo posicionamento da cadeia de valor.

Tipo de Indicador		Significado	Exemplo
Insumos	Esforço	Mede a quantidade de recursos humanos, materiais ou tecnológicos disponíveis ou utilizados.	Número de livros adquiridos e registrados no sistema durante o semestre.
Execução		Avalia o quantitativo de ações realizadas em relação ao planejado.	Percentual de atividades de extensão realizadas conforme o planejamento anual.
Eficiência		Analisa o desempenho das atividades em termos de tempo e volume entregues.	Número médio de atendimentos por funcionário no período.
Eficácia	Resultado	Mede o grau de alcance dos objetivos estabelecidos.	Percentual de usuários que conseguiram acessar os materiais solicitados.
Efetividade		Avalia o impacto das ações realizadas na comunidade acadêmica e no uso dos recursos informacionais.	Porcentagem de alunos que relataram melhorias em suas pesquisas após utilizarem o acervo digital.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Uchoa (2021b).

Assim, a combinação entre indicadores de esforço e de resultado permite observar a correspondência entre o esforço investido e os resultados alcançados. A utilização isolada de indicadores de esforço pode resultar em um foco restrito aos meios, ao passo que apenas indicadores de resultado podem indicar uma desconexão entre estratégia e execução. Recomenda-se, portanto, que cada indicador de resultado seja acompanhado por um ou mais indicadores de esforço, para um sistema de mensuração equilibrado e abrangente (Uchoa, 2021b).

Além da lógica de esforço e resultado, segundo Uchoa (2021b) os indicadores podem ser classificados de acordo com sua aplicação nos diferentes níveis hierárquicos da organização. Os estratégicos, comumente utilizados na administração pública, desdobram-se nos níveis tático e operacional, sendo responsáveis por avaliar o progresso em relação às metas institucionais de longo prazo. Os gerenciais monitoram processos intermediários e auxiliam os gestores na supervisão e controle das atividades. Já os operacionais medem tarefas específicas diretamente relacionadas às operações diárias. Essa classificação hierárquica assegura o alinhamento das ações de curto prazo com os objetivos estratégicos e institucionais de médio e longo prazo. Outra forma de classificar os indicadores é por tema, abordagem comum em organizações que adotam o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD).

Além da classificação, a análise das propriedades dos indicadores constitui uma etapa importante no processo de seleção, que deve priorizar aqueles capazes de representar de forma precisa as medidas de desempenho, especialmente na estruturação de um sistema de avaliação. O Quadro 4 apresenta as características que um indicador institucional deve conter.

Quadro 4 - Propriedades de indicadores institucionais.

Propriedades Essenciais	Utilidade	O indicador comunica claramente o objetivo pretendido? Ele demonstra o que a instituição espera alcançar e orienta as ações em níveis de rotina ou estratégicos?
	Representatividade	O indicador reflete fielmente o que se deseja medir? A representatividade assegura que o indicador cubra o escopo necessário em relação ao objetivo.
	Confiabilidade da Fonte	A fonte dos dados do indicador é confiável?
	Confiabilidade Metodológica	O método de coleta de dados do indicador é confiável? A fonte pode ser confiável, mas o processo de coleta precisa assegurar precisão na obtenção da informação.
	Disponibilidade	Os dados necessários para calcular o indicador estão disponíveis, ou dependem da implementação de um novo sistema ou de uma pesquisa?
Propriedades Complementares	Economicidade	Quanto custa obter o indicador? A relação entre os custos de obtenção e os benefícios derivados deve ser favorável.
	Simplicidade de Comunicação	O público que utilizará o indicador consegue entendê-lo facilmente?
	Estabilidade	O indicador permite medições consistentes ao longo do tempo, com mínima interferência de fatores externos? O indicador é robusto a variações externas?
	Tempestividade	O indicador reflete informações atuais e pode ser

		obtido a tempo para ser útil no processo decisório?
	Sensibilidade	O indicador é capaz de refletir rapidamente as variações no processo, sejam estas decorrentes de intervenções intencionais ou não?

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Brasil (2012) e Uchoa (2021a).

Além das propriedades mencionadas, é importante considerar aspectos como a publicidade, a temporalidade e a factibilidade. Os indicadores devem ser acessíveis a todos os níveis da instituição e ao público de forma transparente (Brasil, 2012).

Entretanto, é importante reconhecer as limitações inerentes ao processo de coleta de dados. A obtenção de indicadores pode impactar o ambiente analisado, influenciando os resultados obtidos. Além disso, o monitoramento contínuo demanda tempo, além de recursos humanos, materiais e tecnológicos, tornando necessária uma seleção criteriosa de indicadores para evitar sobrecarga nas operações. Nesse sentido, os indicadores não devem ser encarados como um fim em si mesmos, mas como instrumentos auxiliares na tomada de decisões, complementando a análise crítica e o julgamento humano. Outro ponto relevante é a necessidade de revisão periódica dos indicadores, com o objetivo de assegurar sua aderência às mudanças nas necessidades organizacionais e nos objetivos institucionais (Brasil, 2012).

Contudo, com base nas informações delineadas até aqui e considerando o conjunto de indicadores específicos para biblioteca universitária, tanto no que se refere à aplicação ao seu controle interno quanto externo, apresentam-se, nas próximas subseções, a ISO 11620:2023, as Diretrizes da IFLA e os instrumentos de avaliação do MEC/INEP, que também servirão de base para a estruturação do modelo de avaliação de desempenho proposto nesta pesquisa.

2.1.3.2.1 Indicadores ISO 11620:2023

A adoção de instrumentos normativos internacionais de avaliação de desempenho oferece uma perspectiva prática e enriquecedora sobre a gestão de ambientes informacionais, especialmente no que se refere ao controle interno. Dentre as diversas ferramentas disponíveis para avaliação de desempenho em bibliotecas, a ISO 11620:2023 e as diretrizes da IFLA, são especialmente úteis para bibliotecários na definição de indicadores para avaliar atividades voltadas para o atendimento de seu público bem como seus produtos e serviços (Dornelles; Prado, 2022).

A norma ISO 11620:2023, em sua quarta edição, estabelece um conjunto de 61 indicadores de desempenho para a avaliação dos serviços de bibliotecas, aplicável

a todas as tipologias, inclusive às universitárias. Segundo esta norma, um indicador de desempenho é uma expressão numérica, simbólica ou verbal, derivada de estatísticas e dados de biblioteca, usada para caracterizar o desempenho de uma biblioteca. O documento apresenta terminologia padronizada, definições concisas e descrições detalhadas dos indicadores, além dos dados necessários para a coleta e análise dos resultados de desempenho. Além disso, o documento oferece orientações que possibilitam às organizações desenvolverem e adaptarem seus próprios indicadores conforme a realidade específica de cada uma.

As principais mudanças da quarta edição, incluem a adição de indicadores de participação em treinamentos de biblioteca alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relevantes da Organização das Nações Unidas (ONU); a inclusão de indicadores relacionados à conscientização da biblioteca e impacto; a adição de indicadores relacionados à pesquisa de pessoal e ao apoio à pesquisa; e a exclusão de vários indicadores que não são mais relevantes ou viáveis, acompanhando as mudanças no ambiente informacional e as novas demandas de usuários de bibliotecas. O Quadro 5 dispõe de uma síntese dos indicadores da ISO 11620:2023.

Quadro 5 - Síntese dos Indicadores ISO 11620:2023.

Categoria	**Subcategoria**	**Quantidade de Indicadores**	**Descrição**
Recursos, Acesso e Infraestrutura	Coleção	6	Indicadores relacionados à coleção de materiais.
	Acesso	8	Indicadores relacionados ao acesso aos materiais.
	Instalações	5	Indicadores relacionados às instalações físicas.
	Pessoal	1	Indicadores relacionados ao pessoal até A.1.4.1.
Uso	Coleção	5	Indicadores relacionados ao uso da coleção.

Categoria	Subcategoria	Quantidade de Indicadores	Descrição
	Acesso	8	Indicadores relacionados ao acesso aos serviços.
	Instalações	1	Indicadores relacionados ao uso das instalações.
	Geral	7	Indicadores gerais relacionados ao uso da biblioteca.
Eficiência	Coleção	3	Indicadores de eficiência na gestão da coleção.
	Acesso	1	Indicadores de eficiência no processamento de acesso.
	Pessoal	6	Indicadores de eficiência do pessoal.
	Geral	2	Indicadores gerais de eficiência.
Potencial Desenvolvimento	Pessoal	6	Indicadores de desenvolvimento do pessoal.
	Geral	3	Indicadores gerais sobre potencial e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado e traduzido da ISO 11620 (2023) pela autora (2024).

Embora aplicável às bibliotecas, nem todos os indicadores de desempenho são adequados para todas as tipologias. Limitações na aplicabilidade de indicadores individuais são listadas na cláusula de escopo da descrição de cada indicador, ficando sob a responsabilidade de cada organização avaliar os critérios para aplicação.

Os indicadores também podem ser empregados ao nível de comparação entre diferentes bibliotecas, auxiliando na realização de *benchmarking*. Importante ressaltar que, embora a ISO 11620:2023 forneça um conjunto abrangente de indicadores, ela não exclui o uso de outros indicadores não especificados no

documento, permitindo assim que as bibliotecas adaptem as métricas de acordo com suas necessidades e contextos específicos.

A implementação dos indicadores de desempenho propostos por esta norma pode auxiliar as bibliotecas a identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias, orientando decisões estratégicas e operacionais. Além disso, contribui para a transparência e *accountability,* por possibilitar que as bibliotecas demonstrem o valor de seus serviços e o impacto positivo que têm na comunidade. Com a adoção desses indicadores, as bibliotecas podem justificar investimentos e obter suporte para iniciativas de seu desenvolvimento (Paula; Vergueiro (2018).

2.1.3.2.2 Indicadores da IFLA

As Diretrizes da IFLA consistem em um conjunto de indicadores que auxiliam bibliotecas acadêmicas e públicas na coleta de dados para mensurar seu desempenho. Publicadas no manual Measuring Quality, elaborado por Roswitha Poll e Peter te Boekhorst em 2007 — dez anos após a primeira edição, lançada em 1996 —, as diretrizes oferecem orientação prática para a aplicação desses indicadores. O manual fornece suporte tanto para o cálculo de custos quanto para a execução de ações baseadas nos resultados das medições. Sua elaboração envolveu a seleção de indicadores a partir da literatura existente, relatórios sobre a aplicação prática de determinados indicadores e projetos de benchmarking realizados com grupos de bibliotecas que adotaram um conjunto específico de métricas. Os indicadores propostos podem ser utilizados integralmente, parcialmente ou em combinação com outros, dependendo das necessidades e realidades de cada biblioteca.

No contexto da gestão de bibliotecas, conforme Poll e Boekhorst (2007), a avaliação de desempenho visa à melhoria da qualidade, contribuindo para o aprimoramento de serviços e produtos. Além disso, apoia os controles internos e externos, ao oferecer ferramentas que possibilitam a correta interpretação dos resultados. Esse processo também demonstra a eficácia da biblioteca para financiadores e usuários. Outro benefício é proporcionar aos servidores uma visão mais ampla sobre os diversos aspectos dos serviços, os objetivos a serem alcançados e as estratégias para atingi-los, ampliando a conscientização sobre o funcionamento da biblioteca. No Quadro 6, apresenta-se uma síntese das principais categorias

descritas no manual da IFLA, incluindo a quantidade de indicadores correspondentes a cada categoria e seus respectivos objetivos.

Quadro 6 - Categorias de Indicadores IFLA.

Item	Categoria de Indicadores	Número de Indicadores	Objetivos
1	Recursos e Infraestrutura	10	Avaliar a adequação da infraestrutura física e dos recursos disponíveis para atender às demandas dos usuários.
2	Uso	12	Medir a penetração e satisfação do mercado, assim como a utilização efetiva dos recursos da biblioteca.
3	Eficiência	13	Quantificar a relação custo-benefício dos serviços oferecidos, otimizando o uso dos recursos.
4	Potencial Desenvolvimento	5	Investigar a capacidade da biblioteca de adaptar-se e expandir seus serviços para atender às futuras necessidades dos usuários.

Fonte: Elaborado e traduzido de Poll; Boekhorst (2007) pela autora (2024).

Ressalta-se que a escolha dos indicadores é influenciada pelos resultados que a biblioteca deseja alcançar com a avaliação e deve refletir a missão e os objetivos da instituição à qual está vinculada, evidenciando sua contribuição. Após a definição de indicadores, é primordial envolver a equipe no projeto de medição, especialmente aqueles que são responsáveis diretos pelos serviços avaliados. Os membros da equipe podem identificar possíveis dificuldades na aplicação dos indicadores e contribuir para a adaptação do método às particularidades da biblioteca. É, portanto, importante esclarecer que os indicadores de desempenho avaliam a qualidade dos serviços prestados pela biblioteca, e não o desempenho individual dos funcionários (Poll; Boekhorst, 2007).

A seguir, aborda-se a avaliação institucional externa conduzida pelo MEC/INEP, com ênfase nos aspectos relacionados à biblioteca universitária.

2.1.3.2.3 Indicadores MEC/INEP

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861 em 2004, tem como objetivo centralizar a avaliação das instituições

de ensino superior (IES) no Brasil, buscando assegurar a qualidade da educação superior nacional.

A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES)[5] que coordena e supervisiona o SINAES, é composta por representantes do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do Ministério da Educação e membros da comunidade acadêmica, incluindo docentes, discentes e técnicos administrativos. A principal função da CONAES é estabelecer diretrizes de avaliação e desenvolver propostas para promover o fortalecimento das instituições de ensino superior (MEC, 2024).

O SINAES organiza a avaliação das IES, cursos e desempenho dos estudantes, visando promover a transparência dos procedimentos, dos dados e dos resultados obtidos; resguardar a identidade e à diversidade das entidades de ensino; e incentivar a participação ativa da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, por meio de processos de regulamentação e supervisão do ensino superior, abarcando "[…] 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 (Brasil, 2004, art.2, parágrafo único)".

Nesse contexto, as IES são submetidas a procedimentos avaliativos, que incluem tanto a Avaliação Interna Institucional (AII) quanto a Avaliação Externa Institucional (AIE) dos cursos e do desempenho dos estudantes. A AII, também conhecida como autoavaliação, é realizada pela própria instituição de ensino para analisar seus processos internos, como infraestrutura e gestão. A AIE e a Avaliação de Cursos de Graduação (ACG), são conduzidas pelo INEP por meio de especialistas, visando aferir a qualidade dos cursos e programas oferecidos. Esses processos fazem parte do credenciamento, renovação de credenciamento, autorização, reconhecimento e renovação de credenciamento das instituições e cursos conforme a legislação vigente (Pereira; Araújo; Machado - Taylor, 2020).

Por sua vez, a autoavaliação constitui a primeira etapa da avaliação, consistindo na análise da IES em relação às dez dimensões definidas pela Lei n.º 10.861/2004, que instituiu o SINAES, conforme explicitadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Dimensões do SINAES.

[5] Dados extraídos em 2024 do portal.mec.gov.br.

Dimensão	Objetivo
1 Missão e o PDI.	Analisar a missão institucional, sua relação com a realidade social e econômica, e a articulação entre o PDI e o Projeto Pedagógico da IES, considerando a coerência entre os objetivos, metas e ações previstos.
2 Política de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão.	Demonstrar os mecanismos de operacionalização e os procedimentos voltados ao estímulo ao desenvolvimento do ensino, da produção acadêmica e das atividades de extensão, incluindo a articulação entre as diferentes áreas e a coerência com a missão e o PDI da instituição.
3 Responsabilidade social da instituição	Consultar a contribuição da instituição no tocante à inclusão social, as ações voltadas ao desenvolvimento econômico e social, à proteção do meio ambiente, da produção artística, da memória e do patrimônio cultural, à promoção da ética e da cidadania, e à articulação com a comunidade local e regional.
4 Comunicação com a sociedade	Apresentar como se desenvolve a aproximação entre a IES e a sociedade, o modo como a comunidade participa da vida acadêmica, e o comprometimento da IES para com a melhoria das condições de vida da comunidade, através da difusão de conhecimento, da produção de materiais informativos e da realização de eventos abertos à comunidade.
5 Políticas de pessoal	Analisar a existência de planos de carreira regulamentados para os docentes e técnicos-administrativos, caracterizando como se desenvolve a política de qualificação de pessoal, o clima institucional, as relações interpessoais, as estruturas de poder, os graus de satisfação pessoal e profissional dos atores que formam a comunidade universitária e a valorização da diversidade.
6 Organização e gestão da instituição	Consultar a existência de planos de gestão e os meios utilizados para cumprir os objetivos e projetos institucionais, como se realiza a tomada de decisão, especialmente, quanto a participação dos órgãos colegiados, as relações profissionais, a transparência na gestão e a governança corporativa. Avaliar as políticas de desenvolvimento e expansão institucional, considerando a coerência com a missão e o PDI da instituição.
7 Infraestrutura física	Analisar a adequação da infraestrutura da instituição para o desenvolvimento das atividades acadêmicas de formação e de produção de conhecimentos, incluindo a acessibilidade para pessoas com deficiência, a segurança e a sustentabilidade ambiental.
8 Planejamento e avaliação	Avaliar a integração entre o planejamento e a avaliação como instrumentos de condução da gestão da educação superior, com ênfase na utilização dos resultados da avaliação para o aprimoramento da instituição, a definição de prioridades e a tomada de decisões.
9 Políticas de atendimento aos estudantes	Evidenciar as políticas voltadas à integração do estudante à vida acadêmica e as ações e programas utilizados pela IES para possibilitar o acesso, a permanência e o sucesso do discente, com atenção à diversidade e à inclusão, à promoção da saúde mental e física, e ao acolhimento de estudantes com necessidades especiais.
10 Sustentabilidade financeira	Avaliar a capacidade de gestão e administração orçamentária da IES, e a eficácia das políticas e estratégias de gestão acadêmica no que concerne à obtenção e utilização dos recursos financeiros necessários ao cumprimento das metas e prioridades estabelecidas, com foco na responsabilidade social e na sustentabilidade ambiental.

Fonte: Guerra e Souza (2020).

Essas dimensões fornecem subsídios para a avaliação externa *in loco*, que podem ocorrer de forma presencial ou virtual. Esse processo é conduzido por uma equipe de especialistas designada pelo INEP, a qual complementa a autoavaliação.

Nesse sentido, o INEP, autarquia federal vinculada ao MEC, é o órgão responsável pela avaliação de instituições de ensino superior e cursos de graduação no Brasil.

Durante a avaliação *in loco,* os especialistas verificam a coerência entre o que foi declarado pela instituição na autoavaliação e a realidade observada. Ao término da avaliação, a equipe elabora um relatório com um parecer conclusivo sobre a qualidade da instituição. Esse procedimento resulta na atribuição de conceitos distribuídos em uma escala de cinco níveis para cada dimensão avaliada e para o conjunto dessas dimensões (Brasil, 2004).

Ao considerar as informações até aqui delineadas e as dimensões que compreendem o processo avaliativo do SINAES, dentro deste escopo, a biblioteca é avaliada por meio de indicadores específicos previstos em cada instrumento avaliativo, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Instrumentos de avaliação do MEC/INEP.

Categoria	Tipo de Instrumento	Finalidade	Indicador Biblioteca
Instrumentos de Avaliação Institucional Externa (IAIE)	**Credenciamento** (Presencial e a Distância)	Verifica a adequação das estruturas físicas em novas instituições ou campus.	Infraestrutura: acessibilidade, recursos tecnológicos, organização do acervo e Plano de atualização do acervo.
	Recredenciamento (Presencial e a Distância)	Reavalia a infraestrutura em instituições já estabelecidas.	
Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG)	Presencial e a Distância **Autorização**	Avalia novos cursos propostos, focando na adequação da infraestrutura e capacidade de oferta.	Bibliografia básica e complementar por Unidade Curricular (UC)
	Presencial e a Distância **Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento**	Avalia se os cursos existentes continuam a atender aos padrões exigidos, incluindo a qualidade das instalações da biblioteca.	

Fonte: Portal do INEP (2024).

Como parte do processo de gestão, a avaliação tem como finalidade gerar evidências para que os tomadores de decisão justifiquem as ações atuais e direcionem as futuras ações (Guimarães, *et al.*, 2006).

Nesse cenário, a biblioteca universitária é avaliada visando aferir seu desempenho, no intuito de verificar se há conformidade com indicadores estabelecidos (Paula; Vergueiro, 2018). Portanto, os indicadores de avaliação do MEC/INEP constituem uma importante ferramenta de gestão para o planejamento estratégico e a otimização de recursos.

No entanto, diversos estudos, como os de Lubisco (2002; 2008), Xavier Júnior, Ferraz e Furtado (2018), Maia (2021) e Maia e Moraes (2023), destacam lacunas e apontam a necessidade de complementar os indicadores existentes para um planejamento e uma avaliação mais abrangentes das bibliotecas universitárias. Isso inclui a incorporação de todos os aspectos operacionais e estruturais, além da promoção de uma padronização que viabilize a melhoria contínua e a avaliação sistemática da qualidade dos serviços oferecidos. Essa necessidade torna-se ainda mais relevante ao se considerar que a maioria das bibliotecas universitárias integra um sistema de bibliotecas.

Como resposta às lacunas identificadas e com o objetivo de estruturar o modelo de avaliação de desempenho proposto, esta investigação adotou, além dos instrumentos avaliativos do MEC/INEP, a norma ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA, já discutidas. Entende-se que a aplicação de instrumentos de avaliação de desempenho desenvolvidos especificamente para biblioteca universitária, com abrangência internacional, contribuirá para a redução da lacuna observada, configurando uma importante ferramenta de gestão voltada ao aprimoramento de serviços e produtos, além de apoiar os controles internos e externos (Guimarães *et al.*, 2006; Poll; Boekhorst, 2007).

Desse modo, a próxima seção abordará aspectos relacionados à biblioteca universitária e suas funções gerenciais.

2.2 Gestão da biblioteca universitária

Com a invenção da escrita, as primeiras civilizações desenvolveram coleções documentais para preservar seus legados intelectuais e culturais. Essas coleções deram origem às bibliotecas, que antecederam os sistemas de registros escritos mais avançados (Santos, 2012).

O termo "biblioteca" deriva do grego *bibliothēkē*, formado por *biblion* (livro) e *thēkē* (depósito), com o significado de ‘coleção ou depósito de livros’ (Cunha, 2019).

Durante grande parte da história, a biblioteca foi associada à conservação e à organização de materiais escritos, funcionando como um espaço de custódia. No século XX, o avanço tecnológico e a disseminação da *internet* resultaram em uma mudança para o paradigma pós-custodial. A biblioteca ampliou sua função e passou a atuar como uma prestadora de serviços, com foco na disseminação de informações e no atendimento às demandas dos usuários (Santos, 2018).

A biblioteca pode ser classificada em diversas categorias, dependendo de sua finalidade e público-alvo. Entre os principais tipos estão a biblioteca escolar, a especializada, a pública e a universitária (Cunha; Cavalcanti, 2008).

A biblioteca universitária, por sua vez, conforme Cavalcante, Guerra e Chaves (2023), é uma unidade de informação vinculada à educação superior e atende às necessidades de seus usuários por meio de serviços informacionais, contribuindo para o desenvolvimento da informação científica, tecnológica e de inovação. No contexto do ensino superior federal, a biblioteca universitária integra uma estrutura regulamentada pelo Poder Executivo. O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR), foco desta pesquisa, compõe o conjunto de bibliotecas universitárias que seguem os princípios definidos por legislações federais.

A gestão dessas bibliotecas envolve aspectos organizacionais complexos, apoiados por Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que auxiliam na tomada de decisões administrativas e no atendimento aos usuários. Conforme Ferreira (1980), as bibliotecas universitárias públicas organizam-se em dois modelos estruturais principais: centralizado e descentralizado. Esses modelos diferem quanto à distribuição de poder, responsabilidades e execução de tarefas dentro do sistema. Ambos são compostos por um conjunto de bibliotecas que compartilham recursos, políticas e serviços, mas apresentam diferenças em sua administração.

No modelo centralizado, a autoridade e as decisões concentram-se em uma instância administrativa superior. Nas bibliotecas universitárias, isso implica que uma unidade única gerencia as políticas de aquisição, o processamento técnico e a distribuição de recursos para todas as bibliotecas do sistema. Por outro lado, o modelo descentralizado distribui a autoridade entre diferentes subunidades ou bibliotecas. Essa configuração permite que cada unidade decida sobre questões específicas, como o desenvolvimento de coleções, a personalização de serviços e a gestão de recursos locais, conferindo maior autonomia às unidades individuais (Ferreira, 1980).

Corroborando essa análise, Faqueti *et al*. (2017) observaram que os Sistemas de Bibliotecas Universitárias (SIBIs) tradicionalmente adotam estruturas hierárquicas verticalizadas, alinhadas aos padrões burocráticos das instituições de ensino superior as quais estão inseridas. Entretanto, segundo os autores, os regimentos analisados entre 2011 e 2016 indicam uma tendência à descentralização, marcada pelo maior envolvimento dos gestores das bibliotecas setoriais nas decisões estratégicas dos SIBIs. Esses dados apontam para uma gestão mais colaborativa e menos hierárquica, aproximando-se do modelo descentralizado descrito por Ferreira (1980).

Assim sendo, a gestão da estrutura organizacional da biblioteca universitária é uma das responsabilidades centrais do bibliotecário que ocupa cargo de liderança. Para desempenhá-la de forma eficaz, é necessário adotar uma visão integrada e fundamentada em princípios da administração, que permita lidar com recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Por outra perspectiva, as transformações nas demandas institucionais e os avanços tecnológicos ampliam a necessidade de o bibliotecário desenvolver competências em gestão (Amaral; Corrêa, 2020; Cavalcante, Guerra; Chaves, 2023).

No contexto das organizações, a gestão, conforme Maçães (2017) é definida como o processo de coordenação das atividades dos membros para alcançar objetivos com eficácia e eficiência, estruturado em quatro funções principais: planejamento, organização, direção e controle. Cada uma dessas funções é utilizada para otimização dos recursos organizacionais, promoção da maior produtividade (eficiência) para o alcance dos objetivos delineados (eficácia). Para o autor, gerir significa obter resultados por meio das pessoas.

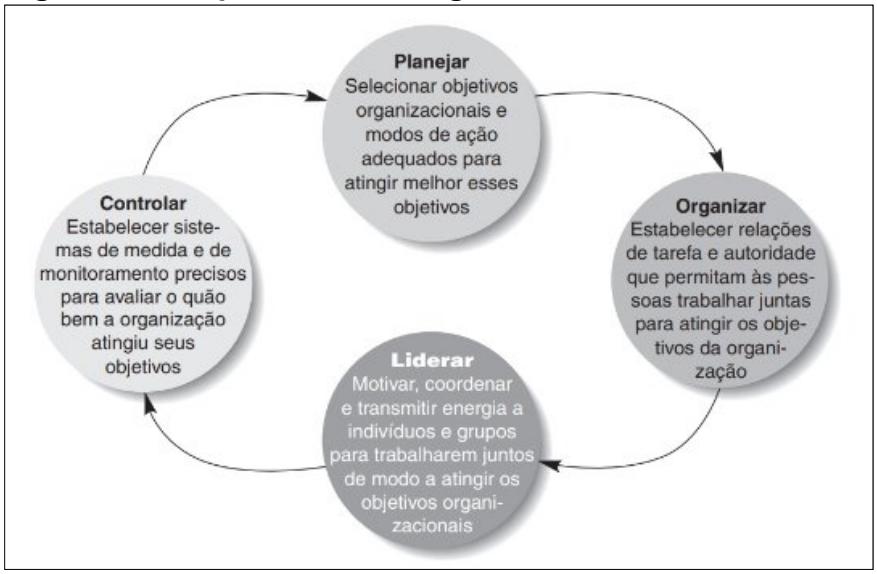
Sob uma perspectiva complementar, Daft (2017) define gestão como a realização eficaz e eficiente das metas da empresa. Reconhece que os gestores são responsáveis pela execução das quatro funções principais do gerenciamento citadas anteriormente. No planejamento, são definidas metas de desempenho futuro e os métodos para alcançá-las. Na organização, são atribuídas tarefas, agrupam-se atividades em departamentos e alocam-se recursos. Na liderança, utiliza-se a influência para motivar os colaboradores a alcançarem os objetivos da empresa. No controle, monitoram-se as atividades dos trabalhadores, assegurando que a organização permaneça no caminho certo para atingir as metas e realize as correções necessárias. De acordo com o autor, a liderança contemporânea se baseia na

comunicação eficaz e no desenvolvimento dos colaboradores, contrastando com modelos mais antigos, centrados na hierarquia e no comando rígido.

Para aprofundar o tema, Mações (2017) diferencia os níveis hierárquicos de gestão. O nível estratégico, ocupado por executivos de alta hierarquia, foca no planejamento estratégico, com objetivos, metas de longo prazo e na interação com o ambiente externo. O nível tático, atribuído aos gestores intermediários, busca implementar as estratégias definidas pelos líderes estratégicos no gerenciamento de recursos (humanos, materiais e financeiros) de forma eficiente. Já o nível operacional, conduzido por supervisores, concentra-se na execução de tarefas diárias e na administração de processos. O autor destaca que deve haver integração entre os níveis de gestão para alinhar as metas organizacionais e assegurar a eficácia das operações.

Nesse sentido, Jones e George (2008) destacam que os gestores, em todos os níveis organizacionais, independentemente de o foco da organização se concentrar no lucro ou no atendimento de demandas sociais, são responsáveis pelo desempenho das quatro funções gerenciais (Figura 1).

Figura 1 - As quatro funções gerenciais.



Fonte: Jones e George (2008).

Nesse contexto, o Quadro 9 ilustra a inter-relação entre as funções gerenciais e os níveis de gestão, ajustados às particularidades do ambiente organizacional da biblioteca universitária.

Quadro 9 - Funções gerenciais aplicadas à biblioteca universitária.

Função	Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional	Fundamentação*
Planejamento	Definição da missão, visão e valores da biblioteca alinhados com a instituição de ensino.	Elaboração de planos de ação para atingir os objetivos estratégicos.	Criação de cronogramas e procedimentos para as atividades diárias.	Ramos (1996); Almeida (2005); Santos; Barcellos (2023); Silva (2021); Tarapanoff (1981).
Organização	Definição da estrutura organizacional e alocação de recursos (humanos, financeiros, informacionais).	Gestão de recursos materiais, financeiros e humanos para projetos e serviços.	Organização do espaço físico (*layout*, sinalização), controle de estoques, execução de tarefas conforme procedimentos.	Ramos (1996); Silva; Rados (2002); Paranhos (2004); Cavalcante; Guerra; Chaves (2023); Silva (2021).
Liderança	Desenvolvimento da visão estratégica e comunicação para a equipe, buscando o engajamento com os objetivos da biblioteca.	Gestão de equipes e projetos, resolução de conflitos e promoção de um clima organizacional positivo.	Motivação e supervisão da equipe, orientação para tarefas específicas.	Silveira (2009); Assis; Maia (2013); Alves (2020); Oliveira (2016).
Controle	Definição de indicadores estratégicos e monitoramento do progresso em direção aos objetivos de longo prazo.	Avaliação do desempenho dos projetos e processos.	Verificação da execução das tarefas, registro de dados e aplicação de ações corretivas.	Alves (2020); Caribé (2009); Celere e Pirani (2011); Coletta e Rozenfeld (2007); Cunha e Neves (2021); Dornelles e Prado (2022); Dziekaniak (2009); Grandi *et al.* (2008); Lancaster (2004); Lubisco (2002); Maia e Moraes (2023); Monteiro (2023); Paula e Vergueiro (2018); Pimenta e Coelho Júnior (2016); Rozados (2005); Silva, Schons e Rados (2006).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores da coluna fundamentação* (2024).

Conforme apresentado, as funções gerenciais na biblioteca universitária aplicam-se aos diferentes níveis de atuação e às demandas institucionais. Destaca-se o planejamento como o primeiro elemento da gestão, cuja função é definir metas e estratégias alinhadas à identidade organizacional da instituição à qual a biblioteca está subordinada. No nível estratégico, o planejamento estabelece a missão, visão e valores da biblioteca, orientando ações de longo prazo. No nível tático, essas diretrizes são traduzidas em planos de ação concretos de curto e médio prazo. Já no

nível operacional, as tarefas do dia a dia são detalhadas para assegurar a execução eficiente das atividades (Almeida, 2005; Silva, 2021).

A função gerencial de organização é indispensável para estruturar os recursos e assegurar a eficiência no funcionamento da biblioteca universitária. Essa função compreende a definição clara de responsabilidades, a alocação precisa de recursos financeiros e materiais e a manutenção de uma infraestrutura adequada às demandas dos usuários (Ramos, 1996; Silva, 2021; Silva; Rados, 2002; Paranhos, 2004; Cavalcante; Guerra; Chaves, 2023).

No âmbito da administração pública, as bibliotecas universitárias são financiadas por recursos orçamentários provenientes do governo. Esses recursos são inicialmente alocados à administração central da universidade que, por sua vez, distribui os fundos entre os diversos departamentos e unidades, incluindo a biblioteca. A distribuição é baseada por meio do planejamento que prioriza as necessidades e objetivos institucionais de forma que cada setor receba o suporte financeiro para suas operações.[6]

A liderança é um elemento importante para a promoção de uma cultura organizacional que valorize a excelência e a inovação. Líderes capacitados inspiram suas equipes a alcançar metas desafiadoras, incentiva o desenvolvimento profissional e a busca contínua pela melhoria dos serviços oferecidos pela biblioteca (Silveira, 2009; Assis; Maia 2013; Alves; Oliveira 2016).

O controle, como parte integrante do processo de gestão, contribui para a eficiência e eficácia das operações da biblioteca universitária. Ele permite monitorar e avaliar o desempenho da biblioteca em relação às metas estabelecidas, identificar áreas de melhoria e corrigir desvios nas atividades. Além disso, é uma ferramenta indispensável nos processos avaliativos internos e externos (Lubisco, 2002; Dornelles; Prado, 2022; Cunha; Neves, 2021).

Deste modo, conforme Jones e George (2008, p. 404), o processo de controle é estruturado em “[...] quatro etapas: (1) estabelecer padrões de desempenho, (2) medir o desempenho real, (3) comparar o desempenho real com os padrões de desempenho, e (4) avaliar os resultados e iniciar uma ação corretiva, se necessário”. O Quadro 10 ilustra as formas de controle aplicadas ao ambiente organizacional.

Quadro 10 - Tipos de controle organizacional.

---

[6] Dados extraídos em 2024 do *site* transparência.unir.br.

Tipos de Controle	Descrição
Controle da Produção	- Monitoramento do desempenho ou da produção. - Utiliza metas, padrões, medidas financeiras de desempenho, metas organizacionais e orçamentos operacionais.
Controle do Comportamento	- Envolve supervisão direta. - Inclui gestão por objetivos e controle burocrático. - Baseado em regras e procedimentos operacionais padronizados.
Controle Organizacional e Mudança	- Exercido por meio da cultura organizacional. - Caracterizado por valores, normas, padrões de comportamento e expectativas. - Influencia a interação e colaboração dos indivíduos para atingir as metas organizacionais.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Jones e George (2008).

Cada tipo de controle serve a propósitos distintos na organização e sua aplicação nas organizações modernas requer análise cuidadosa dos objetivos estratégicos e operacionais, além da compreensão dos impactos humanos e organizacionais associados a cada método empregado. Ainda, conforme Jones e George (2008), a eficácia de um sistema de controle depende da capacidade da organização de ajustá-lo às mudanças no ambiente interno e externo e às suas necessidades específicas.

Nessa perspectiva, a avaliação é entendida como um método aplicado ao processo de controle organizacional. Segundo Lancaster (2004), ela possui caráter prático e objetivo e funciona como um instrumento para a administração de serviços de bibliotecas. Para o autor, a avaliação não é um fim em si mesma, mas um meio de verificar o desempenho de um serviço, diagnosticar falhas, comparar resultados entre unidades, justificar sua relevância e custo-benefício, além de identificar causas de problemas e propor melhorias.

Nesse contexto, em uma tentativa de aproximação com as "Cinco Leis da Biblioteconomia", elaboradas por Ranganathan[7] e reinterpretadas por Lancaster (2004), o Quadro 11 mostra como essas leis podem orientar a avaliação de serviços em biblioteca universitária.

Quadro 11 - As Cinco Leis da Biblioteconomia.

As Leis de Ranganathan	Foco da avaliação	Benefício
1ª Os livros são para usar.	Necessidades informacionais dos usuários.	Gestão custo-efetiva e a otimização de recursos.
2ª A cada leitor seu livro.	Acesso aos recursos	Importância da disponibilidade

[7] Shiyali Ramamrita Ranganathan (1892-1972) foi um bibliotecário e matemático indiano, autor das "Cinco Leis da Biblioteconomia" publicadas em 1931. Suas contribuições são marcos na biblioteconomia e influenciam as práticas de organização e gestão de bibliotecas (Ranganathan, 2009).

	informacionais.	imediata de materiais quando necessários.
3ª A cada livro seu leitor.	Disseminação seletiva.	Atendimento personalizado.
4ª Poupe o tempo do leitor.	Representação e organização da Informação.	Eficiência na recuperação da informação.
5ª A biblioteca é um organismo em crescimento.	Instalações físicas e infraestrutura tecnológica.	Relevância e a atualização dos serviços oferecidos.

Fonte: adaptado de Lancaster (2004).

Na biblioteca universitária, o controle interno funciona como uma ferramenta gerencial para o alinhamento às exigências do controle externo, como os processos avaliativos do MEC. Com base em indicadores de desempenho, o controle interno permite o monitoramento de operações, a identificação de lacunas e a realização de ajustes necessários para atender aos padrões de qualidade estabelecidos. Sua eficácia está condicionada à coordenação adequada das funções gerenciais e à disponibilização de recursos e condições pela universidade, o que contribui para uma gestão integrada e o cumprimento das metas institucionais.

O próximo capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica, de acordo com Creswell e Creswell (2021), é um processo sistemático que contribui para a construção e geração do conhecimento que busca desenvolver, colaborar, reproduzir, refutar, ampliar, detalhar, atualizar algum conhecimento pré-existente a fim de que o indivíduo ou grupos de indivíduos desfrutem de seus resultados e os apliquem na sociedade.

De modo semelhante, Medeiros (2019, p.34) enfatiza que todo trabalho acadêmico deve ser fundamentado em uma metodologia de pesquisa, sendo responsabilidade do pesquisador, "[...] informar os caminhos que percorreu para alcançar os resultados a que chegou". A metodologia, portanto, orienta a obtenção dos resultados.

Com base nessas concepções, este capítulo trata das questões relacionadas à pesquisa de campo. Para facilitar a compreensão das etapas, o conteúdo foi organizado nas seguintes subseções: Caracterização da Pesquisa, A Pesquisa e seu Universo e Procedimentos Metodológicos.

3.1 Caracterização da pesquisa

No que concerne ao campo do conhecimento, este estudo é caracterizado como interdisciplinar, ao combinar elementos da Administração Pública e da Ciência da Informação, ambas inseridas nas Ciências Sociais Aplicadas, para ampliar a compreensão do objeto de estudo. O recorte é transversal, com resultados limitados ao contexto específico do período de realização da pesquisa (Flick, 2012; Farias Filho; Arruda Filho, 2015).

A escolha da abordagem metodológica, segundo Creswell e Creswell (2021), deve estar alinhada ao propósito do estudo e à natureza do problema de pesquisa. Nesse sentido, considerando a questão central que norteia esta pesquisa: — **Qual é o modelo de avaliação de desempenho necessário para potencializar a gestão do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR) e promover o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua?** — E conforme estes autores, justifica-se a adoção da pesquisa qualitativa, indicada para a análise aprofundada de fenômenos complexos, visando compreender os significados que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social, ou humano, diretamente no ambiente no qual o fenômeno ocorre.

Além disso, a abordagem qualitativa distingue-se por sua flexibilidade, ao permitir ajustes no plano inicial da pesquisa à medida que novas informações surgem durante a coleta e análise dos dados, bem como pela adoção de múltiplas fontes de dados. Dessa forma, o estudo visou captar as percepções dos participantes, respeitando a subjetividade e a complexidade do fenômeno investigado (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2021).

Por conseguinte, quanto a natureza e finalidade esta pesquisa é classificada como aplicada, ao visar aplicar o conhecimento teórico para solucionar um problema prático e contribuir para a melhoria do contexto estudado, ao propor um modelo de avaliação de desempenho voltado para o SIBI/UNIR (Vergara, 2010; Farias Filho; Arruda Filho, 2015; Gil, 2022).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, preencher lacunas existentes e se caracteriza por métodos flexíveis de coleta de dados. Por outro lado, a pesquisa descritiva visa descrever fenômenos, características e experiências dos objetos estudados. Esse tipo de pesquisa é amplamente utilizado em contextos profissionais e abrange desde o estudo de características demográficas de um grupo até a análise do nível de atendimento de órgãos públicos, além das opiniões, atitudes e crenças de uma população. Embora não explique os fenômenos que descreve, a pesquisa descritiva serve como base para futuras investigações explicativas. (Vergara, 2010; Farias Filho; Arruda Filho, 2015; Gil, 2022).

No que se refere aos procedimentos técnicos, este estudo é caracterizado como um estudo de caso único, com o objetivo de investigar as práticas de avaliação de desempenho no SIBI/UNIR, no contexto específico de suas bibliotecas. Esse método utiliza mais de uma técnica para coleta e análise de dados. A escolha pelo estudo de caso permitiu descrever de forma sistemática os fenômenos observados e fornecer subsídios para compreender as dinâmicas de gestão relacionadas à avaliação de desempenho, além de estruturar um modelo de avaliação aplicável à realidade do sistema de bibliotecas da UNIR. Para isso, foram realizadas pesquisa bibliográfica e análise documental dos documentos institucionais pertinentes ao objeto de estudo, com o objetivo de auxiliar na análise e interpretação do fenômeno investigado. A pesquisa de campo também foi conduzida, com a coleta de dados

diretamente no local onde o fenômeno ocorreu, em seu contexto natural (Vergara, 2010; Yin, 2015; Farias Filho; Arruda Filho, 2015; Gil, 2022).

As informações que compõem o Quadro 12 condensam a caracterização deste estudo e seus principais elementos.

Quadro 12 - Caracterização da pesquisa.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO*
CAMPO DA CIÊNCIA	**Interdisciplinar** (Administração Pública e Ciência da Informação).	(Flick, 2012; Farias Filho; Arruda Filho, 2015; Gil, 2022).
ABRANGÊNCIA TEMPORAL	**Transversal**	
ABORDAGEM DO PROBLEMA	**Qualitativa**, o estudo visou captar as percepções dos participantes, respeitando a subjetividade e a complexidade do fenômeno investigado.	(Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2021).
FINALIDADE/NATUREZA DA PESQUISA	**Aplicada** ao propor um modelo de avaliação de desempenho voltado para o SIBI/UNIR.	(Vergara, 2010; Farias Filho; Arruda Filho, 2015; Gil, 2022).
OBJETIVOS DA PESQUISA	**Exploratória** realizada em área na qual a pouco conhecimento acumulado e sistematizado e **Descritiva** descreve as práticas atuais de avaliação de desempenho.	(Vergara, 2010; Yin, 2015; Gil, 2022).
PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	**Estudo de Caso** (Pesquisa bibliográfica, documental e de campo).	
COLETA DE DADOS	**Dados primários**: Entrevistas e Questionários. **Dados secundários**: documentos institucionais e outras fontes informacionais.	(Farias Filho; Arruda Filho, 2015, Yin, 2015, Gil, 2022).

Fonte: Elaborado pela autora a partir da fundamentação teórica* (2024).

Após a apresentação dos principais elementos que caracterizam e orientam esta investigação, a subseção a seguir contextualiza o campo de realização do estudo e os sujeitos que compõem o universo pesquisado.

3.2 Breve panorama sobre o campo e o universo da pesquisa

O SIBI/UNIR é parte integrante da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), instituição pública de ensino superior criada pela Lei nº 7.011, de 8 de julho de 1982. Com 42 anos de existência, a UNIR é a única universidade pública no estado de Rondônia. Desde 1988, a instituição se caracteriza como multicampi e está presente em 8 (oito) municípios, o que contribui significativamente para o desenvolvimento acadêmico, científico e socioeconômico da região Norte (Silva; Silva, 2018). Atualmente, a UNIR oferece 66 cursos de graduação, 26 cursos de pós-graduação *lato sensu*, dos quais 11 estão em funcionamento, e 28 cursos de pós-graduação

stricto sensu em diversas áreas do conhecimento. Além disso, também conta com 6 polos de apoio presencial para cursos na modalidade a distância. A organização e o funcionamento da UNIR são fundamentados por meio de seu Estatuto, Regimento Geral, resoluções dos Conselhos Superiores, regimentos específicos, portarias, regulamentos e normas de aplicação específica.

Neste contexto, a Biblioteca Central da UNIR, criada concomitantemente à Universidade Federal de Rondônia, é um órgão suplementar vinculado à Reitoria, sendo responsável pela coordenação técnica das bibliotecas setoriais que compõem o Sistema de Bibliotecas da UNIR (SIBI/UNIR). A partir da análise documental, identificou-se a Resolução nº 052/CONSAD, de 2007, como o marco normativo que instituiu esse sistema. Posteriormente, essa norma foi revogada pela Resolução nº 188/CONSAD, de 2017, que atualizou seu regimento interno, incorporou a Biblioteca Setorial de Porto Velho e estabeleceu a gerência de atendimento ao público, ausente no regimento anterior.

Desse modo, conforme a Resolução nº 188/CONSAD, a Biblioteca Central possui as seguintes funções:

> a) Coordenar todos os serviços de administração, informação, formação e desenvolvimento de coleções, processos técnicos, organização do material informacional e atendimento aos usuários; b) Coordenar Bibliotecas Setoriais; c) Desenvolver o seu programa em estreita colaboração com as unidades acadêmicas e os órgãos suplementares, preservando os bens sob sua guarda e promovendo a disseminação e otimização de suas coleções, sendo vedado o uso de seu espaço físico para qualquer outro fim alheio a suas finalidades: d) Integrar as suas bibliotecas à política educacional e administrativa da Fundação Universidade Federal de Rondônia, servindo de apoio aos seus programas de ensino, pesquisa e extensão; e) Prover a comunidade universitária e a sociedade de serviços e produtos de informação a fim de estimular a produção técnica-científica e cultural; f) Integrar-se às redes e aos sistemas de informação para melhor aproveitamento e racionalização dos recursos disponíveis, participando dos planos nacionais de Bibliotecas Universitárias e dos demais programas cooperativos: 9) Viabilizar a atuação articulada e coordenada das bibliotecas do Sistema da Fundação Universidade Federal de Rondônia, na busca de objetivos comuns; h) Manter os princípios de racionalidade administrativa e técnica, com objetivo de evitar duplicidade de meios para fins idênticos e de garantir a plena utilização de recursos humanos e materiais (UNIR, 2017, cap. I, art.1).

Dessa forma, o SIBI/UNIR possui uma estrutura centralizada na coordenação técnica de seus serviços e recursos. É composto por uma Biblioteca Central e oito Bibliotecas Setoriais, localizadas nos municípios de Porto Velho, Ariquemes, Cacoal, Ji-Paraná, Guajará-Mirim, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena. Conforme disposto no Quadro 13, embora essas unidades tenham sido formalmente integradas ao SIBI/UNIR a partir de 2007, sua criação ocorreu em momentos distintos,

acompanhando a expansão da universidade e a necessidade de serviços informacionais em cada campus.

Quadro 13 - Bibliotecas que compõem o SIBI/UNIR.

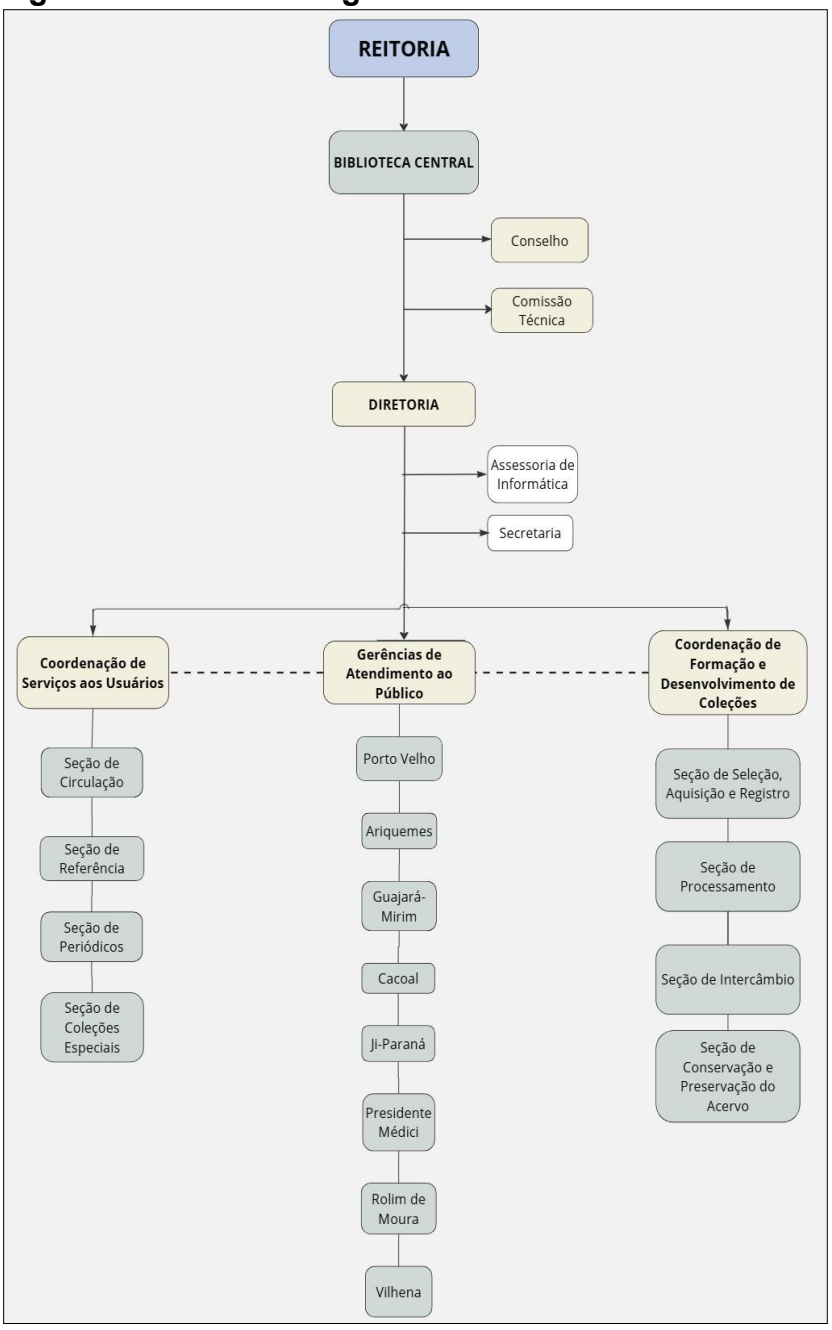
Campus	Biblioteca	Ano de Criação
Porto Velho	Biblioteca Central	1982
Porto Velho	Biblioteca Setorial Prof. Roberto Duarte Pires	1982
Cacoal	Biblioteca Setorial Dhiego Albarez Passamani	1991
Guajará-Mirim	Biblioteca Setorial Jorge Vassilakis	1991
Ji-Paraná	Biblioteca Setorial do Campus de Ji-Paraná	1991
Rolim de Moura	Biblioteca Setorial Fernando Pessoa	1991
Vilhena	Biblioteca Setorial Paulo Freire	1991
Ariquemes	Biblioteca Setorial Prof. Gerson Fíores Nascimento	2007
Presidente Médici	Biblioteca Setorial Eng. de Pesca Mário Lima	2011

Fonte: Elaborado pela autora com base em UNIR (2024).[8]

Por conseguinte, as BS's constituem a base operativa do sistema por meio de suporte informacional integrado às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UNIR. A Figura 2 ilustra a estrutura organizacional do SIBI, conforme descrito em seu regimento interno vigente (UNIR, 2017).

[8]Relatório de Gestão da UNIR ano base 2023 disponível em: transparência.unir.br.

Figura 2 - Estrutura Organizacional SIBI/UNIR.



Fonte: Adaptado de UNIR (2017).

Considerando o organograma apresentado, observa-se, com base em Mações (2017), que a Reitoria ocupa o nível mais elevado da hierarquia, à qual a Biblioteca Central (BC) está diretamente subordinada. O Conselho é um órgão deliberativo responsável por questões administrativas e, junto com a Comissão Técnica, auxilia a Direção da BC em suas decisões. A Direção, nomeada pelo Reitor, coordena tecnicamente as atividades do sistema e exerce um papel estratégico ao alinhar as ações do SIBI com os objetivos institucionais. A Secretaria apoia a direção

da BC nas funções administrativas, enquanto a Assessoria de Informática oferece suporte tecnológico.

No nível tático, estão a Coordenação de Serviços aos Usuários, responsável pela gestão dos serviços de atendimento e acesso à informação, a Coordenação de Formação e Desenvolvimento de Coleções, que coordena as atividades relacionadas à aquisição, processamento e preservação do acervo bibliográfico e as Gerências de Atendimento ao Público, subordinadas administrativamente às diretorias dos *campi e* tecnicamente à diretoria da BC. Essas gerências coordenam e supervisionam a instalação, organização e funcionamento das bibliotecas setoriais, integrando-as às atividades do Sistema de Bibliotecas (UNIR, 2017).

No nível operacional, vinculadas à Coordenação de Serviços aos Usuários encontram-se as seções técnicas, tais como: referência, circulação, periódicos, e coleções especiais. Na Coordenação de Formação e Desenvolvimento de Coleções estão vinculadas as seções de seleção, aquisição e registro, processamento, intercâmbio, e conservação e preservação do acervo. Essas seções são responsáveis pela execução das atividades técnicas e administrativas relacionadas aos serviços bibliotecários.

Outrossim, os serviços, recursos e instalações físicas oferecidos pelas BS's são disponibilizados tanto para usuários com vínculo institucional quanto para o público em geral, também conhecido como usuários externos à UNIR. A seguir, no Quadro 14, estão detalhados os principais serviços e recursos, com o acesso discriminado conforme o tipo de usuário.

Quadro 14 - Infraestrutura das bibliotecas do SIBI/ UNIR.

Serviços/Recursos	Usuário com Vínculo Institucional	Usuário Externo
	Acesso	
Acervo físico	Sim	Sim
Consulta local	Sim	Sim
Empréstimo[9]	Sim	Não
Empréstimo entre Bibliotecas do Sistema	Sim	Não
Renovação presencial/online de obras	Sim	Não
Comprovantes e Notificações Eletrônicas	Sim	Não
Catálogo SIGAA *On-line*	Sim	Sim
Coleções de livros eletrônicos	Sim	Não
Repositório	Sim	Sim
Portal de Periódicos CAPES	Sim	Sim[10]

[9]O material pode ser devolvido em qualquer biblioteca do sistema.
[10]Somente o conteúdo gratuito disponível no Portal de periódicos CAPES.

Serviços/Recursos	Usuário com Vínculo Institucional	Usuário Externo
	Acesso	
Ficha Catalográfica	Sim	Não
Acesso à Internet (*Wi-Fi*)	Sim	Sim
Guarda-Volumes	Sim	Sim
Acesso à Internet	Sim	Sim
Nada Consta/Quitação	Sim	Não
Capacitação de Usuários	Sim	Sim
Visita Orientada	Sim	Sim
Orientação de Normalização de Trabalhos Acadêmicos	Sim	Não
Doação de Livros	Sim	Sim
Manual de Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos	Sim	Sim
Tutoriais e Manuais	Sim	Sim
Espaço de Acessibilidade (Porto Velho)	Sim	Sim
Auditório	Sim	Não
Espaço Digital de Pesquisa	Sim	Sim
Espaço de Estudo e Leitura	Sim	Sim
Espaço de Estudo em Grupo	Sim	Sim
Sala de Reunião/Conferência (web e vídeo) (Porto Velho)	Sim	Não
Espaço *Coworking* (Porto Velho)	Sim	Não
Website das Bibliotecas e Redes Sociais	Sim	Sim
Estágio Supervisionado para Alunos de Graduação	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Biblioteca Central (2024)[11] e UNIR (2019)[12].

A gestão e operacionalização de toda a infraestrutura é realizada por bibliotecários com o suporte de servidores de outros cargos que possuem formação de nível médio, estagiários e bolsistas estudante de graduação, os quais auxiliam nas atividades de atendimento ao usuário e funções técnicas. O Quadro 15 apresenta o quantitativo de bibliotecários, servidores de outros cargos, estagiários e bolsistas, distribuídos em cada BS e seus respectivos *campi*, que, no momento da realização desta pesquisa, constituem a equipe do SIBI/UNIR.

Quadro 15 - Quantitativo de Colaboradores do Sistema de Bibliotecas.

BS/*Campi*	Bibliotecário	Outros Cargos	Estagiários	Bolsistas	Total/ campus
BC PVH	8	0	0	2	10
BS PVH	1	6	6	3	16
BS Ariquemes	2	1	1	0	4
BS Cacoal	1	3	0	0	4
BS Guajará-Mirim	2	1	0	0	3
BS Ji-Paraná	1	3	0	0	4
BS Vilhena	2	3	0	0	5
BS Presidente Médici	1	1	0	0	2

[11]Disponível em https://bibliotecacentral.unir.br/homepage.

[12]Manual de procedimentos acadêmicos disponível em https://prograd.unir.br/uploads/42424242/arquivos/Manual_de_Procedimentos_Acad_micos_2019_2020_2052489488.pdf

BS/*Campi*	Bibliotecário	Outros Cargos	Estagiários	Bolsistas	Total/ campus
BS Rolim de Moura	1	2	2	0	5
Total Geral	**19**	**20**	**9**	**3**	**53**

Fonte: Elaborado pela autora com base no *site* da Biblioteca Central e Setoriais (2024).

Desta forma, conforme apresentado, o SIBI/UNIR conta atualmente com 19 (dezenove) bibliotecários em seu quadro de servidores, distribuídos pelos *campi* da UNIR. Desses 19 (dezenove) colaboradores, 15 (quinze) compõem o universo desta pesquisa, visto que 3 (três) se encontram afastados por motivos de licença prevista na legislação que regulamenta a carreira do servidor público federal. Assim, a gestão no nível estratégico do SIBI/UNIR é conduzida por 1(um) bibliotecário, que exerce a função de diretor do sistema. No nível tático, 8 (oito) bibliotecários atuam como gerentes de atendimento ao público, responsáveis pelas BS's, enquanto no nível operacional, 7 (sete) bibliotecários são responsáveis pelas atividades técnicas.

Na próxima seção, a partir do universo apresentado são abordados os critérios de seleção dos participantes da pesquisa.

3.3 Critérios de seleção da amostra

A seleção da amostra, no contexto desta pesquisa qualitativa, não visa a generalização estatística, mas sim a compreensão do fenômeno estudado (Vergara, 2010). Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), nos estudos qualitativos, o tamanho da amostra não tem relevância probabilística, uma vez que o foco reside na profundidade da análise e não na extrapolação dos resultados para uma população maior. O critério de definição do número de casos que compõem a amostra considera três fatores principais: a capacidade operacional de coleta e análise, o grau de entendimento do fenômeno ou a saturação das categorias, e a natureza do fenômeno investigado.

Este estudo, a partir do estudo de caso único, adotou uma amostragem intencional - ou amostra de especialistas - (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), onde os participantes, os bibliotecários do SIBI/UNIR foram selecionados com base em suas experiências em gestão de biblioteca universitária.

Essa seleção considerou as competências relacionadas as funções gerenciais, especialmente aquelas relacionadas ao controle, como a avaliação das

bibliotecas, competência diretamente ligada às atribuições do bibliotecário[13]. Nesse cenário, com base no enquadramento teórico desta pesquisa, os bibliotecários do SIBI/UNIR, independentemente do nível organizacional em que atuam (Jones; George, 2008; Daft, 2017; Maçães, 2017), são considerados gestores por contribuírem diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição ao aplicarem suas competências, independentemente, de suas funções hierárquicas, o que impacta diretamente os resultados e o sucesso das operações das bibliotecas da UNIR (Foskett, 1973; Teixeira; Martelanc; Santana, 1994; Choo, 2003; Poll; Boekhorst, 2007; Ponjuán Dante, 2011; Moreira; Silva, 2020).

Portanto, investigar a percepção dos bibliotecários em seus diferentes níveis organizacionais é necessário para estruturar um modelo de avaliação que atenda às necessidades e desafios do SIBI/UNIR. Dessa forma, a coleta de dados foi realizada considerando o universo de 19 (dezenove) bibliotecários, o que resultou na amostra de 11(onze) participantes. Desses 11 (onze) bibliotecários, mediante o aceite de colaboração na pesquisa, 4 (quatro) participaram das entrevistas e 7 (sete) responderam ao questionário.

Na subseção a seguir são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados deste estudo.

3.4 Procedimentos metodológicos de coleta de dados

A coleta de dados desta pesquisa envolveu a obtenção de informações por meio de dados primários e dados secundários. Os dados primários referem-se às informações coletadas diretamente pela pesquisadora, por meio de entrevistas e questionários, com o objetivo de responder às questões de pesquisa e alcançar os objetivos estabelecidos. Já os dados secundários foram obtidos a partir de fontes previamente existentes, como documentos institucionais, normativos, livros, artigos científicos, dissertações e teses, que complementaram e embasaram a investigação teórica e metodológica (Farias Filho; Arruda Filho, 2015).

Nesse contexto, a coleta de dados secundários teve como propósito gerar um portfólio bibliográfico e documental com as temáticas relevantes para este estudo. Esses dados estruturaram o delineamento da pesquisa e contribuíram para a definição

[13]Conforme a Resolução n. º 246 de 30 de novembro de 2021, que dispõe sobre os parâmetros a serem adotados para a estruturação e o funcionamento das bibliotecas universitárias, considerando os instrumentos de avaliação de cursos da educação superior do Ministério da Educação.

do problema, dos objetivos e da questão de pesquisa. Para a busca de livros, foram utilizados o catálogo[14] das bibliotecas da UNIR, incluindo tanto o catálogo de obras físicas (SIGAA) quanto as plataformas de obras virtuais[15] "Minha Biblioteca" e "Biblioteca Virtual Pearson". Além disso, a localização de artigos científicos foi realizada por meio da Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), *Google* Acadêmico e do Portal de Periódicos da CAPES. Outros materiais, como dissertações e teses, foram obtidos na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

O Quadro 16 a seguir detalha a estratégia adotada para a busca de material bibliográfico e análise dos dados das diferentes fontes de informação.

Quadro 16 - Estratégia de busca do material bibliográfico.

DESCRIÇÃO		JUSTIFICATIVA
BASES DE DADOS	- Catálogo das Bibliotecas da UNIR (SIGAA); - Biblioteca virtual Minha Biblioteca e Pearson; - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); - BRAPCI; - *Google* Acadêmic*o;* - Portal de periódicos CAPES.	Cobertura de fontes de informação, incluindo produção nacional e internacional, além de teses e dissertações.
RECORTE TEMPORAL	- Sem delimitação específica.	Identificação de tendências e evoluções ao longo do tempo, considerando a dinâmica do campo de estudo.
PALAVRAS-CHAVE	- Em português: avaliação de desempenho; indicadores de desempenho; bibliotecas universitárias; gestão por resultados; teoria sistêmica; infocomunicação; gestão da qualidade em biblioteca universitária; ISO 11620; Diretrizes IFLA. - Em inglês: performance evaluation; results-based management; systems theory in libraries; infocommunication; quality management in libraries.	As palavras-chave foram selecionadas para refletir os principais assuntos abordados na pesquisa.
OPERADORES BOOLEANOS	- AND, OR, NOT. Ex: ("avaliação de desempenho" OR "indicadores de desempenho") AND "bibliotecas universitárias" AND (ISO 11620 OR IFLA).	A utilização de operadores booleanos permite combinar termos de busca e aumenta a relevância dos resultados obtidos nas pesquisas.
TRIAGEM	- Texto completo, português, inglês, artigos científicos, dissertações e teses. - A seleção foi realizada com base na leitura dos resumos, no caso de artigos científicos, dissertações e teses, e na leitura dos sumários, no caso de livros.	Priorizou-se documentos com maior aderência ao tema e em acesso aberto.

[14] https://sigaa.unir.br/sigaa/public/biblioteca/buscaPublicaAcervo.jsf?aba=p-biblioteca.

[15] https://sistemas.unir.br/autenticador-colecoes/login. (Acesso mediante a identificação institucional).

DESCRIÇÃO		JUSTIFICATIVA
	- Foram excluídos estudos focados em biblioteca pública ou escolar.	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como desdobramento da primeira etapa, a coleta de dados secundários provenientes de documentos oficiais e/ou institucionais foi realizada por meio dos *sites* da Biblioteca Central, do MEC/INEP, da IFLA e da ISO. Os documentos selecionados foram analisados integralmente, com foco naqueles que contêm diretrizes, normas ou informações diretamente relevantes ao escopo da pesquisa. Com base nessa análise, selecionaram-se indicadores preliminares considerando os documentos relacionados à gestão do SIBI/UNIR, à norma ISO 11620:2023 e às Diretrizes da IFLA, para posterior validação na pesquisa de campo.

A partir dos dados secundários, foi possível desenvolver, de forma preliminar, os protocolos da pesquisa de campo para coleta de dados primários, como o roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice C) e o questionário (Apêndice D), caracterizando a segunda etapa e a preparação para a coleta de dados primários.

Como desdobramento dessa segunda etapa, após a conclusão da versão preliminar dos instrumentos e antes da aplicação definitiva do questionário, foram convidados cinco bibliotecários de instituições externas à UNIR, com experiência em gestão de bibliotecas acadêmicas e avaliações do MEC, para participar do pré-teste, com o objetivo foi verificar o conteúdo quanto à eliminação de possíveis falhas, inconsistências, complexidade das questões formuladas, ambiguidades, linguagem inacessível e o tempo de preenchimento. Conforme as orientações de Martins e Theóphilo (2016), o pré-teste deve ser aplicado a uma amostra de 3 a 10 voluntários visando aprimorar os instrumentos e aumentar sua confiabilidade e validade.

Com base nas sugestões dos voluntários, foram feitos ajustes pontuais que permitiram avaliar pormenores relacionados ao preenchimento, desenho e conteúdo do questionário, especialmente no que se refere à adequação de termos, porque a norma ISO 11620:2023 e as diretrizes da IFLA foram traduzidas do inglês para o português por meio da ferramenta de tradução DeepL[16], o que pode ter gerado variações conforme o idioma de destino. Por essa razão, o pré-teste possibilitou a adaptação dos termos para que fossem os mais precisos possíveis no contexto desta pesquisa.

[16] Disponível em https://www.deepl.com/pt-BR/translator.

O questionário para coleta de dados, aprimorado a partir do pré-teste, foi aplicado aos bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional, uma vez que esses profissionais estão diretamente envolvidos nas atividades cotidianas das bibliotecas e possuem conhecimento específico das rotinas operacionais, procedimentos técnicos e desafios diários. O convite solicitando a participação na pesquisa foi enviado por *e-mail*, acompanhado do *link* para os questionários elaborados no *Google Forms*. A escolha do questionário justifica-se pela necessidade de eficiência no tempo da pesquisa, bem como pela possibilidade de triangulação dos dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e análise documental, ajustando-se ao foco deste estudo de caso.

As entrevistas foram conduzidas com os bibliotecários que atuam nos níveis estratégico e tático do SIBI/UNIR, em razão da complexidade e profundidade das informações requeridas. O convite aos participantes foi encaminhado por *e-mail*, juntamente com o roteiro da entrevista e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice E). Dadas as circunstâncias relacionadas às distâncias geográficas, as entrevistas foram conduzidas de forma remota, por meio da plataforma *Google Meet,* com duração média de uma hora e, para fins exclusivos de transcrição, foram gravadas com o consentimento dos participantes. Destaca-se que não houve coleta de dados pessoais e/ou sensíveis e todas as respostas foram resguardadas em conformidade com os princípios éticos que regem a pesquisa e o TCLE.

Desse modo, a coleta de dados primários constituiu a terceira etapa da operacionalização desta pesquisa, realizada no período de 9 de setembro de 2024 a 22 de outubro de 2024. Ambos os protocolos de pesquisa, o roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice C) e o questionário (Apêndice D), contemplaram questões relacionadas ao perfil dos respondentes (formação acadêmica, tempo de atuação e áreas de responsabilidade), estrutura organizacional, práticas gerenciais, comportamento infocomunicacional e uso de indicadores de desempenho, com base nas diretrizes do MEC, da ISO 11620:2023 e da IFLA.

As etapas e subetapas referentes à coleta de dados estão descritas no Quadro 17 para facilitar a visualização e, em relação aos objetivos desta pesquisa, também constituem a fase exploratória deste estudo de caso.

Quadro 17 - Etapas da Coleta de Dados.

Etapa	Subetapa	Procedimentos	Instrumentos	Período
1. Levantamento	1.1 Coleta de	- Pesquisa em	- BRAPCI;	Janeiro

Etapa	Subetapa	Procedimentos	Instrumentos	Período
bibliográfico	dados secundários	livros, artigos, dissertações e teses relacionadas ao tema.	- *Google Scholar;* - Portal de periódicos CAPES Catálogo SIGAA - Minha Biblioteca, Biblioteca Virtual Pearson	2024 a novembro 2024.
2. Elaboração dos protocolos de pesquisa	2.1 Quadros para análise documental	- Sistematização de informações relevantes.	- Documentos normativos e institucionais (*sites* Biblioteca Central da UNIR, INEP, CPVA/UNIR, IFLA, ISO).	Agosto de 2024
	2.2 Roteiro de entrevista semiestruturado	Elaboração de perguntas	Referencial teórico da pesquisa.	Setembro de 2024
	2.3 Questionário	- Pré-teste do questionário com bibliotecários externos à UNIR. - Ajustes no protocolo	- Protocolos de pesquisa (Apêndice C e D) - *Feedback* dos pré-testes	
3 Coleta de dados	3.1 Pesquisa Documental	- Análise de documentos normativos e institucionais em seu conteúdo integral e seleção das informações relevantes.	- Documentos normativos e institucionais (Biblioteca Central, INEP, CPVA/UNIR, IFLA, ISO).	Agosto de 2024
	3.2 Entrevistas com Bibliotecários	- Entrevistas com bibliotecários dos níveis estratégico e tático do SIBI/UNIR.	- *Google Meet*	Setembro 2024 a outubro de 2024
	3.3 Aplicação de Questionários	- Aplicação de questionários aos bibliotecários do nível técnico operacional do SIBI/UNIR.	- *Google Forms*	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Na próxima seção, detalha-se a análise dos dados e a discussão dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a análise e os resultados dos dados coletados na pesquisa documental e na pesquisa de campo. A pesquisa de campo, que incluiu a aplicação de questionários e entrevistas, teve os dados organizados e analisados por categorias e subcategorias diretamente associadas aos processos gerenciais.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2006), descrita na seção 4.2 (p. 84) desta dissertação. O *software* ATLAS.ti foi utilizado como ferramenta de apoio nesse processo. Já as informações obtidas por meio dos questionários foram organizadas e analisadas com o uso de estatística descritiva no *Google Forms*, o que possibilitou a identificação de padrões e a interpretação dos resultados por meio de gráficos e figuras, conforme descrito na seção 4.3 (p. 108).

Para a triangulação das fontes de dados — pesquisa documental, entrevistas e questionários —, foi utilizado o *Google Notebook* LM, que viabilizou a integração e análise conjunta das informações. Além disso, a ferramenta de desenho *online* Nupkin.ai facilitou a criação de visualizações dos resultados da pesquisa, contribuindo para a comunicação dos achados.

O Quadro 18 apresenta uma síntese das ferramentas utilizadas para análise dos dados.

Quadro 18 - Quadro síntese das ferramentas utilizadas para análise de dados.

Etapa da Análise	Ferramenta Utilizada	Descrição
Análise documental	Planilha *Excel*	Utilizado para elaboração e sistematização das fontes documentais.
Análise de Entrevistas	ATLAS.ti	*Software* especializado em análise qualitativa, auxilia na codificação, construção de redes semânticas e visualização de dados de forma interativa.
Análise de Questionários	*Google Forms*	Ferramenta *online* gratuita para a criação e coleta de dados, facilita a organização e tabulação dos resultados.
Triangulação das Fontes de Coleta	*Google Notebook* LM	Ferramenta baseada em inteligência artificial desenvolvida para auxiliar na organização, análise e integração de dados provenientes de diferentes fontes.
Geração de Gráficos e Imagens	Napkin.ai	Ferramenta de desenho *online* intuitiva e colaborativa, ideal para a criação de diagramas, gráficos e infográficos de alta qualidade para a visualização dos resultados da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os resultados alcançados por meio da pesquisa documental, as entrevistas e os questionários forneceram subsídios para a seleção dos indicadores que compõem o Produto Técnico Tecnológico (PTT), denominado modelo de avaliação de desempenho (Apêndice F). As entrevistas apontaram a necessidade de indicadores voltados ao monitoramento da eficiência operacional, como o tempo médio para o processamento técnico de materiais. Além disso, destacaram a relevância de indicadores relacionados ao impacto dos serviços oferecidos, como a satisfação dos usuários e a utilização de serviços digitais. As respostas ao questionário evidenciaram a priorização dos indicadores "Projetos de extensão" e "Controle de processos", selecionados pela maioria dos respondentes, com frequências de 71,4% e 57,1%, respectivamente.

Com base nos dados coletados foram selecionados indicadores relacionados à acessibilidade, capacitação da equipe, repositório institucional, gestão de processos administrativos, aquisição, organização e acesso ao acervo das bibliotecas. A seleção desses indicadores considerou também os resultados da análise situacional realizada previamente para a elaboração do modelo, além de aspectos das avaliações externas do MEC, com vistas à adequação e aplicabilidade dos indicadores ao contexto do SIBI/UNIR.

Para facilitar a visualização dos achados, esta seção organiza-se em três partes: análise documental, análise das entrevistas e análise dos questionários.

4.1 Análise documental

A pesquisa documental é comumente utilizada em estudos que adotam estratégias participativas, como o estudo de caso (Yin, 2015; Martins; Theóphilo, 2016). Esse método auxilia na coleta de informações sobre o objeto de investigação, na compreensão do contexto em que ele se insere e no suporte à análise dos dados obtidos de outras fontes, como entrevistas e questionários. Para aprofundar o entendimento sobre o tema investigado foi realizada pesquisa documental nos documentos listados no Quadro 19 relacionados ao escopo da pesquisa.

Quadro 19 - Documentos oficiais e institucionais.

Tipo de Documento	Conteúdo Principal	Ano	Fonte	Relevância para a Pesquisa
Resolução n° 188/CONSAD	Regimento interno do SIBI/UNIR	2017	*Site* da Biblioteca Central da UNIR	Define as diretrizes gerais para o funcionamento do sistema de bibliotecas da UNIR.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Define a missão, visão e objetivos estratégicos para as bibliotecas universitárias.	2019-2024	Site oficial do PDI/UNIR	Apresenta os objetivos estratégicos da instituição.
Plano de Ação SIBI/UNIR	Detalham as ações a serem implementadas para alcançar os objetivos e metas estabelecidos no PDI.	2019-2024	*Site* da Biblioteca Central da UNIR	Complementa o PDI, detalhando as ações a serem realizadas para alcançar os objetivos das bibliotecas.
Relatório de Gestão SIBI/UNIR	Atividades desenvolvidas pelas bibliotecas ao longo do ano.	2019-2023-	*Site* da Biblioteca Central da UNIR	Apresenta um panorama das atividades desenvolvidas e seus respectivos resultados.
Instrumentos de avaliação MEC/INEP	Elaborados pelo MEC para recredenciamento institucional, autorização e renovação de reconhecimento de cursos.	2017	*Site* do INEP	Avaliam a qualidade institucional e dos cursos de graduação.
ISO 11620:2023	Informações e documentação - Indicadores de desempenho de bibliotecas	2023	Organização Internacional para Normalização (ISO)	Fornece um conjunto de indicadores para avaliar o desempenho de bibliotecas de qualquer tipologia.
Publicações da IFLA 127	Medição de desempenho em bibliotecas	2007	Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (IFLA)	Apresenta um conjunto de indicadores para avaliar o desempenho de bibliotecas.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A partir desses documentos buscou-se identificar as práticas de gestão e se havia lacunas em relação à avaliação de desempenho das bibliotecas da UNIR. A

seguir, são descritos cada documento, com recorte voltado para o contexto do SIBI/UNIR e relevância para a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho.

Com o objetivo de compreender a estrutura organizacional vigente do sistema de bibliotecas investigado, a análise iniciou-se com a Resolução 188/CONSAD de 2017, que estabelece o regimento interno do SIBI/UNIR e define as diretrizes gerais para o funcionamento de suas bibliotecas.

Em seguida, foi analisado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIR, documento estratégico que define diretrizes e ações para o desenvolvimento da instituição ao longo de um período específico. No contexto do SIBI/UNIR, as ações delineadas no PDI são essenciais para o planejamento e implementação de iniciativas voltadas à melhoria contínua dos serviços. Especificamente, o PDI 2019-2024 aborda a expansão e manutenção do acervo, destacando a necessidade de ampliar e adequar o acervo às demandas acadêmicas como um objetivo institucional. Nesse sentido, o PDI estabelece metas de crescimento do acervo de bibliografias básicas e complementares e propõe a elaboração de planos de atualização e desenvolvimento do acervo, além de um plano de contingência. Contudo, o PDI não define indicadores específicos que permitam monitorar detalhadamente o impacto dessas ações sobre o desempenho dos serviços prestados pelas bibliotecas da UNIR.

Como instrumento operacional para a execução das metas do PDI, foram analisados os Planos de Ação do SIBI/UNIR referentes ao período de vigência de 2019 a 2024. Ao examinar esses planos, constatou-se que, embora os documentos apresentem objetivos e metas definidos, não incluem indicadores de gestão e desempenho que permitam um monitoramento contínuo e estruturado das ações. Por exemplo, há metas relacionadas à capacitação da equipe e à ampliação do acervo, mas faltam indicadores específicos para avaliar o desempenho no atendimento às necessidades da comunidade acadêmica, como a taxa de uso do acervo e a satisfação dos usuários.

A análise dos relatórios de gestão produzidos pelo SIBI/UNIR referente aos anos 2019 a 2023 apresentam indicadores gerais, como quantidade de ações concluídas e percentual de execução de metas, sem indicadores específicos e sistemáticos de resultados que mensuram com precisão o impacto no desempenho e nos serviços das bibliotecas sobre as ações desenvolvidas, como por exemplo,

métricas sobre a qualidade de atendimento ao usuário ou o uso dos de seus serviços e recursos.

Contudo, no que diz respeito ao processo de avaliação institucional externa, conduzida pelo Ministério da Educação (MEC), são utilizados instrumentos que servem como ferramentas para os avaliadores verificarem três dimensões principais: organização didático-pedagógica, corpo docente e tutorial, e infraestrutura. Essas dimensões, compostas por indicadores específicos, fazem parte dos instrumentos avaliativos e incluem, entre outros aspectos, elementos de infraestrutura das bibliotecas universitárias.

Nos instrumentos de Credenciamento e Recredenciamento Institucional, por exemplo, destaca-se o indicador “Bibliotecas: plano de atualização do acervo” (Indicador 5.10), que está diretamente relacionado à aquisição de material bibliográfico. Este indicador é avaliado conforme critérios de viabilidade de execução, alocação de recursos e acompanhamento contínuo pela comunidade acadêmica, com o objetivo de assegurar que o acervo esteja atualizado e alinhado às necessidades institucionais. Além disso, o indicador “Bibliotecas: infraestrutura” (Indicador 5.9), examina a adequação da infraestrutura da biblioteca, incluindo espaços de estudo (coletivos, em grupo e individuais), acessibilidade (arquitetônica, tecnológica, comunicacional e atitudinal) e a presença de recursos tecnológicos, como o catálogo *online* e *e-books*.

O instrumento de reconhecimento de curso, por sua vez, avalia a Bibliografia Básica e Complementar por Unidade Curricular, por meio do indicador “Bibliografia básica por unidade curricular (UC)” (indicadores 3.6) e “Bibliografia complementar por unidade curricular (UC)” (indicador 3.7). Esses indicadores verificam a adequação do acervo às unidades curriculares e aos conteúdos descritos no Projeto Pedagógico do Curso (PPC), incluindo, de forma implícita, a acessibilidade dos recursos físicos e digitais.

De maneira similar, o instrumento de autorização de curso possui indicadores voltados para avaliar a Bibliografia Básica e Complementar (Indicadores 3.6 e 3.7) no contexto da criação de novos cursos. Esses indicadores focam na atualização e adequação da bibliografia, bem como na acessibilidade dos recursos e na infraestrutura referente aos espaços de estudo. É importante ressaltar que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem autonomia para criar cursos, exceto nas áreas de saúde e direito, que exigem autorização obrigatória.

Os resultados dessas avaliações externas são consolidados em um relatório elaborado após a visita *in loco*. Os indicadores recebem notas de 1 a 5, que são ponderadas conforme o peso de cada dimensão para compor a nota final, também na escala de 1 a 5. Notas acima de 3 indicam desempenho satisfatório, enquanto a nota 5 representa excelência. Esse relatório permite verificar o cumprimento dos requisitos dos instrumentos de avaliação e identificar áreas para melhorias, servindo de base para decisões administrativas e pedagógicas que ajustem as práticas institucionais às expectativas dos órgãos reguladores e da comunidade acadêmica (Brasil, 2017a; Brasil, 2017b)

Nessa conjuntura, a análise dos documentos até aqui empreendida permitiu identificar pontos importantes para a compreensão da gestão do SIBI/UNIR, quanto a sua estrutura organizacional, os instrumentos de gestão utilizados, os documentos normativos externos que influenciam sua administração e as lacunas existentes em termos de indicadores de desempenho.

Considerando a lacuna nos instrumentos de gestão do SIBI/UNIR, e a proposição de um modelo de avaliação que seja adequado à realidade operacional do sistema de bibliotecas investigado, foram incluídas, a partir da literatura e analisadas, a norma ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA para selecionar, preliminarmente, indicadores para compor o modelo de avaliação de acordo com o contexto organizacional investigado de forma a constituir uma ferramenta integrada aos instrumentos de gestão utilizados para o monitoramento interno do SIBI/UNIR.

Nesse contexto, realizou-se uma análise comparativa entre os indicadores provenientes dos instrumentos avaliativos do MEC, devido à sua função normativa e regulatória, e os indicadores da norma ISO 11620:2023 e das Diretrizes da IFLA, com o objetivo de identificar os indicadores presentes nos três documentos, conforme apresentado no Quadro 20.

Quadro 20 - Indicadores MEC, ISO 11620:2023 e IFLA.

Indicadores	MEC	ISO 11620	IFLA	Descrição
Bibliografia básica e complementar por Unidade Curricular (UC).	Sim	Sim	Sim	Indicador comum - avalia a disponibilidade de títulos necessários para as disciplinas.
Porcentagem de títulos necessários na coleção.	Sim	Sim	Sim	Indicador comum - mede a adequação da coleção em relação às necessidades dos usuários e currículos.
Porcentagem de acessos rejeitados.	Não	Sim	Sim	Avalia o número de tentativas de acesso negadas, indicando a

Indicadores	MEC	ISO 11620	IFLA	Descrição
				capacidade do sistema de suprir a demanda.
Número de documentos digitalizados por 1.000 documentos na coleção.	Não	Sim	Sim	Mede a extensão da digitalização do acervo da biblioteca.
Porcentagem de documentos digitalizados por coleção especial.	Não	Sim	Sim	Avalia a proporção de documentos digitalizados em coleções especiais.
Porcentagem das publicações da Instituição proprietária no repositório institucional.	Sim	Sim	Sim	Indicador comum, indica o percentual das publicações da instituição que estão acessíveis no repositório institucional.
Precisão das estantes.	Sim	Sim	Sim	Indicador comum, avalia a precisão com que os documentos são armazenados nas estantes.
Tempo médio de recuperação de documentos de pilhas fechadas.	Não	Sim	Sim	Mede o tempo necessário para recuperar documentos armazenados em áreas de acesso restrito.
Velocidade do empréstimo entre bibliotecas.	Não	Sim	Sim	Avalia a rapidez com que os materiais são emprestados entre bibliotecas.
Porcentagem de empréstimos entre bibliotecas.	Não	Sim	Não	Mede o sucesso na conclusão de empréstimos entre bibliotecas.
Velocidade das transações de referência.	Não	Sim	Sim	Avalia a eficiência no atendimento das consultas dos usuários.
Porcentagem de materiais raros acessíveis por meio de catálogos online.	Não	Sim	Sim	Mede a disponibilidade de materiais raros que podem ser acessados através de catálogos online.
Porcentagem da coleção rara em condições estáveis.	Não	Sim	Sim	Avalia a condição de conservação da coleção de materiais raros.
Porcentagem de materiais raros que precisam de tratamento de conservação/restauração.	Não	Sim	Sim	Mede a necessidade de conservação/restauração de materiais raros.
Área do usuário per capita.	Sim	Sim	Sim	Indicador comum, avalia a adequação do espaço disponível para os usuários em relação ao número de usuários.
Vagas de usuário per capita.	Não	Sim	Sim	Mede a quantidade de vagas disponíveis para os usuários em relação à demanda.
Horas abertas em comparação com a demanda.	Não	Sim	Não	Avalia se o horário de funcionamento da biblioteca atende à demanda dos usuários.
Plano de atualização do acervo.	Sim	Não	Sim	Verifica se há um plano de atualização constante do acervo da biblioteca.
Número médio de empréstimos durante os horários de funcionamento.	Não	Sim	Não	Mede o uso dos serviços de empréstimo durante o horário de funcionamento da biblioteca.
Porcentagem do espaço de armazenamento que possui um ambiente adequado.	Sim	Sim	Sim	Indicador comum, avalia a adequação das condições de armazenamento do acervo.
Equipe per capita.	Não	Sim	Sim	Mede a quantidade de

Indicadores	MEC	ISO 11620	IFLA	Descrição
				funcionários por número de usuários atendidos.
Rotatividade da coleção.	Não	Sim	Sim	Avalia a taxa de atualização e uso da coleção.
Uso de publicações impressas adquiridas nos últimos três anos.	Não	Sim	Sim	Mede o uso das publicações impressas recentes na coleção.
Empréstimos per capita.	Não	Sim	Sim	Avalia a taxa de empréstimos em relação ao número de usuários.
Percentual de estoque não utilizado.	Não	Sim	Não	Mede a proporção do acervo que não foi utilizado em um determinado período.
Número de downloads por documento digitalizado.	Não	Sim	Não	Avalia o número de vezes que documentos digitalizados foram baixados pelos usuários.
Visitas à biblioteca per capita.	Não	Sim	Sim	Mede a frequência de visitas dos usuários à biblioteca.
Porcentagem de visitas ao catálogo online por meio de dispositivos móveis.	Não	Sim	Sim	Mede a acessibilidade do catálogo online através de dispositivos móveis.
Porcentagem de usuários externos.	Não	Sim	Sim	Avalia a proporção de usuários que não pertencem à comunidade acadêmica.
Porcentagem do total de empréstimos da biblioteca para usuários externos.	Não	Sim	Sim	Mede a quantidade de empréstimos realizados a usuários externos à instituição.
Presença de usuários em eventos da biblioteca per capita.	Não	Sim	Sim	Avalia o envolvimento dos usuários nos eventos promovidos pela biblioteca.
Número de participações de usuários em aulas de treinamento per capita.	Não	Sim	Sim	Mede a quantidade de usuários que participam de aulas de treinamento.
Porcentagem de usuários que participam de aulas de treinamento de alfabetização funcional e numeramento.	Não	Sim	Sim	Avalia a eficácia das aulas de alfabetização e numeramento oferecidas pela biblioteca.
Porcentagem de usuários que participaram das aulas de treinamento em TIC.	Não	Sim	Sim	Mede a participação dos usuários em treinamentos relacionados a tecnologias de informação e comunicação.
Taxa de ocupação de vagas de usuários.	Não	Sim	Sim	Avalia a taxa de uso dos locais de leitura e trabalho disponíveis para os usuários.
Porcentagem da população-alvo atingida.	Não	Sim	Sim	Mede a eficácia da biblioteca em atingir sua população-alvo.
Porcentagem da população atingida, incluindo usuários indiretos.	Não	Sim	Sim	Avalia o alcance da biblioteca, incluindo usuários que não frequentam diretamente a instituição.
Satisfação do usuário.	Não	Sim	Sim	Mede a satisfação geral dos usuários com os serviços oferecidos pela biblioteca.
Disposição para retornar.	Não	Sim	Sim	Avalia a intenção dos usuários de voltar a utilizar os serviços da biblioteca.
Porcentagem de respondentes da pesquisa que conhecem a	Não	Sim	Sim	Mede o grau de conhecimento que os usuários têm sobre a

Indicadores	MEC	ISO 11620	IFLA	Descrição
biblioteca.				biblioteca.
Porcentagem de respondentes da pesquisa que consideram importante que sua instituição tenha uma biblioteca.	Não	Sim	Sim	Avalia a percepção dos usuários sobre a importância da biblioteca para a instituição.
Impacto percebido.	Não	Sim	Sim	Avalia o impacto percebido pelos usuários em relação aos serviços prestados pela biblioteca.
Custo por uso de coleta.	Não	Sim	Não	Mede o custo relacionado ao uso de materiais da coleção da biblioteca.
Custo de aquisição por uso de coleta.	Não	Sim	Não	Avalia o custo associado à aquisição de novos materiais em relação ao uso que recebem.
Custo por download.	Não	Sim	Não	Mede o custo associado ao download de documentos digitais pela biblioteca.
Tempo médio de processamento de documentos	Não	Sim	Sim	Avalia a eficiência no processamento e disponibilização de documentos para os usuários.
Equipe de serviços ao usuário como porcentagem do total de funcionários.	Não	Sim	Sim	Mede a proporção de funcionários dedicados ao atendimento direto ao usuário.
Taxa de preenchimento da resposta correta.	Não	Sim	Sim	Avalia a precisão e qualidade das respostas fornecidas pelos serviços de referência da biblioteca.
Produtividade dos funcionários na produção de mídia.	Não	Sim	Sim	Mede a eficiência dos funcionários na produção e disponibilização de materiais de mídia.
Produtividade dos funcionários em serviços de empréstimo e entrega.	Não	Sim	Sim	Avalia a eficiência dos funcionários no gerenciamento dos serviços de empréstimo e entrega de materiais.
Custos de equipe por título catalogado.	Não	Sim	Sim	Mede o custo associado ao trabalho da equipe na catalogação de títulos na coleção.
Custos de equipe por empréstimo.	Não	Sim	Sim	Avalia o custo relacionado ao trabalho da equipe por cada empréstimo realizado.
Custo por usuário.	Não	Sim	Sim	Mede o custo associado ao atendimento de cada usuário da biblioteca.
Custo por visita à biblioteca.	Não	Sim	Sim	Avalia o custo relacionado à visita de usuários à biblioteca.
Número de horas de participação em aulas de treinamento formal por membro da equipe.	Não	Sim	Sim	Mede o tempo dedicado pelos funcionários à formação e desenvolvimento de suas competências.
Porcentagem do tempo gasto pela equipe em treinamento.	Não	Sim	Sim	Avalia o tempo dedicado pela equipe a atividades de treinamento e capacitação.
Percentual de funcionários em parcerias e projetos de cooperação.	Não	Sim	Sim	Mede o envolvimento dos funcionários em parcerias e projetos colaborativos.
Porcentagem do tempo gasto	Não	Sim	Sim	Avalia o tempo dedicado pelos

Indicadores	MEC	ISO 11620	IFLA	Descrição
pela equipe em serviços educacionais.				funcionários ao desenvolvimento e oferta de serviços educacionais.
Porcentagem da equipe da biblioteca que oferece suporte à pesquisa.	Não	Sim	Sim	Mede a proporção de funcionários dedicados ao suporte à pesquisa acadêmica.
Número de publicações de pesquisa por membro da equipe profissional.	Não	Sim	Sim	Avalia a contribuição da equipe da biblioteca para a pesquisa acadêmica.
Porcentagem dos recursos da biblioteca recebidos por subsídio especial ou renda gerada.	Não	Sim	Sim	Mede o sucesso da biblioteca na obtenção de recursos financeiros externos.
Porcentagem dos recursos institucionais alocados para a biblioteca.	Não	Sim	Sim	Avalia o nível de apoio financeiro da instituição para a biblioteca.
Número de publicações na mídia por evento.	Não	Sim	Sim	Mede o sucesso da biblioteca em obter cobertura da mídia para seus eventos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos indicadores do MEC/ISO/IFLA (2024).

Desta maneira, a análise indica que a ISO e a IFLA apresentam indicadores com um grau de similaridade que permitem seu uso de forma conjunta. A norma ISO 11620:2023 oferece 62 indicadores que cobrem desde a eficiência dos serviços até a satisfação do usuário com o foco em dados quantitativos (como números e porcentagens) para facilitar comparações entre bibliotecas. A IFLA disponibiliza 41 indicadores com diretrizes mais flexíveis e adaptáveis a diferentes contextos e necessidades. Além dos dados quantitativos, a IFLA valoriza indicadores qualitativos, como a percepção dos usuários e a relevância das coleções, com foco na adequação dos serviços às demandas dos usuários. Assim, as diretrizes da ISO e da IFLA se complementam tanto em termos teóricos quanto em aplicação prática, contribuindo para a definição de novos parâmetros.

Por outro lado, os indicadores do MEC não correspondem diretamente aos da ISO e da IFLA, pois apresentam uma abordagem organizada em categorias gerais, como acervo, recursos tecnológicos e instalações físicas. Isso resulta em um número reduzido de indicadores. Embora o MEC inclua critérios dentro dessas categorias, seus instrumentos avaliativos não detalham a aplicação dos indicadores para mensuração específica de desempenho, limitando-se a aspectos gerais de qualidade e adequação das bibliotecas às demandas acadêmicas.

O cruzamento dos indicadores considerou as áreas de convergência entre as categorias presentes nos documentos do MEC, na ISO 11620:2023 e na IFLA. Entre os indicadores com maior inter-relação, destacam-se "Bibliografia básica e

complementar por Unidade Curricular (UC)", "Porcentagem de títulos necessários na coleção", "Porcentagem de publicações da Instituição proprietária no repositório institucional", "Precisão das estantes" e "Área do usuário per capita". Esses indicadores abordam aspectos essenciais da gestão de bibliotecas, como disponibilidade e acessibilidade de recursos, organização do acervo e adequação dos espaços físicos. Nesse contexto, tanto a ISO quanto a IFLA oferecem um detalhamento mais específico para a aplicação de cada indicador.

Dessa forma, a análise desses instrumentos possibilitou identificar lacunas nos instrumentos do MEC que dizem respeito, em particular, aos serviços de atendimento ao usuário, à disponibilidade de recursos eletrônicos, às condições de acessibilidade física e aos recursos financeiros.

Esse cenário indica a possibilidade de estruturar um modelo de avaliação de desempenho específico para a gestão do SIBI/UNIR, abrangendo componentes que possam ser integrados às demais ferramentas de gestão. Assim, o gestor do SIBI/UNIR disporá de uma ferramenta estratégica para mensurar e aprimorar continuamente o desempenho das bibliotecas do sistema.

Com base nos dados consolidados da pesquisa documental, o Quadro 21 apresenta 47 indicadores preliminares selecionados a partir dos documentos relacionados à gestão do SIBI/UNIR, instrumentos do MEC, da norma ISO 11620:2023 e das Diretrizes da IFLA para a proposta do modelo de avaliação de desempenho do SIBI/UNIR. Esses indicadores abrangem aspectos gerenciais das bibliotecas da UNIR e estão organizados por serviços e recursos ofertados. Após a pesquisa de campo, os indicadores serão reavaliados para identificar aqueles considerados essenciais pelos bibliotecários na estruturação do modelo.

Quadro 21 - Indicadores selecionados de forma preliminar.

Categoria	Indicadores
Serviços (17 Indicadores)	**1 Aquisição de Material Bibliográfico**
	1.1 Disponibilidade de títulos necessários
	1.2 Porcentagem de títulos necessários na coleção
	1.3 Rotatividade da coleção
	1.4 Uso de publicações impressas adquiridas nos últimos três anos
	1.5 Porcentagem dos recursos recebidos por subsídio especial ou renda gerada
	1.6 Porcentagem dos recursos institucionais alocados para a biblioteca
	2 Circulação (Empréstimo de Acervo Físico)
	2.1 Velocidade do empréstimo entre bibliotecas
	2.2 Empréstimos per capita
	3 Referência (Atendimento Direto aos Usuários)
	3.1 Velocidade das transações de referência
	3.2 Impacto percebido
	3.3 Porcentagem da equipe da biblioteca que oferece suporte à pesquisa
	4 Capacitação de Usuários e Equipe
	4.1 Número de participações de usuários em aulas de treinamento per capita
	4.2 Presença de usuários em eventos da biblioteca per capita
	4.3 Número de horas de participação em aulas de treinamento formal por membro da equipe
	4.4 Porcentagem do tempo gasto pela equipe em treinamento
	4.5 Percentual de servidores em parcerias e projetos de pesquisa*
	5 Processamento (Catalogação, Classificação, Indexação)
	5.1Tempo médio de processamento de documentos (Preparo técnico e físico do material) *
Recursos (16 Indicadores)	***6 E-books* e Repositório Institucional**
	6.1 Porcentagem das publicações da instituição proprietária no repositório institucional
	6.2 Suporte à pesquisa aos usuários pelos bibliotecários
	6.3 Número de trabalhos científicos publicados (artigos, dissertações, teses etc.) por servidor do SIBI
	6.4 Plataformas de *e-books* disponibilizadas
	6.5 Plataforma de *e-books*: cobertura do acervo em relação às bibliografias recomendadas
	6.6 Plataforma de *e-books:* frequência de uso pelos usuários
	7 Catálogo Online

Categoria	Indicadores
	7.1 Tempo médio de recuperação de documentos no catálogo online da biblioteca
	7.2 Porcentagem de visitas ao catálogo online por meio de dispositivos móveis
	7.3 Facilidade de acesso
	8 Web site
	8.1 Publicações na mídia por evento
	8.2 Número de publicações nas mídias sociais da biblioteca relacionadas a cada evento*
	8.3 Engajamento das publicações nas mídias sociais (curtidas, comentários, compartilhamentos)*
	8.4 Alcance das publicações no *site* e nas redes sociais.
	9 Equipamentos de informática
	9.1 Número de equipamentos de informática disponíveis para os usuários (computadores, *notebook*s, tabletes etc.)*
	9.2 Porcentagem de utilização dos equipamentos de informática*
	9.3 Porcentagem de Recursos de Acessibilidade Digital e Assistiva para Pessoas com Deficiência*
Instalações Físicas (14 Indicadores)	**10 Espaços de Estudo Coletivo, Grupo e Individual**
	10.1 Assentos disponíveis por usuário nas áreas de estudo (mesas individuais ou coletivas)
	10.2 Taxa (%) de ocupação dos assentos disponíveis nas áreas de estudo
	10.3 Disponibilidade de espaços com acesso a equipamentos de informática
	10.4 Acessibilidade de Espaços Físicos para Pessoas com Deficiência*
	11 Espaço Adequado para Acondicionamento do Acervo
	11.1 Precisão da organização das estantes
	11.2 Espaço de armazenamento do acervo utilizado e disponível
	11.3 Necessidade de expansão do espaço de armazenamento
	11.4 Condições ambientais adequadas para o armazenamento do acervo
	12 Movimentação de Usuário
	12.1 Visitas à biblioteca per capita
	12.2 Porcentagem de usuários externos
	12.3 Horário de atendimento em comparação com a demanda
	12.4 Porcentagem de população alvo atingida
	12.5 Porcentagem da população atingida, incluindo usuários indiretos
	12.6 Satisfação do usuário
Total de indicadores	**47**

Fonte: Adaptado pela autora (2024) com base nos indicadores de avaliação MEC/IFLA/ISO.
NOTA: indicadores adaptados para o contexto do sistema de bibliotecas investigado.

4.2 Análise das entrevistas

A entrevista, conforme Gil (2022), é uma técnica de coleta de evidências que busca compreender o significado que o entrevistado atribui a questões e situações em contextos não estruturados, a partir das interpretações realizadas pelo pesquisador. Embora em alguns casos exija mais tempo e recursos do que outros métodos, é um instrumento eficaz para acessar as perspectivas e experiências dos participantes em relação ao objeto de estudo. Frequentemente utilizada em estudos de caso, a entrevista possibilita a triangulação dos dados com outras fontes, como a pesquisa documental e questionários, o que amplia a profundidade e a confiabilidade dos resultados obtidos (Yin, 2015; Martins; Theóphilo, 2016).

Neste estudo qualitativo de caso, utilizou-se a entrevista semiestruturada, guiada por um roteiro pré-definido (Apêndice C), elaborado com base no referencial teórico desta pesquisa e organizado por categorias. O roteiro funciona como ponto de partida para o tema investigado e consiste em um conjunto de perguntas abertas que permitem ao entrevistador adaptar o questionamento conforme a conversa se desenvolve (Martins; Theóphilo; 2016, Creswell; Creswell, 2021). Com esse protocolo de pesquisa, buscou-se explorar temas inerentes às funções gerenciais, à estrutura organizacional, à gestão, ao comportamento infocomunicacional, aos indicadores do MEC/INEP e aos indicadores de desempenho segundo a norma ISO 11620:2023 e as diretrizes da IFLA, em alinhamento com os objetivos da pesquisa.

O corpus de análise foi constituído por quatro bibliotecários, distribuídos entre os níveis tático e estratégico da gestão do sistema de bibliotecas. No nível tático, foram entrevistados três gerentes de bibliotecas setoriais, enquanto no nível estratégico, a entrevista foi realizada com o diretor do sistema de bibliotecas. Para assegurar o sigilo das identidades, cada entrevistado foi identificado por uma letra (A, B, C e D), conforme apresentado no Quadro 22.

Quadro 22 - Características do corpus de análise.

Grupo		Participante	Duração Entrevista
Nível Tático	Gerentes bibliotecas setoriais	A	55 min
		B	49 min
		C	46 min
Nível Estratégico	Diretor do Sistema	D	1h 06 min

Fonte dados da pesquisa (2024).

Com base no material coletado, as entrevistas realizadas com o diretor do sistema de bibliotecas e com os três gerentes de atendimento ao público totalizaram 196 minutos de gravação, resultando em 52 páginas transcritas.

Deste modo, a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2006), que a define como:

> [...] 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) destas mensagens (Bardin, 2004, p.42).

Segundo a autora, a descrição do conteúdo das mensagens deve seguir procedimentos sistemáticos e objetivos para interpretação estruturada da informação contida nas comunicações, que podem focar tanto no "significado" quanto no "significante". Existe uma diferenciação entre a análise dos "significados" (temática) e dos "significantes" (como análise léxica e análise de procedimentos). Embora não seja exclusiva desse campo, a descrição analítica serve como uma etapa preliminar da análise de conteúdo. Nesse contexto, o tema foi a unidade de análise empregada para identificar os principais núcleos de sentido e padrões de significado nas falas dos entrevistados (Bardin, 2006).

O tratamento dos dados de acordo com Bardin (2006), consiste nas seguintes etapas: **a)** pré-análise: etapa de preparação e organização dos dados, com leitura exploratória inicial; **b)** exploração do material: etapa de segmentação das respostas, codificação dos dados e definição de categorias e subcategorias; e **c)** tratamento dos resultados e interpretações: etapa de síntese, inferência e identificação de padrões e significados nos dados com as conclusões.

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o *software* Atlas.ti, visando uma análise mais ágil e sistemática. Antes da exploração inicial do material, os dados foram preparados por meio da transcrição[17] das entrevistas. Em seguida, os textos foram inseridos no *software* para a fase de exploração, que incluiu duas etapas principais: codificação e categorização.

---

[17] As entrevistas foram transcritas por meio do *plugin google colaboratory* disponível em https://workspace.google.com/marketplace/app/colaboratory/1014160490159.

A análise de conteúdo foi realizada por meio da codificação de 63 trechos relevantes das entrevistas, identificados com base nos objetivos da pesquisa. Cada trecho foi analisado individualmente e recebeu um ou mais códigos que representavam os temas presentes. Ao todo, foram identificados 17 códigos distintos, que foram agrupados em 6 categorias temáticas.

No procedimento de categorização, as unidades de contexto, as unidades de registro, os eixos temáticos e o restante do material foram revisados e reorganizados para assegurar que refletissem adequadamente os objetivos da pesquisa. Com base nos critérios de relevância, quantidade de ocorrência, semelhança conceitual e co-ocorrência entre unidades, o processo de categorização envolveu ajustes como a fusão, exclusão e criação de novas unidades de registro. A revisão dos eixos temáticos permitiu a organização final em categorias de análise, eliminando redundâncias e facilitando a compreensão das inter-relações entre os temas abordados nas entrevistas.

Esse processo estruturou o conteúdo em unidades menores de análise, associadas às categorias analíticas e eixos temáticos previamente definidos no protocolo de pesquisa (Apêndice C). As unidades codificadas foram agrupadas nessas categorias maiores, conforme Bardin (2006), para facilitar a identificação de padrões e temas recorrentes, conforme apresentado no Quadro 23.

Quadro 23 - Codificação: eixos temáticos, unidades de registro e ocorrências.

Eixos Temáticos	Unidades de Registro	Ocorrências
Estrutura Organizacional	Centralização vs. Descentralização	4
	Clareza nas Funções e Responsabilidades	4
	Níveis de Gestão	4
Gestão	Planejamento Estratégico	4
	Instrumento de Planejamento	4
	Alocação de Recursos	4
	Práticas de Gestão Baseadas em Metas e Resultados	4
	Mecanismos de Controle Interno	4
Comportamento Infocomunicacional	Comunicação Interna	4
	Participação nas Decisões	4
	Eficácia da Comunicação	4
Capacitação Profissional	Capacitação e Desenvolvimento	4
Indicadores do MEC	Processo de Preparação para Avaliações do MEC	4
	Conhecimento dos Indicadores do MEC	4
	Avaliação com Base nos Indicadores do MEC	4
Indicadores ISO e IFLA	Indicadores para Gestão, Serviços e Instalações Físicas	3
	Validação da Proposta do Modelo de Avaliação de Desempenho	3

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Para estruturar a análise e facilitar a interpretação, síntese, inferência e identificação de padrões nos dados coletados, foram elaborados quadros que relacionam os trechos das falas dos entrevistados às respectivas categorias e subcategorias. Segundo Bardin (2006), a interpretação e a inferência na análise de conteúdo requerem rigor e cautela, respeito aos limites impostos pela pesquisa para evitar generalizações indevidas. Nesse processo, o pesquisador deve considerar a subjetividade inerente à interpretação e fundamentar suas conclusões nos dados coletados e no referencial teórico adotado.

As análises realizadas encontram-se organizadas nas seguintes subseções: perfil dos respondentes, estrutura organizacional, gestão, comportamento infocomunicacional, indicadores do MEC e indicadores da ISO e IFLA, detalhadas nas próximas subseções.

4.2.1 Perfil dos respondentes

Por meio desta categoria, apresentam-se informações relacionadas ao tempo de serviço e ao grau acadêmico dos gestores de nível estratégico e operacional entrevistados, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Grau acadêmico e tempo de atuação.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Entre os entrevistados, estão o diretor do sistema e três gerentes das bibliotecas setoriais. No que se refere à formação acadêmica, o diretor e um dos gerentes possuem o título de mestre, enquanto os outros dois gerentes possuem especialização *lato sensu*. Em relação ao tempo de serviço, o diretor possui mais de 10 anos de atuação na instituição, um dos gerentes possui entre 8 e 10 anos de experiência, e os outros dois têm entre 1 e 3 anos de serviço. Essas informações

auxiliam na compreensão dos aspectos relacionados à gestão, associados à formação e à experiência profissional, o que, segundo Silveira (2009), influencia as práticas gerenciais e a implementação de estratégias em biblioteca.

4.2.2 Estrutura organizacional

No processo de codificação, esta categoria foi estruturada em três subcategorias: "centralização versus descentralização," "clareza nas funções e responsabilidades" e "níveis de gestão," conforme demonstrado no Quadro 24.

Quadro 24 - Estrutura organizacional.

CATEGORIA	Subcategorias (Codificação)	Trechos das Entrevistas (A, B, C, D, E)
Estrutura Organizacional	**Centralização versus Descentralização**	**A**: "A estrutura formalmente centralizada acaba sendo descentralizada, com as bibliotecas setoriais gerindo seus próprios serviços". **B**: "Eu tomo decisões na biblioteca setorial sem consultar a biblioteca central". **C**: "Aqui a gente faz o processamento técnico descentralizado, mas seguimos o padrão da biblioteca central". **D**: "Na prática, a estrutura é descentralizada".
	Clareza nas Funções e Responsabilidades	**A**: "As responsabilidades não estão muito claras, às vezes ficamos perdidos sobre quem faz o quê". **B**: "Não existe um documento que descreva claramente as funções de cada um". **C**: "Não tenho clareza sobre as funções, principalmente no nível gerencial". **D**: "As responsabilidades estão documentadas apenas em alguns casos".
	Níveis de Gestão	**A**: "Se a pessoa não tem ali uma portaria, uma função gratificada, um CD, um cargo de direção, enfim, ela não é vista como gestor. Por mais que faça toda a gestão de um serviço. Então, eu vejo na prática que não. Não são reconhecidos como gestores". **B**: "Falta clareza sobre as funções e papéis nos diferentes níveis de gestão". **C**: "Não há documentação clara sobre as funções dos bibliotecários no nível operacional". **D**: "Não são reconhecidos. Alguns bibliotecários que atuam em atividades técnicas são substitutos dos gerentes de atendimento e esses sim são reconhecidos como gestores quando estão na substituição".

Fonte: dados da pesquisa (2024).

As respostas relacionadas à subcategoria "centralização versus descentralização" indicam que a estrutura organizacional do SIBI/UNIR, embora formalmente centralizada, se caracteriza por uma descentralização na prática.

Desta maneira, conforme o entrevistado (B), as bibliotecas setoriais, ao lidarem com demandas específicas e dinâmicas locais, frequentemente tomam decisões sem consulta à central evidenciando um comportamento descentralizado nas atividades diárias. Segundo Ferreira (1980), essa conduta pode gerar conflitos organizacionais e inconsistências no serviço, uma vez que as unidades setoriais adotam práticas que se afastam das políticas institucionais, comprometendo a uniformidade dos serviços. A autora afirma, ainda, que a centralização visa uma administração integrada com padrões de qualidade uniformes, enquanto a descentralização praticada de forma descoordenada, ao permitir decisões isoladas nas unidades setoriais, pode afetar essa coesão.

Como alternativa, Ferreira (1980) propõe a descentralização coordenada, que permite às bibliotecas setoriais certa autonomia funcional dentro de um quadro de referência que assegura a coesão dos serviços. Esse modelo sugere que as unidades setoriais adaptem suas operações conforme as demandas locais, respeitando as diretrizes centrais para redução de disparidades entre os serviços oferecidos pelas bibliotecas setoriais. Em consonância com essa ideia, Faqueti *et al*. (2017), ao analisarem regimentos de Sistemas de Bibliotecas (SIBIs) públicas federais, identificaram uma transição de modelos altamente centralizados para estruturas que descentralizam operações, preservando, no entanto, a centralização da gestão. Os autores interpretam essa mudança como uma busca por flexibilidade e maior participação das bibliotecas setoriais, enquanto mantêm a padronização e a coesão necessárias ao funcionamento integrado do sistema.

Nesse contexto, Faqueti *et al*. (2017) destacam que a centralização na gestão continua relevante para definir políticas gerais, padronizar processos e articular atividades entre as unidades, enquanto a descentralização se aplica a processos técnicos, como aquisição e catalogação, delegados às bibliotecas setoriais. Os autores sugerem que esse equilíbrio entre centralização e descentralização favorece um sistema que é simultaneamente coeso, flexível e participativo. Essa perspectiva é reforçada por Jones e George (2008), que afirmam que a descentralização amplia a flexibilidade e a capacidade de resposta a demandas locais, mas observam que um

excesso de descentralização pode prejudicar a comunicação e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Essa visão se alinha à proposta de Ferreira (1980), que afirma que a descentralização coordenada exige um equilíbrio cuidadoso para garantir que a autonomia local não comprometa a coesão do sistema.

Outro ponto destacado nas respostas é a falta de clareza nas funções e responsabilidades, com uma percepção unânime de que estas não estão bem definidas (vide respostas dos entrevistados A, B, C, D). A ausência de um documento que formalize as funções, especialmente no nível gerencial, contribui para a desorganização e a ineficiência, impactando a motivação e o desempenho da equipe. Como aponta Mações (2017), a definição clara de responsabilidades é primordial para que os colaboradores compreendam suas funções e sejam responsabilizados por seus resultados. Ramos (1996) observa que a ausência de uma estrutura organizacional clara compromete rapidamente a eficácia operacional da instituição e limita seu potencial de sucesso. Enfatiza que a documentação das funções assegura transparência e organização, facilita o alinhamento da equipe aos objetivos institucionais e fortalece um ambiente de trabalho estruturado e eficiente.

Ademais, as respostas também apontam uma percepção de falta de reconhecimento formal dos gestores (vide respostas dos entrevistados A e D) e uma confusão em relação às responsabilidades nos diferentes níveis de gestão (vide respostas dos entrevistados B, C e D). A associação do cargo de gestor apenas a funções gratificadas ou de direção (vide resposta do entrevistado A) restringe o entendimento do papel gerencial dos bibliotecários que, mesmo sem gratificação, exercem funções de gestão. Conforme apontado por Jones e George (2008), todos os níveis de gestão — incluindo gerentes de primeiro nível, gerentes de nível médio e diretores — possuem atribuições essenciais para a organização, pois exercem funções de planejar, organizar, liderar e controlar, independentemente de serem funções formalmente reconhecidas ou gratificadas.

Da mesma forma, Daft (2017) destaca que a clareza nos papéis gerenciais facilita a coordenação eficaz das atividades, ao permitir uma comunicação mais estruturada e uma distribuição clara das responsabilidades. Assim, a confusão nas atribuições de cada nível de gestão pode comprometer a articulação entre os diferentes setores e impactar a organização como um todo. A falta de reconhecimento formal, conforme os autores, influencia a motivação e o desempenho dos profissionais

em funções gerenciais, resultando em efeitos que podem ser observados na qualidade da gestão, incluindo-se as avaliações interna e externas, bem como nas interações entre as equipes primordial para a eficiência do sistema de bibliotecas. Esse cenário aponta para a relevância de um entendimento institucional que valorize e esclareça os papéis dos gestores em todos os níveis, em consonância com a necessidade de uma estrutura que contemple a diversidade e a complexidade das funções gerenciais, de acordo com as reflexões teóricas de Jones e George (2008) e Daft (2017).

Em síntese, a análise da estrutura organizacional indica que a dualidade entre centralização formal e descentralização praticada requer um modelo de gestão que equilibre autonomia e coordenação. A descentralização coordenada exige documentar a nova estrutura, com papéis e responsabilidades claros em todos os níveis. Conforme Jones e George (2008), Daft (2017) e Ramos (1996), essa formalização e a participação dos gestores na formulação das políticas institucionais fortalecem a coordenação e o alinhamento das atividades, resultando em maior coesão e eficácia operacional nas unidades.

4.2.3 Gestão

Conforme os quadros 25 a 30, esta categoria está dividida em subcategorias relacionadas ao “planejamento estratégico, ” “ferramentas de planejamento, ” “alocação de recursos, ” “metas e resultados” e “mecanismos de controle interno”.

A análise dessa categoria tem início com as subcategorias “planejamento estratégico” e “instrumento de planejamento” (Quadro 25), que abordam a identificação da existência de um planejamento estratégico formal e das ferramentas de gestão utilizadas no sistema de bibliotecas investigado.

Quadro 25 - Gestão: planejamento estratégico e instrumento de planejamento.

CATEGORIA	Subcategorias	Trechos das Entrevistas (A, B, C, D, E)
Gestão	**Planejamento Estratégico**	**A**: "Não temos um planejamento estratégico formal". **B**: "Desconheço a existência de um planejamento estratégico formal". **C**: "Aqui não temos um documento formal com planejamento". **D**: "Usamos planos de ação a curto prazo, e o PDI a longo prazo".
	Instrumento de Planejamento	**A**: "Não tenho conhecimento de instrumentos de planejamento”. **B**: "Não temos metas estratégicas definidas, só planos de curto prazo". **C**: "Fazemos o planejamento conforme a demanda aparece". **D**: "Utilizamos apenas planos de ação".

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A partir dos trechos das entrevistas (vide respostas dos entrevistados A, B, C e D), observa-se a ausência de um planejamento estratégico formal no sistema de bibliotecas investigado. Declarações como "Não temos um planejamento estratégico formal" (A) e "Desconheço a existência de um planejamento estratégico formal" (B) indicam, conforme apontado por Almeida (2005), uma gestão reativa focada em resolver problemas imediatos, sem uma perspectiva de longo prazo. Esse contexto reflete um cenário historicamente documentado na biblioteconomia brasileira, como observado na obra de Tarapanoff (1981), que já apontava para uma falta de visão estratégica e de uso sistemático de ferramentas de planejamento nas bibliotecas universitárias da época. O desconhecimento e a ausência de uma abordagem planejada é evidência de um perfil gerencial voltado apenas para demandas imediatas, sem a estrutura necessária para planejar com eficácia e antecipar necessidades.

Nesse sentido, Lubisco (2008) argumenta que o planejamento estratégico da biblioteca deve estar alinhado ao planejamento institucional da universidade, considerando-a um recurso pedagógico primordial para o ensino e a pesquisa. Esse alinhamento pressupõe estratégias de avaliação e gestão que possibilitem à biblioteca cumprir seu papel de apoio ao desenvolvimento acadêmico. Para isso, a autora propõe um modelo de avaliação integrado com indicadores específicos e enfatiza a importância de que cada setor e colaborador compreenda sua função para o alcance dos objetivos institucionais, contribuindo para uma gestão coesa com a missão e os objetivos da universidade. De modo similar, Tarapanoff (1981) destaca a importância da integração entre o planejamento das bibliotecas e o planejamento institucional, sugerindo que a biblioteca deve alinhar-se aos objetivos mais amplos da universidade para garantir seu impacto e relevância no contexto educacional. A ausência de um planejamento estratégico formal, como evidenciado nas entrevistas, compromete a capacidade da biblioteca de contribuir de forma eficaz aos objetivos institucionais, corroborando a necessidade de alinhamento estratégico.

Outro aspecto relevante é a carência de conhecimento sobre instrumentos de planejamento, evidenciada na afirmação “Não tenho conhecimento de instrumentos de planejamento” (A). Segundo Almeida (2005), o planejamento é um processo estruturado, constituído por uma série de instrumentos que atuam de forma integrada para organizar e orientar as ações de uma instituição. Esses instrumentos incluem

planos estratégicos, táticos e operacionais, bem como políticas, diretrizes e regras que estabelecem parâmetros para o controle e o acompanhamento das atividades. O planejamento estratégico é o nível mais elevado de planejamento e define as direções de longo prazo, orientando a organização para os objetivos gerais. Desta maneira, o planejamento estratégico é desdobrado em níveis intermediários (ou táticos), que conectam as estratégias gerais com as operações práticas, e em níveis operacionais, onde são definidos os procedimentos e as ações imediatas. Instrumentos de planejamento, como planos de ação, cronogramas e indicadores de desempenho, permitem que cada nível de gestão trabalhe em sintonia com os objetivos estratégicos e institucionais, facilitando o cumprimento da missão organizacional (Mações, 2017).

Essa lacuna no conhecimento sobre as funções gerenciais, especificamente a função de planejamento, entre os bibliotecários foi identificada por Tarapanoff (1981) como um desafio desde a década de 1980. Esse cenário sugere que a formação e o desenvolvimento de competências administrativas ainda são necessários para o bibliotecário atuar como um gestor estratégico, com capacidade para agir de maneira proativa e eficaz.

Em complemento, Silveira (2009) afirma que a gestão de pessoas deve ser conduzida por líderes devidamente preparados em áreas relacionadas à administração. No contexto da biblioteca universitária, o líder precisa atuar como agente de mudança, com uma postura proativa, inovadora e voltada ao desenvolvimento humano. Cabe ao gestor a responsabilidade de gerenciar a equipe da biblioteca, proporcionar oportunidades de capacitação, incentivar o desenvolvimento profissional, promover avaliações de desempenho e reconhecer o mérito dos colaboradores. Além disso, o gestor deve atuar como articulador político na busca por apoio e recursos da universidade para o desenvolvimento institucional em prol do sistema de bibliotecas. Essa visão de liderança também encontra eco nas observações de Tarapanoff (1981), que já alertava para a necessidade de os bibliotecários assumirem uma postura de liderança e articulação política para assegurar os recursos e o apoio necessários ao desenvolvimento da biblioteca.

Esses achados sobre a falta de planejamento estratégico e o desconhecimento sobre ferramentas que operacionalizam esse tipo de planejamento sugerem a necessidade de uma revisão nas práticas de gestão do sistema de

bibliotecas investigado. A implementação de um planejamento estratégico formal, apoiado pelo uso de ferramentas adequadas (Almeida, 2005; Daft, 2017), possibilitará à biblioteca otimizar seus recursos, organizar suas atividades de forma mais eficaz, estabelecer uma identidade institucional que facilite a comunicação com a comunidade acadêmica e mensurar seus resultados, demonstrando seu impacto para a instituição.

Em síntese, a literatura especializada reforça a necessidade de uma mudança de postura entre os gestores das bibliotecas, incentivando o desenvolvimento contínuo por meio de participação em cursos, *workshops*, congressos e outras atividades que promovam a atualização profissional e o aprimoramento de habilidades essenciais à gestão eficiente (Ferreira, 1980; Jones; George, 2008).

Ainda como desdobramento da categoria "Gestão," procedeu-se à análise da subcategoria "Alocação de Recursos," conforme apresentado no Quadro 26.

Quadro 26 - Gestão: alocação de recursos.

CATEGORIA	Subcategorias	Trechos das Entrevistas (A, B, C, D, E)
Gestão	**Alocação de Recursos**	**A**: "Há falta de recursos humanos e materiais, o que prejudica o serviço". **B**: "A alocação de recursos é informal, não há um procedimento claro". **C**: "Não temos controle sobre os recursos materiais, e falta pessoal". **D**: "A gestão dos recursos é um desafio constante, principalmente com pessoal".

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A partir da análise dos dados das entrevistas, observa-se que a subcategoria “Alocação de Recursos” na categoria “Gestão” levanta aspectos críticos sobre a administração das bibliotecas, especialmente em relação ao desconhecimento sobre os processos de alocação. Embora o regimento do sistema de bibliotecas investigado registre diversas fontes de financiamento disponíveis, a documentação, aparentemente, não especifica os critérios de rateio entre as bibliotecas setoriais e a Biblioteca Central, responsável pelo controle e aplicação dos recursos. As falas dos entrevistados sugerem que os gerentes das bibliotecas setoriais desconhecem a forma como a Biblioteca Central gerencia e distribui esses recursos financeiros, o que indica, conforme Kunsch (1997), uma possível falha na comunicação organizacional.

No mesmo contexto, as entrevistas também revelam o desconhecimento dos gerentes sobre instrumentos específicos de gestão de aquisições, como o sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), e sobre o acesso a fontes de

informação destinadas à transparência inerente à prestação de contas da universidade. Segundo Kunsch (1997), a ausência de conhecimento e acesso a informações organizacionais ocasiona ruídos na comunicação interna e dificuldades na gestão. De acordo com Choo (2003), a clareza e a acessibilidade da informação são imprescindíveis para as atividades organizacionais. Dessa forma, os dados indicam que a ausência de procedimentos de comunicação formalizados entre a Biblioteca Central e as unidades setoriais compromete a transparência e a efetividade na alocação dos recursos.

Ainda com o objetivo de mitigar a falta de transparência e evitar desigualdades no atendimento às necessidades específicas de cada unidade, Vergueiro e Carvalho (1999) destacam a relevância de desenvolver mecanismos de controle para monitorar o uso dos recursos. De modo complementar, Cunha e Neves (2021) sugerem que a avaliação de desempenho configura um elemento estratégico, o qual permitiria à biblioteca mensurar resultados, comprovar sua efetividade e, assim, fortalecer sua posição na busca por recursos. Nesse sentido, os autores recomendam a adoção de padrões e ferramentas de avaliação que justifiquem investimentos e embasam a solicitação de orçamentos adequados.

Dessa forma, por meio da análise desta categoria, identifica-se uma lacuna na comunicação interna e no compartilhamento de informações, indicando a necessidade de capacitação e orientação no planejamento e no uso de recursos, com vistas ao aprimoramento da eficiência na aplicação e no controle dos recursos orçamentários e financeiros.

Na sequência, ainda na categoria “gestão”, analisou-se a subcategoria “Metas e resultados” conforme apresentado no Quadro 27.

Quadro 27 - Gestão: metas e resultados.

CATEGORIA	Subcategorias	Trechos das Entrevistas (A, B, C, D, E)
Gestão	**Metas e Resultados**	**A**: "Fala-se muito em metas e resultados, quando a gente trabalha, está envolvido com a questão do PDI, por exemplo, agora a instituição está elaborando o novo documento, então assim a gente acaba conversando sobre isso, coloca ali no papel, mas não tem nada muito concreto. A gestão é muito focada em números, mas sem metas bem definidas". **B**: "Não percebo a aplicação de metas na gestão". **C**: "As metas não são claras, falta formalização". **D**: "Utilizamos apenas o plano de ação com base no PDI".

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A análise da subcategoria "Metas e Resultados" aponta uma dissonância entre o discurso e a prática na gestão das bibliotecas. Embora essas metas sejam mencionadas, especialmente durante a elaboração do PDI, os entrevistados percebem uma falta de concretização e aplicação efetiva na gestão diária. Esse descompasso sugere uma dependência excessiva do PDI, dado que a biblioteca ainda não possui um planejamento estratégico próprio. Conforme Lubisco (2002), o planejamento da biblioteca deve estar alinhado ao da instituição, mas precisa também de autonomia para definir suas próprias metas e estratégias.

Nesse contexto, Oliveira (2010), Garces e Silveira (2002) argumentam que a gestão por resultados exige mais do que a elaboração de um plano de ação isolado; envolve a definição de metas específicas e mensuráveis, a responsabilização dos gestores, o monitoramento contínuo do progresso e a análise comparativa entre os resultados previstos e os alcançados.

Além disso, um dos entrevistados observa: "Fala-se muito em metas e resultados, [...] mas não tem nada muito concreto. A gestão é muito focada em números, mas sem metas bem definidas" (A). A ênfase em números, sem a clareza de metas, tende a resultar em uma gestão voltada para indicadores superficiais, sem impacto real na qualidade dos serviços. Nesse sentido, Teixeira, Martelanc e Santana (1994) destacam que a gestão por resultados deve priorizar uma análise orientada ao serviço prestado, contrastando o planejamento com o desempenho efetivamente alcançado.

Outro ponto destacado nas entrevistas refere-se à clareza e formalização das metas. Um dos entrevistados afirma: "As metas não são claras, falta formalização" (C). Essa observação sugere uma oportunidade de aprimorar a comunicação e a transparência das metas para todos os colaboradores. De acordo com Teixeira, Martelanc e Santana (1994), o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho eficaz requer a participação ativa de diferentes níveis organizacionais na definição de metas e indicadores. Ao promover essa formalização e clareza, a biblioteca pode adotar práticas de gestão mais estruturadas.

Ademais, Schmidt, Santos e Martins (2006) e Valmorbida et al. (2012) observam que organizações eficazes integram a formulação de estratégias, o planejamento da execução e a medição de desempenho em todas as fases de implementação de metas e ações. A prática de monitoramento contínuo, desde o

planejamento inicial até a análise dos resultados, constitui uma oportunidade de aperfeiçoamento na gestão.

Por fim, conclui-se a análise da categoria "Gestão" com a avaliação da última subcategoria, "Mecanismo de Controle Interno," conforme apresentado no Quadro 28.

Quadro 28 - Gestão: mecanismo de controle interno.

CATEGORIA	Subcategorias	Trechos das Entrevistas (A, B, C, D, E)
Gestão	**Mecanismos de Controle Interno**	**A**: "Não conheço nenhum mecanismo de controle formal". **B**: "Não temos um mecanismo formal para controle de desempenho". **C**: "Falta um mecanismo de controle para monitorar a gestão." **D**: "Não há controle interno estruturado dependemos das avaliações externas do MEC".

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Considerando os achados relacionados à subcategoria "Mecanismo de Controle Interno," observa-se uma forte conexão com a subcategoria anterior, "Metas e Resultados," pois a ausência de um sistema de controle estruturado compromete a capacidade da biblioteca de monitorar o cumprimento de suas metas e alcançar os resultados esperados.

Nesse contexto, os relatos dos entrevistados indicam a falta de um acompanhamento sistemático que permita o controle dos processos e resultados do sistema de bibliotecas em análise. Conforme argumentam Jones e George (2008), a ausência de controle interno limita a identificação de desvios e impede correções oportunas, prejudicando a capacidade de tomar decisões estratégicas eficazes.

Em consonância, Schmidt, Santos e Martins (2006) ressaltam que a implementação de um sistema de controle interno é fundamental para assegurar que as atividades estejam alinhadas com as metas institucionais, pois permitem a detecção e o ajuste ágil de desvios, promovendo a adequação contínua dos processos. Dessa forma, a criação de uma estrutura de controle interno, com políticas de informação e mecanismos de acompanhamento de desempenho, conforme os preceitos da gestão por resultados, representa uma oportunidade para fortalecer a gestão e alinhar as atividades aos objetivos institucionais. Esse enfoque possibilita que a biblioteca utilize o controle interno não apenas para monitorar atividades, mas

também para fomentar uma cultura de melhoria contínua e avaliar o impacto de seus serviços na comunidade atendida.

4.2.4 Comportamento infocomunicacional

Ao prosseguir com a análise, na categoria “Comportamento Infocomunicacional” identificaram-se subcategorias relacionadas à comunicação interna, participação nas decisões, eficácia da comunicação e capacitação profissional, conforme apresentado no Quadro 29.

Quadro 29 - Comportamento infocomunicacional.

CATEGORIA	Subcategorias	Trechos das Entrevistas (A, B, C, D, E)
Comportamento Infocomunicacional	**Comunicação Interna**	**A**: "A comunicação interna é feita principalmente pelo *WhatsApp*, e às vezes por e-mail quando há algo mais sério que precisa ser registrado. A parte formal é um pouco negligenciada". **B**: "A comunicação interna é informal e muitas vezes não é clara". **C**: "A comunicação se dá via *WhatsApp* e e-mails, mas há muito ruído". **D**: "A comunicação se dá via *WhatsApp*, reuniões focais e SEI".
	Participação nas Decisões	**A**: "As decisões nem sempre são participativas, especialmente as mais importantes". **B**: "Sou a última a saber de algumas decisões, não há transparência". **C**: "Algumas decisões são tomadas sem consulta aos bibliotecários que atuam em atividades técnicas". **D**: "Nem todas as decisões são participativas, algumas são centralizadas incluindo apenas os gerentes".
	Eficácia da Comunicação	**A**: "A comunicação interna no SIBI tem muito ruído, não é eficaz e efetiva". **B**: "E eu percebi que o grupo dos bibliotecários onde ocorre a maior parte da comunicação do SIBI tem muita besteirinha, muita figurinha. E eu não acompanho direto. Quando eu acompanho percebo que o que é realmente é importante não tá fixado, não tá frisado, entendeu? Então eu acho que não é tão eficaz, é efetivo assim, acho que é o contrário. Eu acho que deveria ser mais formal". **C**: "A comunicação no grupo de WhatsApp é eficaz, mas poderia ser mais formal". **D**: "A comunicação interna é eficaz, buscamos utilizar vários mecanismo pra isso como, o grupo de *WhatsApp*, ligação, e-mail e SEI.
	Capacitação Profissional	**A: "**Temos capacitações pontuais, mas é algo que poderia ser mais contínuo para lidar melhor com as demandas das bibliotecas". **B:** "Não há uma política clara de capacitação, às vezes a gestão traz alguém para dar uma palestra". **C:** "Durante a minha licença, houve treinamentos para visitas do MEC, mas acredito que sempre poderia ter mais capacitações". **D:** "A capacitação é determinada pela gestão com base no Plano de Desenvolvimento de Pessoas, o PDP. O servidor geralmente escolhe a capacitação que quer fazer de acordo com o serviço que atua.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os entrevistados relatam que a comunicação interna ocorre principalmente pelo *WhatsApp* e, em menor escala, por *e-mail* e SEI (Sistema Eletrônico de

Informações). Essa comunicação é predominantemente informal, como aponta o entrevistado (A), que afirma: “a parte formal é um pouco negligenciada”. Nesse contexto, observa-se a crítica de Kunsch (1997) à improvisação na comunicação organizacional. A autora argumenta que a ausência de planejamento e de uma estrutura formal cria apenas uma ilusão de comunicação, limitando-se à mera transmissão de informações, pois há uma distinção importante entre "informar" e "comunicar": informar é um processo unilateral, enquanto comunicar implica troca e interação, elementos essenciais para construir um ambiente participativo e colaborativo. Além disso, Kunsch (1997) explora as barreiras que afetam a comunicação nas organizações. No contexto apresentado, a centralização das decisões e a falta de transparência, mencionadas pelos entrevistados, representam barreiras administrativas e burocráticas que, segundo a autora, resultam das práticas organizacionais e da forma de processar informações. Fatores como a distância física, o reconhecimento restrito de determinados grupos — como quando apenas gestores formalmente gratificados são considerados nas decisões —, as relações de poder e *status* e o controle de informações podem impactar a fluidez da comunicação.

Ainda nesse contexto, Carvalho e Fort (2017) afirmam que o uso do *WhatsApp* nas organizações, aplicativo, originalmente voltado para uso pessoal, tornou-se um canal predominante de comunicação no contexto profissional. Os autores identificam a informalidade como uma característica inerente à comunicação via *WhatsApp*, o que gera desafios à gestão da informação, especialmente devido à ausência de políticas e normas para o uso do aplicativo. A falta de regulamentação contribui para ruídos na comunicação e dificulta o controle do fluxo de informações relevantes (vide entrevistado B).

A questão da participação nas decisões também é destacada pelos entrevistados, que percebem uma centralização nas decisões mais importantes, com pouca inclusão dos bibliotecários de áreas técnico-operacionais. Segundo o entrevistado (B), “sou a última a saber de algumas decisões, não há transparência”. Nesse contexto, Kunsch (1997) defende a comunicação simétrica, enfatizando a importância de abrir canais que permitam a troca de informações de forma igualitária entre os participantes, sem hierarquias ou barreiras, para construir uma cultura organizacional mais democrática e colaborativa. Essa perspectiva é complementada por Choo (2003), que ressalta a necessidade de uma comunicação dialógica e de

estabelecer regras e rotinas que organizem o fluxo de informações, elementos fundamentais para processos de tomada de decisão eficazes e inclusivos.

No mesmo sentido, Carvalho e Fort (2017) analisam as relações de hierarquia e poder na comunicação via *WhatsApp* nas empresas, indicando que o uso do aplicativo pode reforçar a centralização nas decisões e limitar a transparência. Os autores recomendam um equilíbrio entre a comunicação formal e informal, sugerindo a criação de políticas de uso, definição de canais específicos para tipos variados de informação e orientação dos colaboradores para assegurar uma comunicação interna mais eficiente e democrática.

Nesse sentido, Finamor e Silva (2024) destacam a importância de incentivar a colaboração e a troca de informações, considerando os servidores como recursos fundamentais para o aprendizado organizacional. Estruturas de decisão participativa aumentam o engajamento e alinham a equipe com os objetivos institucionais. A criação de canais formais de comunicação, como reuniões regulares, grupos de trabalho e sistemas de consulta *online* sobre temas estratégicos, fortalece a colaboração e a troca de informações, aprimorando os processos organizacionais (Braga, 2021; Finamor; Silva, 2024).

Os relatos dos entrevistados indicam que a capacitação ocorre de forma pontual, geralmente por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). No entanto, alguns entrevistados, como o entrevistado (A), mencionam a falta de continuidade, afirmando que “temos capacitações pontuais, mas poderia ser mais contínuo”. Nesse contexto, Choo (2003) defende que as organizações devem se estruturar para criar significado a partir das informações, construir conhecimento e usá-lo para a tomada de decisões. A capacitação contínua dos colaboradores contribui para esse objetivo. Ainda, segundo Choo (2003), os sistemas e serviços de informação precisam agregar valor à informação e capacitar os colaboradores para que tomem decisões com base em uma compreensão clara das situações e dos desafios organizacionais. Ele destaca três aspectos chave na organização do conhecimento: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões.

A falta de continuidade na capacitação pode limitar o desenvolvimento dessas habilidades e dificultar a adaptação da biblioteca a novas demandas. Programas de capacitação estruturados e contínuos, alinhados às necessidades específicas da

biblioteca, apoiam os aspectos-chave defendidos por Choo (2003) e promovem a atualização das habilidades dos colaboradores ao contexto de trabalho, considerando que os recursos humanos são elementos centrais de todo sistema de informação (Ponjuán, 2000; Finamor; Silva, 2024).

4.2.5 Indicadores do MEC

Avançando para a categoria de indicadores do MEC, o Quadro 30 a seguir apresenta subcategorias relacionadas ao “processo de preparação para avaliações do MEC”, “conhecimento dos indicadores” e “avaliação com base nesses indicadores”.

Quadro 30 - Indicadores do MEC.

CATEGORIA	Subcategorias	Trechos das Entrevistas (A, B, C, D, E)
Indicadores do MEC	**Processo de Preparação para Avaliações do MEC**	**A**: "São os bibliotecários, mas também já houve participação de estagiários. Temos várias avaliações este ano e a preparação e feita por meio de reuniões com a PROGRAD e outros setores. Eu preciso de um envolvimento de várias pessoas no processo, por exemplo, fiz uma reunião de alinhamento com a equipe da gerência e informei que passaremos por avaliações". **B**: "O corpo docente do departamento do curso avaliado, o Procurador Institucional, discentes, além do bibliotecário, participam". **C**: "Na minha experiência, o Procurador Institucional, a coordenação do curso e o bibliotecário estão envolvidos". **D**: "O processo inclui todos os bibliotecários. A biblioteca tem um documento elaborado com parâmetros que ajudam a organização dos documentos e recebimento da comissão dos avaliadores. Inclusive foi publicada uma portaria de elogio para a comissão que participou, que elaborou o documento".
	Conhecimento dos Indicadores do MEC	**A**: "Possuo conhecimento dos indicadores, mas ainda sinto necessidade de ampliar esse conhecimento por meio da prática. É a primeira vez que eu vou participar da avaliação de forma virtual, que eu estou participando desse processo". **B**: " Tenho conhecimento dos indicadores do MEC e seus instrumentos avaliativos. A equipe da biblioteca tem conhecimento parcial dos indicadores do MEC." **C**: "Compreendo bem os instrumentos avaliativos do MC e os indicadores da biblioteca". **D**: "Os bibliotecários conhecem os indicadores mais ainda é necessário em alguns casos ampliar o conhecimento".
	Avaliação com Base nos Indicadores do MEC	**A**: "Avaliação é apenas um recorte, é um momento rápido e eles têm uma agenda a cumprir, eles têm ali os indicadores para avaliar, mas de certa forma acaba sendo subjetiva, vai depender de cada comissão, então tem comissão mais criteriosa, tem comissão que é menos criteriosa, tem avaliador que vai ser mais rápido, até mesmo apressar a equipe. Então assim, os indicadores do MEC são muito gerais e não é suficiente. **B**: "Os indicadores do MEC não avaliam bem os serviços prestados". **C**: "Acho que os indicadores do MEC são muito subjetivos". **D**: "Os indicadores do MEC não são suficientes para avaliar a qualidade dos serviços".

Fonte: dados da pesquisa (2024).

As declarações dos entrevistados indicam que a preparação para as avaliações no SIBI/UNIR envolve a colaboração de diversos atores, incluindo

bibliotecários, estagiários, docentes e o procurador institucional. O entrevistado (A) menciona que "são os bibliotecários, mas também já houve participação de estagiários [...] passaremos por avaliações." Essa multiplicidade de participantes reflete a importância de um sistema integrado de gerenciamento, conforme discutido por Schmidt, Santos e Martins (2006), onde diferentes setores operam de maneira coordenada para cumprir os objetivos institucionais e facilitar o alinhamento com critérios externos.

Os entrevistados também expressam a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o processo avaliativo do MEC (vide entrevistados A, B e D). Essa percepção sugere que, embora os indicadores sejam conhecidos, a aplicação prática apresenta desafios. O entrevistado (A) menciona "a necessidade de ampliar o conhecimento por meio da prática." Em sua análise sobre a avaliação de serviços, Lancaster (2004) destaca que a coleta de dados e a análise sistemática do desempenho são importantes para uma avaliação consistente. A partir disso, pode-se inferir que rotinas internas de controle e uma avaliação de desempenho contínua permitiriam aos bibliotecários um entendimento mais amplo e uma visão que transcenda os parâmetros externos.

Os entrevistados também reconhecem limitações nos indicadores do MEC para gerenciar adequadamente os serviços da biblioteca. O entrevistado (A) comenta que "os indicadores do MEC são muito gerais e não são suficientes," destacando a subjetividade do processo, que varia conforme a comissão avaliadora. Outros entrevistados, como (B) e (D), compartilham essa visão ao afirmar que os indicadores "não avaliam bem os serviços prestados" e "não são suficientes para avaliar a qualidade dos serviços." Esse *feedback* se alinha com a literatura, que sugere a necessidade de indicadores mais específicos e detalhados para bibliotecas universitárias (Lubisco, 2002; 2008; Xavier Júnior, Ferraz e Furtado, 2018; Maia, 2021; Maia e Moraes, 2023).

A adoção de instrumentos complementares, como a ISO 11620 e as Diretrizes da IFLA, poderia atender a essas lacunas e reduzir a dependência exclusiva dos indicadores do MEC para uma avaliação mais completa e adequada à realidade das bibliotecas.

4.2.6 Indicadores ISO e IFLA

Para concluir a análise e interpretação dos resultados das entrevistas, foi examinada a categoria "Indicadores ISO e IFLA," conforme descrito no Quadro 31, com suas subcategorias: "indicadores para recursos, serviços e instalações físicas" e "validação da proposta do modelo de avaliação de desempenho".

Quadro 31 - Indicadores ISO e IFLA.

CATEGORIA	Subcategorias	Trechos das Entrevistas (A, B, C, D, E)
Indicadores ISO e IFLA	Indicadores para Gestão, Recursos, Serviços, Uso e instalações físicas	**A**: "Todos os indicadores mencionados são importantes, principalmente o indicador de satisfação do usuário e tempo de processamento seriam úteis". **B**: "Precisamos de indicadores de satisfação e que avaliem de fato a qualidade dos serviços e recursos." **C**: "Indicadores que avaliam o uso dos serviços e recursos seriam importantes". **D**: "Acredito que todos os indicadores mencionados são válidos principalmente o voltado para satisfação do usuário. Indicadores de tempo de processamento e uso de recursos também são necessários.
	Validação da proposta do Modelo de avaliação de desempenho	**A**: "Indicadores da ISO/IFLA ajudariam a complementar os do MEC. O modelo de avaliação, desempenho eu acho que vai trazer muita contribuição para a gente ter a firmeza, né? E saber que já está tudo organizado e tudo pronto, né? De como fazer, do que fazer, mas eu posso dizer, eu acho que o desenvolvimento da equipe é muito importante, então, assim, eu acho que vai ser bastante relevante, para o SIBI, como um todo, a gente ter um modelo que avalie esse desempenho". **B**: " Se a gente tem esses indicadores, aí a gente sabe o que a gente vai trabalhar, porque também não adianta a gente só se reunir, mas vai falar o quê, né? Pra quê? Se a gente tivesse esses indicadores que você está propondo, aí sim, aí faria mais sentido. A gente tendo esses indicadores que você dividiu, gestão, serviços, aí, assim, eu acho que é um motivo a mais para fortalecer o sistema, entendeu? A gente precisa ter uma meta estabelecida, a gente precisa saber o que a gente vai trabalhar dentro do sistema. Como foi falado, foi até uma das perguntas, qual que é a visão, qual que é a missão, os longos prazos, o que que o sistema quer para daqui dois, três anos, entendeu? Para a gente poder trabalhar. Mas se a gente também não tem, assim, indicadores, a gente acaba fazendo só o que aparece na nossa rotina". **C**: "Os indicadores proposto serão muito úteis para uma avaliação mais completa".

Fonte: dados da pesquisa (2024).

As falas dos entrevistados destacam a importância de um conjunto mais amplo de indicadores para avaliar o desempenho do sistema de bibliotecas investigado, conforme sugerido pela literatura sobre as limitações dos indicadores do MEC/INEP como única ferramenta avaliativa. Durante as entrevistas, foi apresentado

aos bibliotecários um rol preliminar de indicadores focados na gestão, recursos, serviços, uso e instalações físicas, compilado a partir dos instrumentos do MEC, da norma ISO 11620 e das Diretrizes da IFLA, para que pudessem avaliar sua adequação. O entrevistado (D) considerou válidos todos os indicadores e sugeriu que fossem priorizados os indicadores relacionados à gestão e satisfação dos usuários.

Os indicadores derivados da ISO e da IFLA foram bem aceitos pelos entrevistados A, B e C, que perceberam seu potencial para complementar a avaliação do MEC, fortalecer a gestão e aprimorar o controle interno do sistema de bibliotecas. O entrevistado (A) observou que “os indicadores da ISO/IFLA ajudariam a complementar os do MEC”, destacando sua capacidade de suprir lacunas e organizar processos internos de forma estruturada. O entrevistado (B) reforçou essa perspectiva, apontando que os indicadores contribuem para definir ações e metas que ultrapassam a rotina, possibilitando um alinhamento aos objetivos institucionais.

Entre os aspectos enfatizados pelos entrevistados A, B e C, destacam-se os indicadores de satisfação do usuário. Tanto a ISO 11620:2023 quanto às Diretrizes da IFLA incluem indicadores voltados a esse aspecto, considerando o papel central do usuário nos serviços da biblioteca. Poll e Boekhorst (2007) afirmam que a medição da satisfação permite identificar as necessidades dos usuários e orientar ações eficazes. O entrevistado (A) também mencionou o tempo de processamento como um indicador importante, critério previsto na ISO 11620:2023, que abrange indicadores de eficiência nos processos técnicos.

Os entrevistados B, C e D destacaram a relevância de indicadores que avaliam o uso de recursos e serviços. A ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA fornecem diretrizes para mensurar a utilização de recursos, como empréstimos, *downloads* e frequência de uso das instalações.

Os entrevistados confirmaram a importância de um modelo que incorpore indicadores específicos voltados para uma gestão estratégica da biblioteca. O entrevistado (D) destacou que os indicadores sugeridos oferecem uma avaliação mais completa e adaptada às demandas de uma gestão eficiente. A literatura corrobora a necessidade de um modelo que contemple as especificidades das bibliotecas universitárias, incluindo processos de gestão e qualidade dos serviços (Lubisco, 2002; 2008; Xavier Júnior, Ferraz e Furtado, 2018; Dornelles e Prado, 2023).

A combinação dos indicadores do MEC com os da ISO/IFLA, como discutido por Maia (2021) e Maia e Moraes (2023), fortalece o sistema de avaliação e facilita o alinhamento com práticas internacionais. Poll e Boekhorst (2007) argumentam que indicadores estruturados apoiam a gestão estratégica, favorecendo uma tomada de decisão informada e o cumprimento de metas institucionais.

O estudo de Guimarães *et al.* (2006) relata a experiência de uma instituição na implementação de um programa de avaliação de desempenho em suas bibliotecas por meio da Norma ISO 11620 como referência. Segundo Guimarães *et al.,* a avaliação de desempenho permite comprovar a efetividade das bibliotecas, indo além de simples estatísticas sobre recursos e atividades. Os autores defendem que a avaliação com indicadores de desempenho permite demonstrar de que forma e em que medida os serviços da biblioteca atendem às necessidades dos usuários.

Assim, as respostas dos entrevistados, em consonância com a literatura, validam a proposta de um modelo de avaliação de desempenho para o sistema de bibliotecas universitárias que incorpore indicadores ISO/IFLA, alinhando-se à visão, missão e metas institucionais. Os entrevistados (A, B, C, D) reconheceram a relevância dos indicadores ISO e IFLA para uma avaliação de desempenho abrangente, conforme apontam os estudos de Maia (2021) e Maia e Moraes (2023).

4.3 Análise do questionário

O questionário, conforme Martins e Theóphilo (2016), é um instrumento de coleta de dados comumente utilizado em pesquisas sociais, capaz de medir ou descrever variáveis e situações. Segundo Coutinho (2015), permite investigar atitudes, sentimentos, valores, opiniões ou informações factuais por meio de perguntas com formatos variados, como questões abertas, fechadas, de múltipla escolha ou escalas do tipo *Likert*.

Neste estudo, o questionário foi composto por 25 questões com respostas do tipo *Likert* e duas questões abertas, aplicado por meio do *Google Forms*. Conforme apresentado no Quadro 32, as questões foram distribuídas em seis categorias e contribuíram para compreender as percepções dos bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional acerca dos aspectos estruturais e administrativos do sistema de bibliotecas investigado, bem como da relevância atribuída ao controle interno.

Quadro 32 - Estrutura do questionário.

Categoria	Número Questões por categoria	Forma de Resposta	Finalidade
Perfil do participante e área de atuação	3	Múltipla escolha e seleção de alternativas	Coletar dados referente ao serviço que atua, tempo de serviço e grau acadêmico, para contextualizar a análise dos dados.
Estrutura organizacional	4	Escala de concordância *Liker*t (não concordo a concordo totalmente)	Averiguar a percepção dos respondentes sobre a estrutura organizacional
Gestão	5	Escala de concordância *Liker*t (não concordo a concordo totalmente)	Averiguar a percepção dos respondentes sobre o planejamento estratégico e os processos administrativos do SIBI/UNIR.
Comportamento infocomunicacional	4	Escala de concordância *Liker*t (não concordo a concordo totalmente)	Verificar como os indivíduos compartilham e utilizam informações no contexto de suas atividades.
Indicadores do MEC (Categoria B)	4	Escala de importância *Likert* (nada importante a extremamente importante)	Examinar a relevância atribuída aos indicadores do MEC para a gestão e avaliação dos serviços oferecidos nas bibliotecas do SIBI/UNIR.
Indicadores ISO 11620 e IFLA (Categoria C)	5	Escala de importância *Likert* (nada importante a extremamente importante)	Validar a importância de indicadores da ISO 11620 e diretrizes da IFLA para a qualidade e eficácia dos serviços bibliotecários.
	2	Resposta aberta	Captar percepções e sugestões adicionais dos respondentes,

Categoria	Número Questões por categoria	Forma de Resposta	Finalidade
			incluindo aspectos não contemplados nas opções de resposta fechadas.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Embora escalas como a de *Likert* frequentemente produzam dados numericamente categorizados, neste estudo a análise foi orientada pelo enfoque qualitativo, com atenção voltada à identificação de temas, padrões e significados, em vez de se restringir aos valores numéricos gerados. De acordo com Creswell e Creswell (2021), a pesquisa qualitativa possibilita analisar dados estruturados com ênfase no significado atribuído pelos participantes, o que favorece a identificação de padrões interpretativos e temas emergentes.

O *corpus* da análise consistiu nas respostas de sete bibliotecários, provenientes da biblioteca central e das bibliotecas setoriais dos *campi* da UNIR. A partir dos resultados, foram elaborados gráficos e ilustrações que auxiliam na organização e interpretação dos dados, além de possibilitarem a triangulação com os demais instrumentos de coleta de dados, como entrevistas e pesquisa documental.

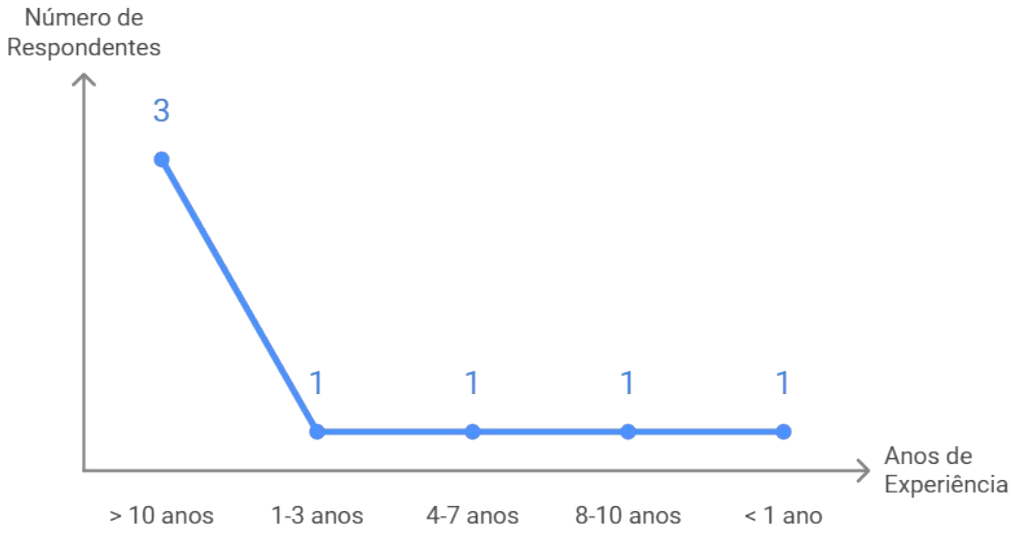
Nas próximas subseções, apresenta-se a análise descritiva dos dados levantados nas seguintes categorias: perfil dos respondentes, estrutura organizacional, gestão, comportamento infocomunicacional, indicadores do MEC e indicadores da ISO e IFLA.

4.3.1 Perfil dos respondentes

Esta seção tem como objetivo oferecer um panorama do tempo de serviço, do grau acadêmico e das atribuições dos bibliotecários do nível técnico-operacional do sistema de bibliotecas investigado, com o propósito de compreender a composição e a qualificação da equipe responsável pelas operações técnicas.

Nesse sentido, no que se refere ao tempo de serviço no SIBI/UNIR, observa-se, conforme ilustrado no Gráfico 1, uma diversidade de experiências entre os respondentes. Dos sete bibliotecários participantes, a maioria (42,9%, três respondentes) possui mais de 10 anos de atuação na instituição. As demais faixas de tempo — menos de 1 ano, 1 a 3 anos, 4 a 7 anos e 8 a 10 anos — contam, cada uma, com 14,3% dos respondentes (um participante em cada categoria).

Gráfico 1 - Tempo de serviço na UNIR.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto ao grau acadêmico, conforme apresentado no Gráfico 2, todos os bibliotecários do SIBI/UNIR possuem formação em nível de pós-graduação. Entre os sete respondentes, 57,1% (quatro participantes) possuem mestrado, enquanto 42,9% (três participantes) possuem especialização *lato sensu*. Não há bibliotecários com apenas graduação ou com doutorado entre os respondentes.

Gráfico 2 - Grau acadêmico.

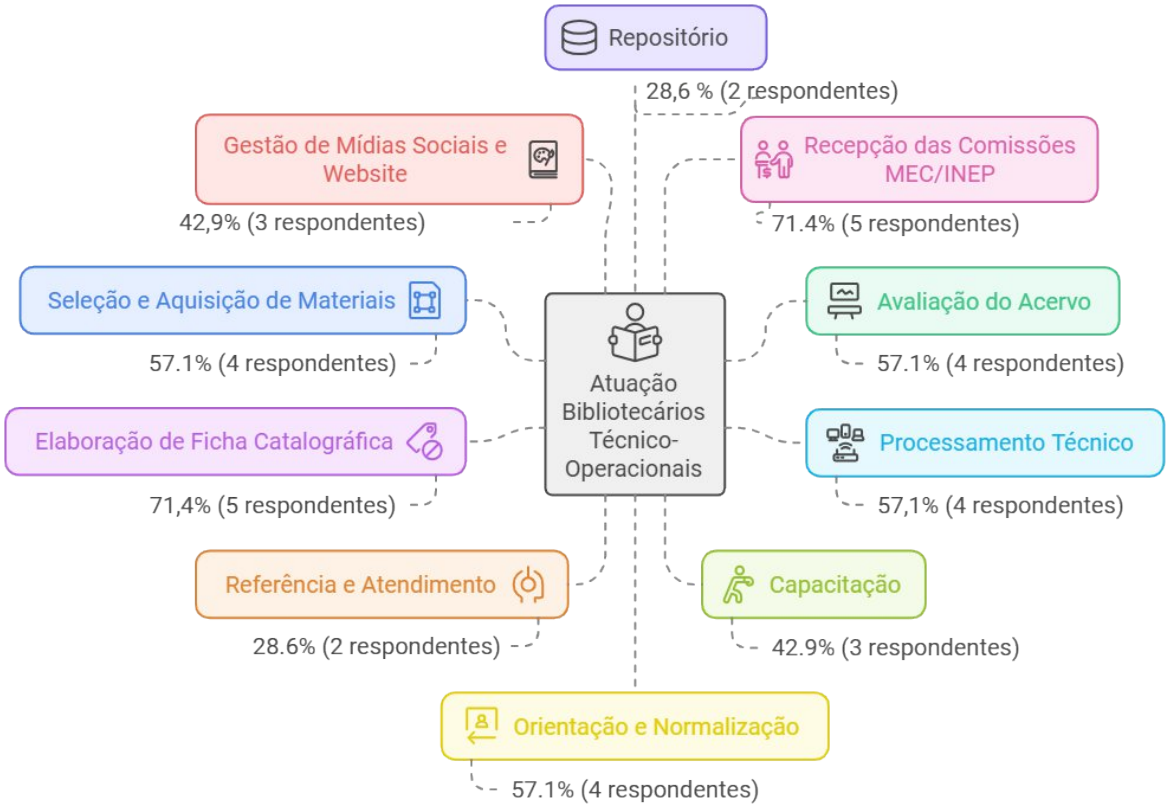


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise das áreas de atuação dos bibliotecários do SIBI/UNIR, conforme apresentado na Figura 4, revela uma diversidade de responsabilidades entre os respondentes. A atividade com maior incidência é a recepção das comissões do MEC/INEP, desempenhada por 71,4% dos bibliotecários (cinco respondentes). A elaboração de ficha catalográfica também apresenta alta representatividade, com a mesma porcentagem de atuação (71,4%, cinco respondentes). Outras atividades com significativa representação incluem seleção e aquisição de materiais, avaliação do

acervo, processamento técnico e orientação e normalização de trabalhos acadêmicos, cada uma com 57,1% de participação (quatro respondentes). A capacitação de usuários e equipe, assim como a gestão de mídias sociais e *websites*, são realizadas por 42,9% dos bibliotecários (três respondentes. Por fim, áreas como referência e atendimento direto aos usuários, além da gestão de repositórios, apresentam menor incidência, com 28,6% de atuação (dois respondentes em cada).

Figura 4 - Serviços, atividades ou recursos de atuação.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

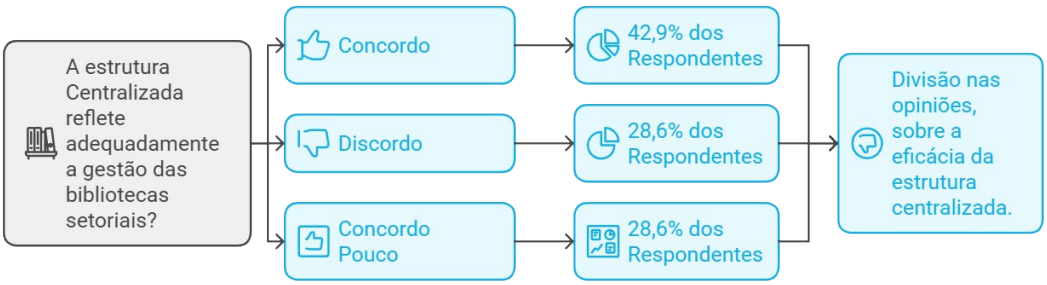
A análise do perfil dos bibliotecários do SIBI/UNIR apresenta uma equipe com diversidade em experiência, formação acadêmica e áreas de atuação. A maioria dos respondentes possui mais de 10 anos de serviço na instituição, e todos têm formação em nível de pós-graduação, com maior representatividade de mestres.

As áreas de atuação abrangem funções técnico-operacionais, como elaboração de ficha catalográfica e processamento técnico, além de responsabilidades administrativas, incluindo a recepção de comissões avaliadoras e a gestão de mídias digitais.

4.3.2 Estrutura organizacional

Esta categoria analisa os aspectos relacionados à estrutura organizacional do SIBI/UNIR. Dentre os aspectos investigados, a centralização na gestão das bibliotecas setoriais (Figura 5) foi apontada como adequada por 42,9% dos respondentes (três participantes), enquanto 28,6% (dois participantes) discordaram e outros 28,6% (dois participantes) assinalaram concordância parcial. Não foram registradas respostas nas categorias “concordo muito” ou “concordo totalmente”, o que indica opiniões divididas sobre a eficácia dessa estrutura.

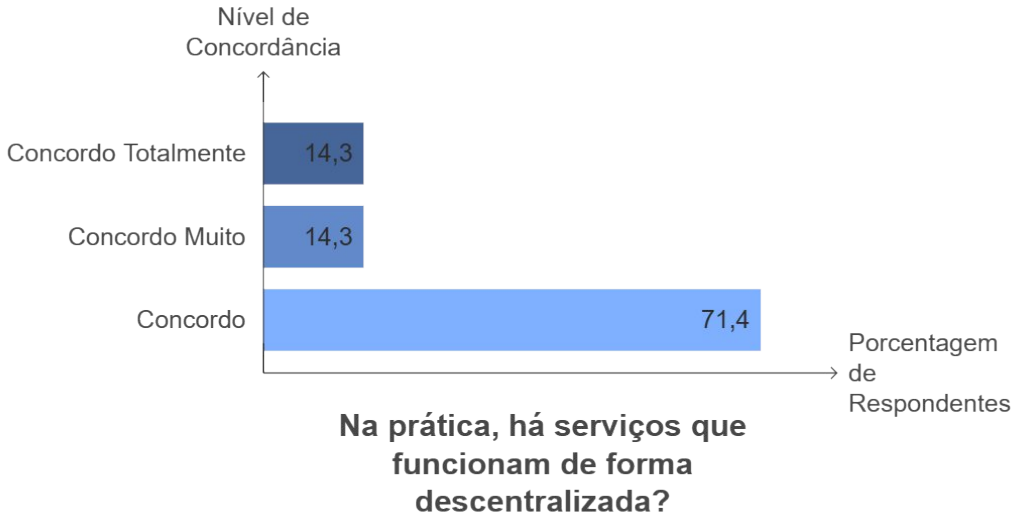
Figura 5 - Estrutura organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No que concerne à descentralização de alguns serviços, embora a estrutura do SIBI/UNIR seja formalmente centralizada, a maioria dos respondentes (71,4% ou cinco respondentes) concorda que há atividades que operam de forma descentralizada, conforme ilustrado no Gráfico 3. Além disso, 14,3% (um respondente) indicam concordância elevada, tanto na opção "concordo muito" quanto "concordo totalmente". Não houve menção a discordância, o que sinaliza uma percepção compartilhada sobre a descentralização em determinadas operações do SIBI/UNIR.

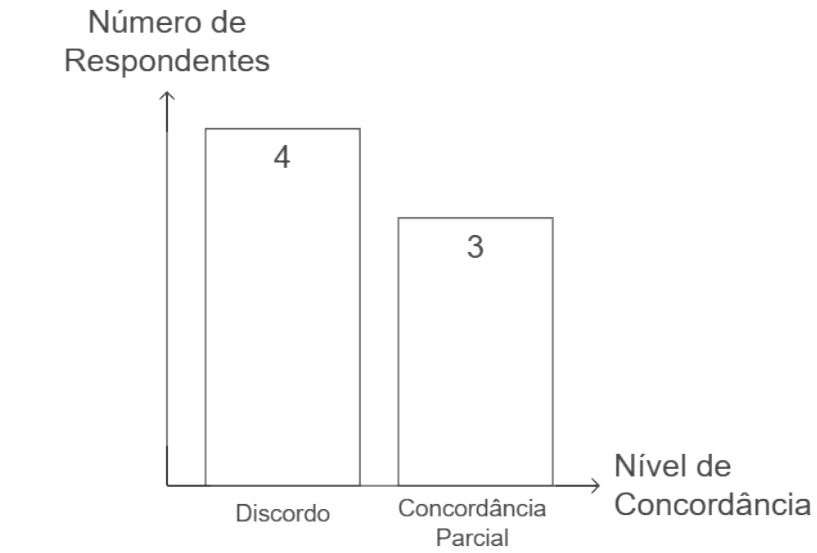
Gráfico 3 - Existência de serviços descentralizados.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em relação à clareza das responsabilidades dos níveis tático e operacional, observa-se no Gráfico 4, que 57,1% dos respondentes (quatro respondentes) não concordam que esses níveis estão claramente definidos, enquanto 42,9% (três respondentes) apontam concordância parcial. Não foram identificadas respostas nas opções de concordância total, o que sugere uma percepção de falta de definição entre os níveis.

Gráfico 4 - Níveis de Gestão.

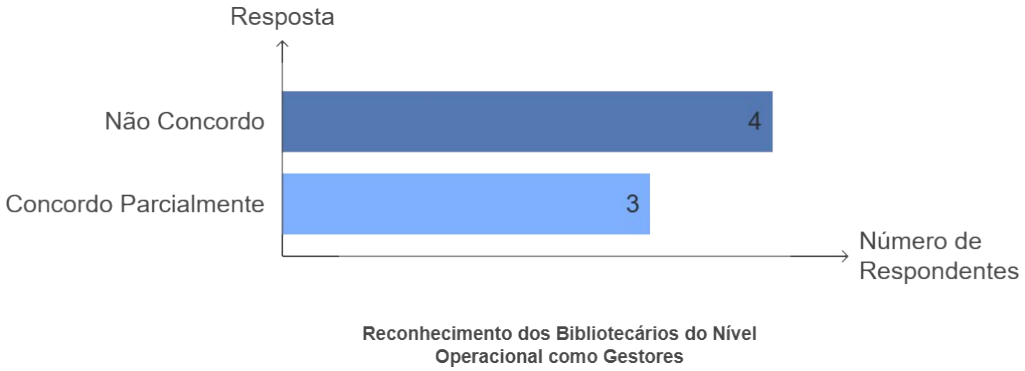


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sobre o reconhecimento institucional dos bibliotecários do nível técnico-operacional como gestores, observa-se por meio do Gráfico 5, resposta semelhante à questão anterior: 57,1% (quatro respondentes) indicaram não concordar, e 42,9%

(três respondentes) concordaram parcialmente. Não foram observadas respostas positivas, o que sugere que os bibliotecários técnico-operacionais não se sentem plenamente reconhecidos como gestores de seus processos dentro da estrutura organizacional. Além disso, essa ausência de respostas afirmativas pode indicar uma possível falta de envolvimento dos bibliotecários nos processos de tomada de decisão que impactam diretamente suas atividades

Gráfico 5 - Reconhecimento gerencial.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise da estrutura organizacional do SIBI/UNIR indicou percepções variadas entre os respondentes sobre aspectos como centralização, descentralização de serviços, definição de responsabilidades e reconhecimento institucional. No que se refere à centralização na gestão das bibliotecas setoriais, as opiniões apresentaram-se divididas, enquanto a descentralização de algumas atividades foi apontada pela maioria dos respondentes. Quanto à clareza das responsabilidades nos níveis tático e operacional, predominou a percepção de indefinição, com a maior parte dos participantes indicando discordância ou concordância parcial. De forma semelhante, os bibliotecários do nível técnico-operacional relataram uma percepção limitada de reconhecimento institucional como gestores, o que pode impactar seu envolvimento nos processos de tomada de decisão.

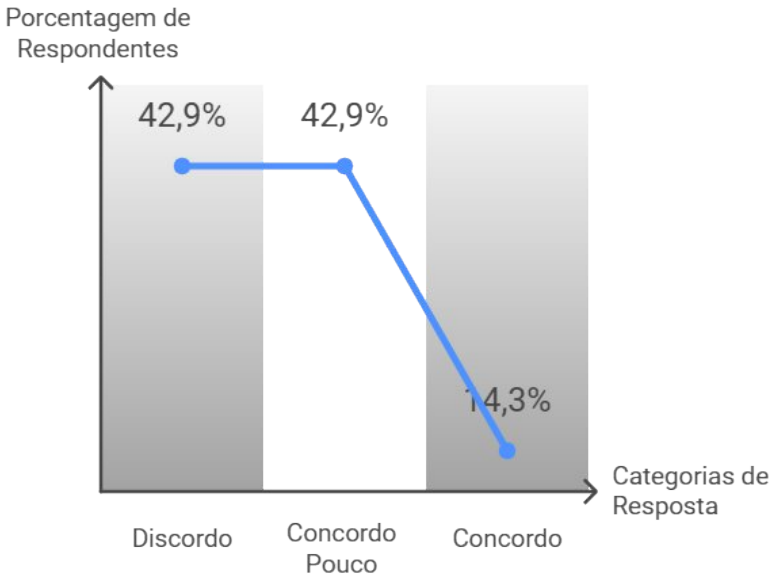
4.3.3 Gestão

São analisadas nesta seção as percepções dos bibliotecários sobre o planejamento estratégico, a definição de metas, a alocação de recursos e o uso de instrumentos de controle. Esses aspectos estão associados às práticas institucionais

de organização e supervisão que direcionam as atividades operacionais e táticas das bibliotecas setoriais.

Com relação à existência de um planejamento estratégico formal, com visão, missão e valores alinhados aos objetivos estratégicos da instituição, 42,9% dos respondentes (três participantes) indicaram “não concordo”, enquanto outros 42,9% (três participantes) assinalaram “concordo pouco”. Apenas 14,3% (um respondente) selecionou “concordo” e não foram registradas respostas para “concordo muito” ou “concordo totalmente”, conforme apresentado no Gráfico 6. A distribuição das respostas sugere uma percepção de parcial ou baixa formalização do planejamento estratégico entre os respondentes.

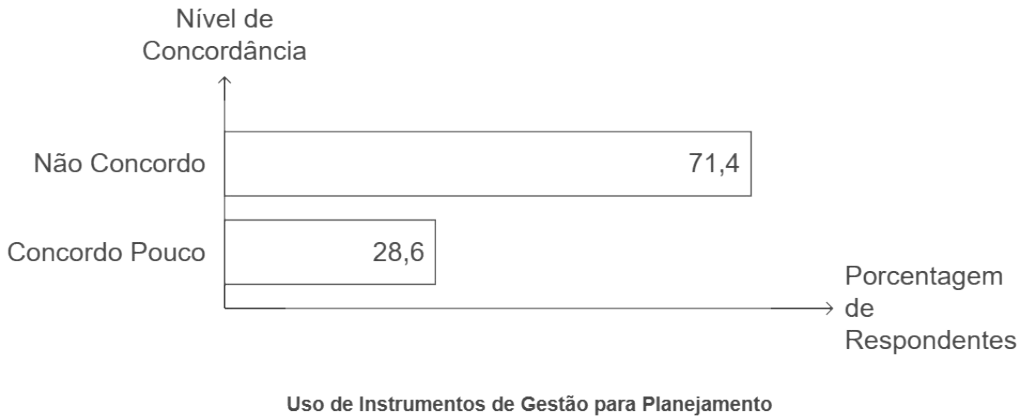
Gráfico 6 - Planejamento estratégico.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto ao uso de instrumentos de gestão para o planejamento de curto e médio prazo, com foco na definição de metas operacionais, 71,4% dos respondentes (cinco participantes) indicaram “não concordo”, e 28,6% (dois respondentes) assinalaram “concordo pouco”. Conforme apresentado no Gráfico 7, não houve respostas nas opções de maior concordância, como “concordo”, “concordo muito” ou “concordo totalmente”, o que sugere uma percepção de ausência ou insuficiência no uso de instrumentos para o estabelecimento de planejamento e metas operacionais.

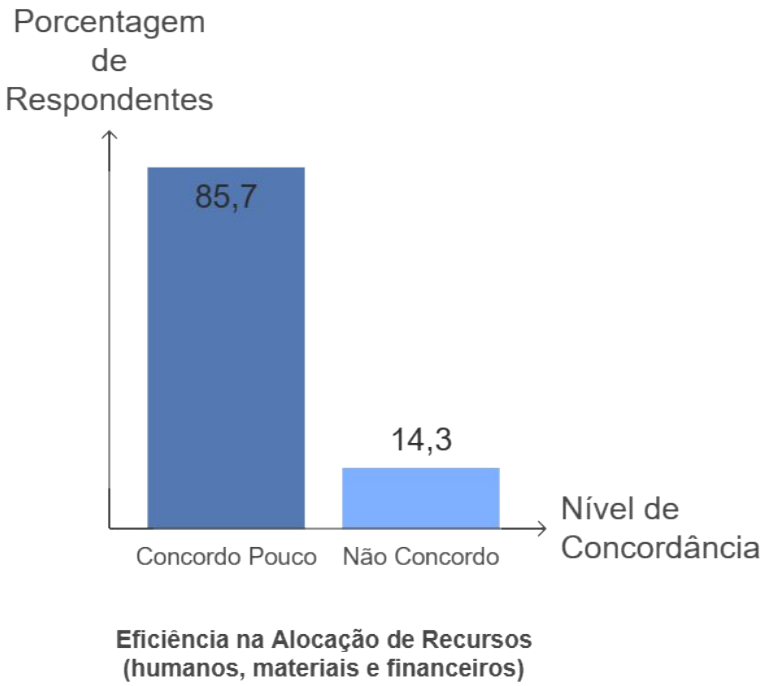
Gráfico 7 - Instrumentos de gestão.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No que diz respeito à alocação de recursos (humanos, materiais e financeiros) no SIBI/UNIR ser bem definida e eficiente, 85,7% dos respondentes (seis participantes) indicaram “concordo pouco”, enquanto 14,3% (um respondente) assinalou “não concordo”. Não foram registradas respostas nas categorias de maior concordância. Isso sugere, conforme ilustrado na Gráfico 8, que a alocação de recursos é percebida pela maioria como insuficientemente estruturada ou pouco eficiente.

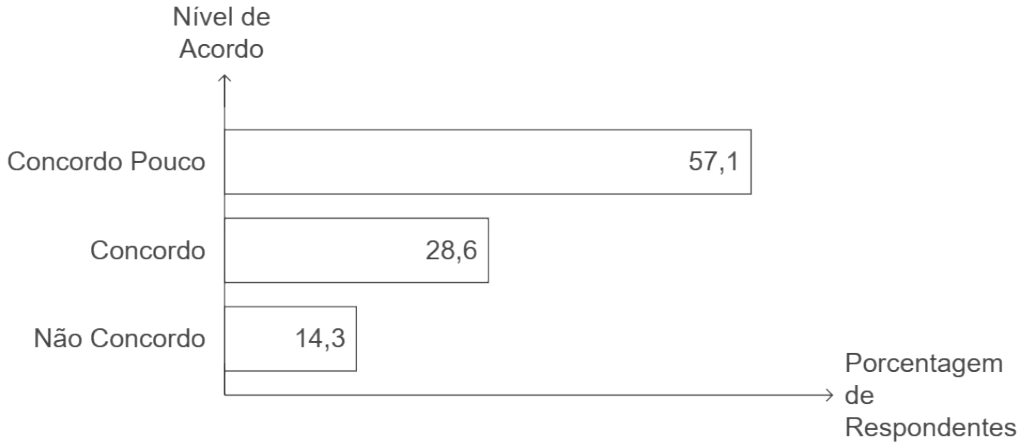
Gráfico 8 - Alocação de recursos.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As respostas sobre a adoção de práticas de gestão baseadas em metas e resultados, de acordo com a Gráfico 9, indicam que 57,1% dos respondentes (quatro pessoas) responderam “concordo pouco”, 28,6% (dois respondentes) “concordo”, e 14,3% (um respondente) “não concordo”. Esses dados sugerem que essas práticas são implementadas parcialmente, mas ainda carecem de consolidação.

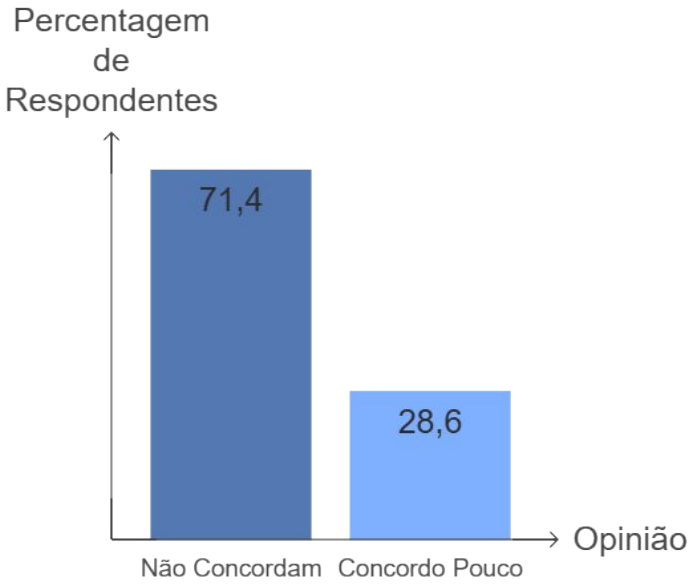
Gráfico 9 - Gestão baseada em metas e resultados.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No que tange à utilização de mecanismos de controle para monitorar o desempenho das bibliotecas e identificar áreas de melhoria, 71,4% (cinco respondentes) "não concordam" que esses mecanismos estão implementados, enquanto 28,6% (dois respondentes) indicaram "concordo pouco". A ausência de respostas positivas aponta para uma percepção de que os mecanismos de monitoramento são insuficientes para identificar áreas de melhoria (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Mecanismos de Controle Interno.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise das percepções dos bibliotecários sobre a gestão no SIBI/UNIR demonstrou desafios relacionados ao planejamento estratégico, à definição de metas, à alocação de recursos e ao uso de instrumentos de controle. A maioria dos respondentes indicou uma percepção de baixa formalização do planejamento estratégico e de ausência ou insuficiência de instrumentos para estabelecer metas operacionais. Quanto à alocação de recursos, os dados sugerem que ela é considerada pouco estruturada ou ineficiente, enquanto as práticas de gestão baseadas em metas e resultados são vistas como parcialmente implementadas. Por fim, a utilização de mecanismos de controle para monitorar o desempenho das bibliotecas foi percebida como insuficiente para identificar áreas de melhoria. Esses resultados indicam que as práticas de gestão no SIBI/UNIR apresentam limitações que podem impactar a organização e a supervisão das atividades operacionais e táticas.

4.3.4 Comportamento infocomunicacional

Nesta seção, apresenta-se a análise das percepções dos bibliotecários sobre o desenvolvimento profissional, a comunicação estratégica e a eficácia dos canais de comunicação interna no SIBI/UNIR.

No tocante ao desenvolvimento profissional das equipes nas bibliotecas do SIBI/UNIR (Figura 6), 42,9% dos respondentes (três participantes) indicaram “concordo pouco”, enquanto outros 42,9% (três participantes) assinalaram “concordo”. Apenas 14,3% (um participante) selecionou “não concordo”, e não foram registradas respostas para as opções “concordo muito” ou “concordo totalmente”. Esses resultados sugerem que o desenvolvimento profissional ocorre de forma parcial, mas ainda não atende plenamente às demandas e desafios institucionais.

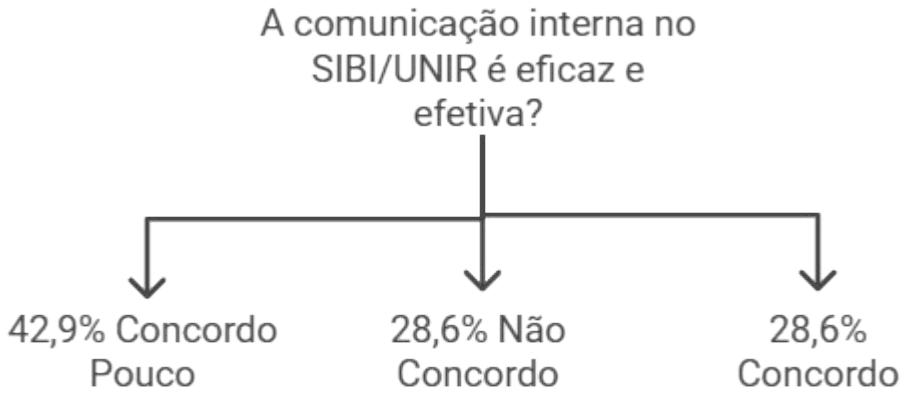
Figura 6 - Capacitação profissional.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto às percepções sobre a eficácia e a efetividade da comunicação interna (Figura 7), os resultados indicam que 42,9% dos respondentes (três participantes) indicaram “concordo pouco”, 28,6% (dois participantes) assinalaram “não concordo” e outros 28,6% assinalaram “concordo”. A ausência de respostas nas categorias de maior concordância sugere que a comunicação interna é considerada parcialmente eficaz, mas com limitações em sua efetividade.

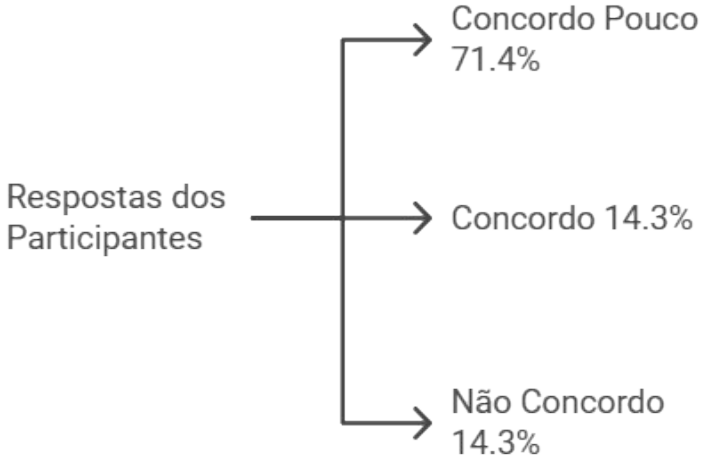
Figura 7 - Comunicação Interna.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No que se refere à participação e transparência nas decisões do SIBI/UNIR (Figura 8), 71,4% dos respondentes (cinco participantes) indicaram “concordo pouco”, enquanto 14,3% (um participante) assinalou “concordo” e outros 14,3% selecionaram “não concordo”. A distribuição das respostas sugere que as decisões são percebidas como parcialmente participativas e transparentes, mas que há margem para maior inclusão e transparência.

Figura 8 - participação e transparência.

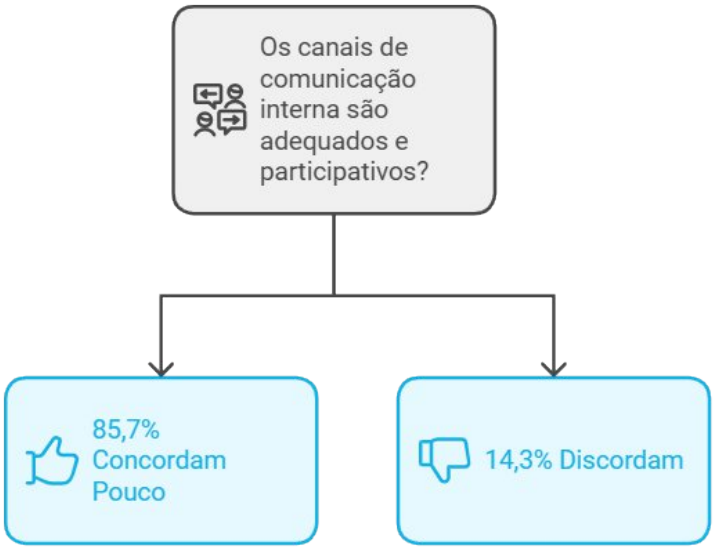


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sobre a adequação dos métodos e canais de comunicação interna para assegurar clareza e participação, conforme ilustrado na Figura 9, a maioria dos respondentes (85,7%, seis participantes) assinalou “concordo pouco”, enquanto 14,3% (um participante) indicou “não concordo”. A ausência de respostas positivas

sugere que os métodos e canais de comunicação são percebidos como pouco adequados para garantir a clareza e a participação de todos os envolvidos.

Figura 9 - Canais de comunicação interna.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

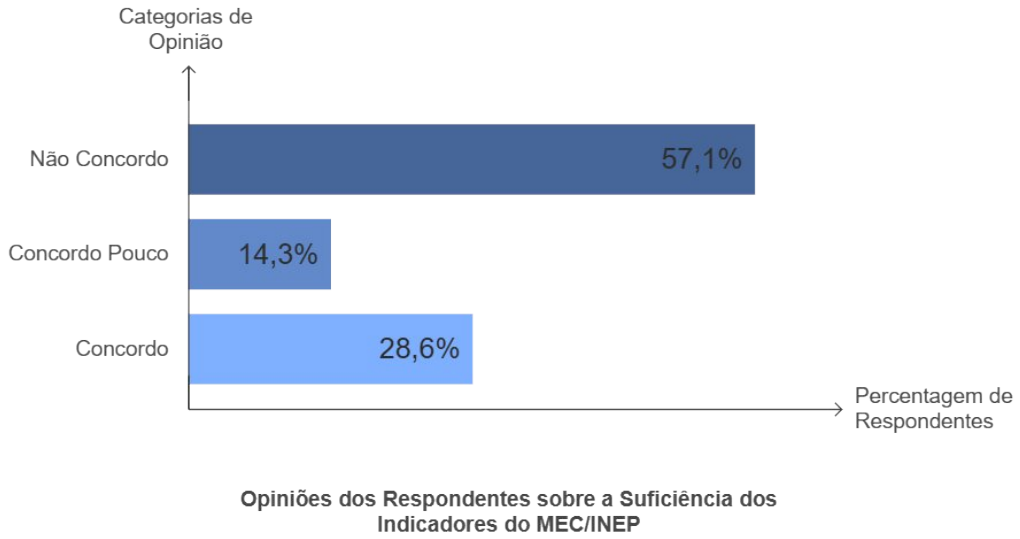
A análise sobre comportamento infocomunicacional apresentou as percepções dos bibliotecários em relação ao desenvolvimento profissional, à comunicação interna e à transparência nas decisões do SIBI/UNIR. No que diz respeito ao desenvolvimento profissional, a maioria dos respondentes demonstrou percepção de realização parcial, enquanto as respostas sobre a eficácia da comunicação interna indicaram limitações na efetividade dos canais utilizados. Em relação à participação e à transparência nas decisões, os dados apontaram percepções de parcialidade, com oportunidades de maior inclusão nos processos decisórios. Por fim, quanto à adequação dos métodos e canais de comunicação interna para promover clareza e participação, a maioria dos respondentes os considerou pouco adequados, reforçando a necessidade de melhorias nos processos comunicacionais.

4.3.5 Indicadores do MEC

Esta categoria analisou as percepções dos bibliotecários acerca da adequação, suficiência e compreensão dos indicadores do MEC/INEP na avaliação da qualidade do acervo bibliográfico, dos serviços e dos recursos das bibliotecas do SIBI/UNIR.

No contexto da suficiência dos indicadores do MEC/INEP para aferir a qualidade do acervo bibliográfico (Gráfico 11), 57,1% dos respondentes (quatro participantes) assinalaram “não concordo”, enquanto 28,6% (dois participantes) indicaram “concordo”. Apenas 14,3% (um participante) selecionou “concordo pouco”, e não foram registradas respostas para “concordo muito” ou “concordo totalmente”. A distribuição dos dados aponta para uma percepção predominante de que os indicadores são considerados insuficientes para avaliar a qualidade do acervo bibliográfico.

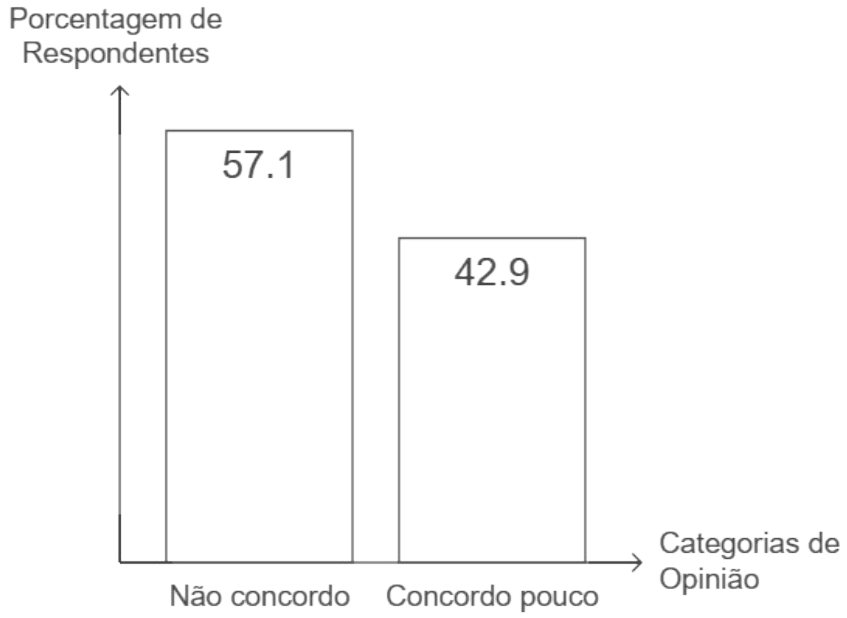
Gráfico 11 - Avaliação com base nos indicadores do MEC: acervo.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sobre a adequação dos indicadores do MEC para medir a qualidade e/ou avaliar os serviços e recursos ofertados pelas bibliotecas do SIBI/UNIR, observa-se na Gráfico 12, que 57,1% dos respondentes (quatro participantes) indicaram “não concordo”, enquanto 42,9% (três participantes) assinalaram “concordo pouco”. A ausência de respostas nas categorias de concordância elevada sugere que os indicadores são percebidos como pouco adequados para avaliar integralmente os serviços e recursos oferecidos. Embora as percepções sobre os indicadores sejam predominantemente negativas em ambos os casos (Gráfico 11 e 12), os dados indicam uma leve diferença entre as dimensões avaliadas. Os indicadores são percebidos como um pouco mais adequados para avaliar o acervo bibliográfico (28,6% “concordo”) do que para os serviços e recursos (42,9% “concordo pouco”), sugerindo níveis distintos de confiança por parte dos respondentes em relação a cada aspecto.

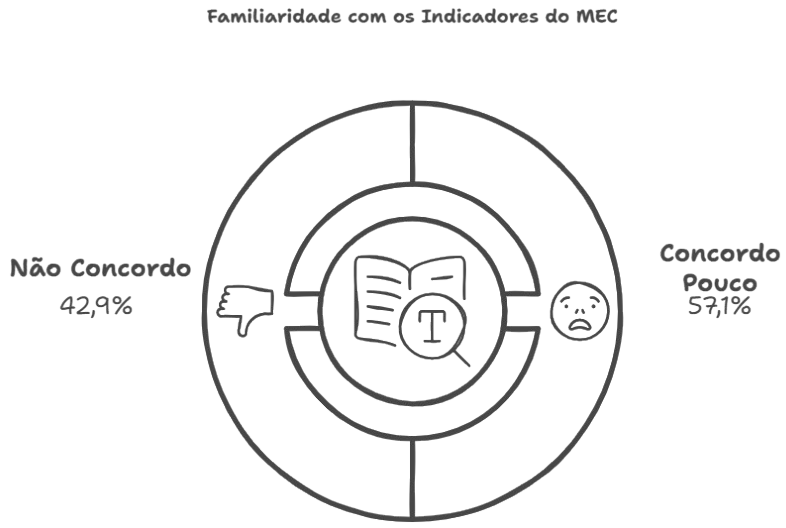
Gráfico 12 - Avaliação de recursos e serviços.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A respeito da familiaridade e aplicação dos indicadores do MEC entre os bibliotecários e a equipe do SIBI/UNIR (Figura 10), 57,1% dos respondentes (quatro participantes) indicaram "concordo pouco", e 42,9% (três respondentes) assinalaram "não concordo". Não houve respostas positivas, o que sugere que os indicadores podem não ser plenamente conhecidos ou utilizados pela equipe, evidenciando uma possível necessidade de maior clareza ou adequação dos critérios estabelecidos, bem como de capacitação para sua aplicação prática.

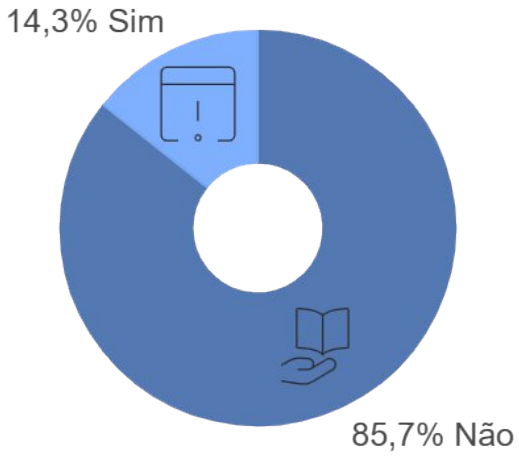
Figura 10 - Utilização dos indicadores do MEC.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Concluindo a análise desta categoria, observa-se que, em relação à disponibilização e uso das informações contidas nos relatórios finais das avaliações do MEC/INEP (Figura 11), 85,7% dos respondentes (seis participantes) responderam “não”, enquanto apenas 14,3% (um participante) respondeu “sim”. Esses dados indicam que a maioria dos bibliotecários não utiliza esses relatórios na gestão e na melhoria das bibliotecas, o que sugere uma possível ausência de disseminação ou uma organização inadequada dessas informações para fins operacionais e estratégicos no âmbito do SIBI/UNIR.

Figura 11 - Relatórios do MEC/INEP.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados apresentados nesta seção refletem as percepções dos bibliotecários sobre a adequação, suficiência e aplicação dos indicadores do MEC/INEP na avaliação do acervo bibliográfico, dos serviços e dos recursos das bibliotecas do SIBI/UNIR. Os dados mostram que os indicadores são considerados insuficientes para atender integralmente às especificidades da instituição, com maior confiança atribuída à avaliação do acervo em comparação aos serviços e recursos.

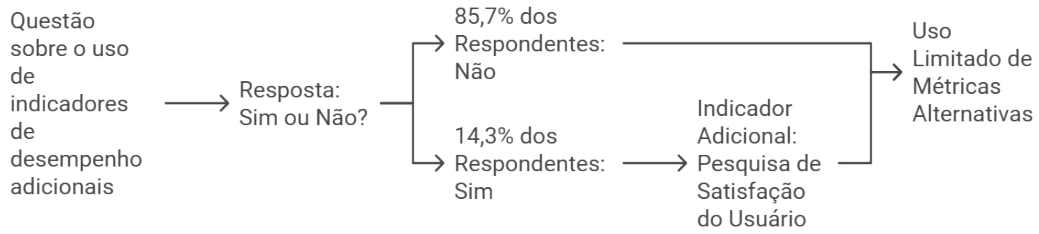
Além disso, as respostas evidenciam baixa familiaridade e aplicação prática dos indicadores entre os bibliotecários, assim como o uso limitado dos relatórios finais das avaliações na gestão e melhoria das bibliotecas. Essa situação aponta desafios na disseminação e organização das informações para fins operacionais e estratégicos, destacando a necessidade de revisão dos critérios e de maior integração desses instrumentos na gestão do SIBI/UNIR.

4.3.6 Indicadores ISO e IFLA

Nesta categoria, são examinados o nível de conhecimento dos bibliotecários sobre as normas ISO 11620:2023 e as diretrizes da IFLA, o uso de indicadores e suas percepções sobre as áreas prioritárias para a implementação de métricas que possam aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços ofertados pelo SIBI/UNIR.

Quando questionados sobre a utilização de indicadores de desempenho além dos disponibilizados pelo MEC/INEP, 85,7% dos respondentes (seis participantes) responderam "não", enquanto apenas 14,3% (um participante) assinalou "sim", conforme apresentado na Figura 12. O único indicador adicional mencionado foi a "pesquisa de satisfação do usuário". Esses dados indicam que o uso de métricas alternativas ao MEC/INEP é pouco frequente nas bibliotecas do SIBI/UNIR, sendo ainda pouco explorado como ferramenta de avaliação de desempenho.

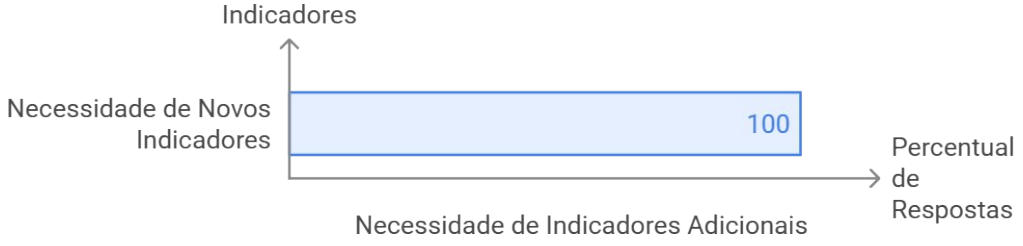
Figura 12 - Uso de outros indicadores



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto à necessidade de outros indicadores além dos instrumentos avaliativos do MEC/INEP, conforme ilustrado no Gráfico 13, observa-se um consenso entre os respondentes. Todos os participantes (100%, sete de sete) afirmaram reconhecer a importância de indicadores adicionais para complementar a gestão interna dos serviços e recursos das bibliotecas do SIBI/UNIR, com o objetivo de aprimorar a preparação para as avaliações externas do MEC.

Gráfico 13 - Necessidade de usos de indicadores para controle interno.



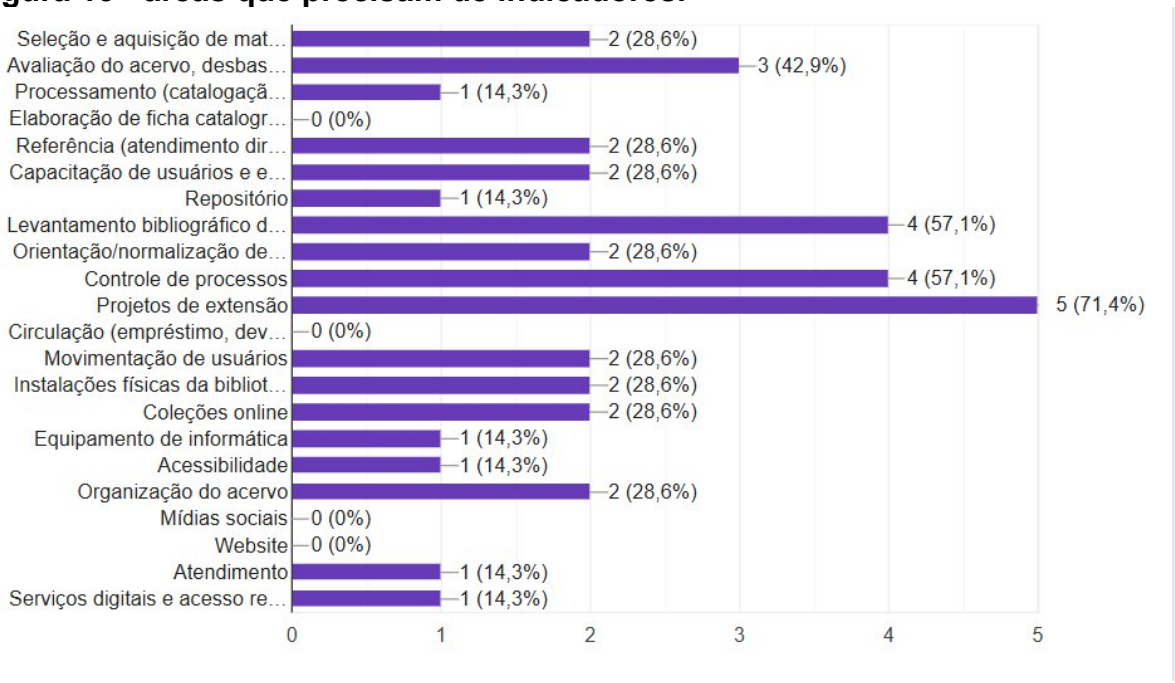
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Entre os serviços e recursos para os quais os respondentes acreditam ser necessário desenvolver indicadores, destacam-se as seguintes áreas prioritárias: projetos de extensão (71,4%, cinco de sete), levantamento bibliográfico de PPC de cursos (57,1%, quatro de sete) e controle de processos (57,1%, quatro de sete), conforme ilustrado na Figura 13.

Além disso, a avaliação do acervo, desbaste e descarte foi mencionada por 42,9% dos respondentes (três de sete). Outros itens, como seleção e aquisição de material bibliográfico, orientação e normalização de trabalhos acadêmicos, referência (atendimento direto aos usuários), capacitação de usuários e equipe, circulação (empréstimo, devolução e renovação), movimentação de usuários, instalações físicas da biblioteca, coleções *online* e organização do acervo, foram citados por 28,6% dos respondentes (dois de sete), indicando a relevância dessas atividades para o monitoramento da qualidade e eficácia dos serviços.

Adicionalmente, áreas como processamento técnico (catalogação, classificação e indexação), repositório, equipamento de informática, acessibilidade, atendimento, serviços digitais e acesso remoto também foram citadas por 14,3% dos respondentes (um de sete). Apesar de terem sido mencionadas por um único participante, essas áreas são consideradas importantes, uma vez que refletem necessidades específicas percebidas pelos bibliotecários na gestão das bibliotecas e estão associadas aos instrumentos avaliativos do MEC, como, por exemplo, o repositório e a acessibilidade.

Figura 13 - áreas que precisam de indicadores.

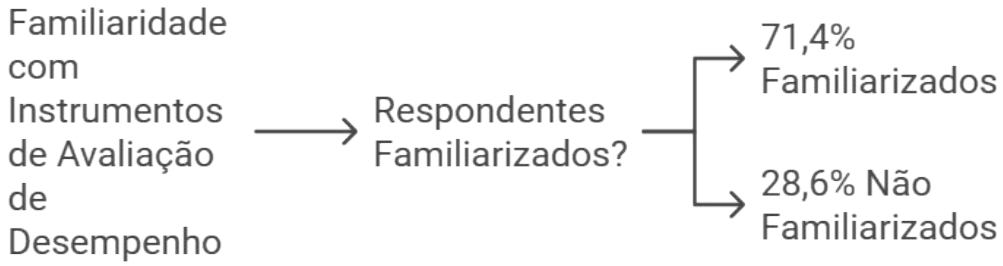


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao questionar sobre a existência de algum outro serviço ou recurso não mencionado dentre as opções disponibilizadas para seleção de resposta, um dos respondentes mencionou indicadores relacionados ao desenvolvimento da equipe e à inovação, áreas que já estavam contempladas nas alternativas de múltipla escolha. Esse dado reforça a importância dessas áreas, evidenciando a necessidade de um sistema de indicadores que abranja a gestão estratégica, os aspectos táticos e operacionais para o controle e monitoramento das atividades e serviços oferecidos à comunidade acadêmica, com foco na satisfação do usuário.

Na questão sobre o conhecimento de instrumentos de avaliação de desempenho específicos para bibliotecas (Figura 14), como a norma ISO 11620:2023 e as diretrizes da IFLA, 71,4% dos respondentes (cinco participantes) indicaram "sim", enquanto 28,6% (dois participantes) assinalaram "não". Isso demonstra que a maioria dos bibliotecários possui algum nível de familiaridade com esses instrumentos, enquanto uma minoria ainda não os conhece.

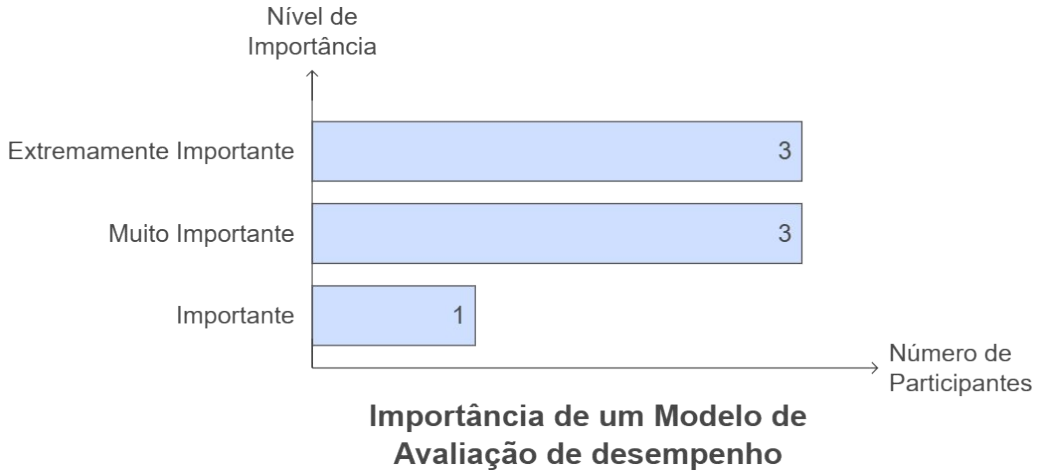
Figura 14 - Indicadores ISO 11620 e IFLA.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quando questionados sobre a importância de um modelo de avaliação que complemente os indicadores estabelecidos pelo MEC/INEP, visando auxiliar na gestão e melhoria dos serviços e recursos do SIBI/UNIR, 42,9% dos respondentes (três participantes) consideraram essa iniciativa "extremamente importante" e outros 42,9% (três participantes) "muito importante". Apenas 14,3% (um participante) classificou como "importante", e não houve respostas nas categorias de menor relevância, conforme Gráfico 14. Esses resultados indicam uma percepção majoritariamente favorável sobre a relevância de um modelo avaliativo complementar.

Gráfico 14 - Validação da proposta do Modelo de avaliação de desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Finalizando a análise aqui empreendida, esta seção apresentou as percepções sobre a necessidade de indicadores complementares aos do MEC/INEP e o conhecimento das normas ISO 11620:2023 e das diretrizes da IFLA. Todos os respondentes reconheceram a importância de indicadores adicionais para aprimorar a gestão e a preparação para avaliações externas, embora a maioria (85,7%) tenha declarado não utilizar outros instrumentos além dos já estabelecidos. Entre as áreas

apontadas como prioritárias para o desenvolvimento de métricas, destacaram-se projetos de extensão, levantamento bibliográfico e controle de processos. A familiaridade com normas e diretrizes internacionais foi mencionada por 71,4% dos participantes, enquanto a criação de um modelo avaliativo complementar foi considerada "muito importante" ou "extremamente importante" por 85,8%, o que ressalta a relevância da estruturação de um modelo de avaliação de desempenho que atenda às demandas específicas do SIBI/UNIR.

5 CORRELAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a triangulação dos dados obtidos por meio das análises documental, das entrevistas e dos questionários e estabelece a correlação dos resultados com os objetivos específicos da pesquisa.

5.1 Triangulação dos dados

A utilização de múltiplas fontes de evidências, conforme Yin (2015), é uma característica que distingue o estudo de caso de outras estratégias de pesquisa. Diferentemente de experimentos, que se concentram principalmente na observação do comportamento em laboratório, ou de levantamentos, que priorizam informações verbais, o estudo de caso permite a exploração de uma variedade de fontes de dados, como documentos, registros de arquivo, entrevistas, questionários, observação direta, observação participante, entre outros. A triangulação, por sua vez, envolve a convergência das informações provenientes dessas diferentes fontes, com o objetivo de aumentar a validade do construto em estudos de caso (Creswell; Creswell, 2021; Yin, 2015).

Neste estudo, foram empregadas três fontes principais de dados para investigar aspectos relacionados à estrutura organizacional, gestão, comportamento infocomunicacional e indicadores de avaliação de desempenho, com base nos instrumentos do MEC, na norma ISO 11620:2023 e nas diretrizes da IFLA. A pesquisa documental teve como objetivo identificar diretrizes, práticas e lacunas estruturais no Sistema de Bibliotecas da UNIR. As entrevistas possibilitaram a coleta de percepções de bibliotecários atuantes nos níveis tático e estratégico da gestão, enquanto os questionários foram utilizados para compreender as percepções dos bibliotecários no nível técnico-operacional sobre os mesmos temas.

Para organização, cruzamento e síntese, os resultados dessas análises foram organizados por meio do Quadro 33, apresentado a seguir

Quadro 33 - Triangulação dos Dados.

Categoria	Subcategoria	Pesquisa Documental	Entrevistas	Questionário	Resultado
Estrutura Organizacional	Centralização versus Descentralização	Resolução 188/CONSAD (2017) define SIBI/UNIR com estrutura formalmente centralizada. Regimento Interno do SIBI/UNIR estabelece vinculação técnica das Bibliotecas Setoriais à Biblioteca Central.	Gerentes de bibliotecas setoriais (A, B, C) relatam executar atividades de forma descentralizada, com tomada de decisões sem consulta à biblioteca central. Diretor do sistema (D) reconhece que há descentralização de algumas atividades.	5 (cinco) dos 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional concordam com a existência de serviços descentralizados. 2 (dois) de 7 (sete) concordam que a centralização nas bibliotecas setoriais e adequada.	Os dados da entrevista e do questionário convergem no reconhecimento de uma estrutura que, na prática, funciona de forma descentralizada, mas divergem quanto à adequação da estrutura formal centralizada descrita na Resolução 188/2017 para a gestão das bibliotecas setoriais.
	Clareza nas Funções e Responsabilidades	Resolução 188/CONSAD (2017) regimento Interno do SIBI/UNIR.	Gestores (A, B, C, D) relatam falta de clareza nas funções e responsabilidades. Há ausência de um documento que formalize as funções, especialmente no nível gerencial.	4 (quatro) de 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional não concordam que as responsabilidades entre os níveis tático e operacional estão claramente definidas, enquanto 3 (três) concordam parcialmente. Não houve registros de concordância total.	Apesar da existência do regimento interno do SIBI/UNIR, que estabelece a estrutura e as funções, há uma percepção de falta de clareza na definição e aplicação dessas funções, especialmente nos níveis tático e operacional.
	Níveis de Gestão	Resolução 188/CONSAD (2017) define os níveis de gestão do SIBI/UNIR.	Gestores (A, C, D) relatam falta de reconhecimento formal dos gestores em relação ao nível técnico-operacional. Confusão em relação às responsabilidades nos diferentes níveis de gestão.	4 (quatro) de 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional não concordam que são plenamente reconhecidos como gestores, enquanto 3 (três) concordam parcialmente.	Os dados convergem ao indicar que, apesar de a Resolução 188/CONSAD (2017) definir os níveis de gestão do SIBI/UNIR, há uma percepção de falta de reconhecimento formal e de clareza nas responsabilidades, no que diz respeito ao nível técnico-operacional.
Gestão	Planejamento Estratégico	PDI (2019-2024) define diretrizes e ações para as bibliotecas, mas não detalha um planejamento estratégico específico. Planos de Ação (2019-2024) apresentam objetivos e metas, mas sem indicadores de gestão.	Gestores (A, B, C) relatam a ausência de um planejamento estratégico formal no SIBI/UNIR com a missão, visão e valores. A Gestão é reativa, focada em resolver problemas imediatos.	3 (três) de 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional não concordam com a existência de um planejamento estratégico formal, enquanto outros 3 (três) concordam pouco. Apenas 1 (um) concorda.	Os dados convergem ao indicar que, apesar da presença de documentos formais como o PDI (2019-2024) e os Planos de Ação (2019-2024), que estabelecem diretrizes, ações, objetivos e metas, existe uma percepção generalizada de ausência de um planejamento estratégico formal e detalhado no SIBI/UNIR.
	Instrumentos de Planejamento	PDI (2019-2024) e Planos de Ação (2019-2024).	Gestores (A, B, C) demonstram desconhecimento sobre instrumentos de planejamento. Planejamento é	5 (cinco) de 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional selecionaram a opção 'não	Os dados convergem ao indicar que, apesar da formalização de documentos como o PDI e os Planos de Ação, há ausência de ferramentas de gestão

Categoria	Subcategoria	Pesquisa Documental	Entrevistas	Questionário	Resultado
			baseado em demandas imediatas. O entrevistado D diz usar o PDI e o plano de ação.	concordo' em relação à pergunta sobre o uso de instrumentos de gestão para o planejamento de curto e médio prazo, indicando que esses instrumentos não são utilizados. Já 2 (dois) bibliotecários selecionaram a opção 'concordo pouco'.	para planejamento estratégico de curto e médio prazo, com um planejamento mais reativo e informal predominando na prática.
	Alocação de Recursos	Planos de Ação (2019-2024) indicadores gerais, sem detalhamento sobre alocação de recursos.	Gerentes (A, B, C) relatam falta de clareza nos processos de alocação de recursos. Desconhecimento sobre a gestão e distribuição de recursos pela Biblioteca Central.	6 (seis) de 7 (sete) dos bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional concordam pouco que a alocação de recursos no SIBI/UNIR é bem definida e eficiente, enquanto 1 (um) respondente não concorda que alocação de recurso não seja bem definida.	Os dados convergem ao destacar a falta de um processo claro e eficiente de alocação de recursos, tanto nos documentos formais quanto na percepção dos bibliotecários atuantes no nível tático e técnico-operacional, indicando a necessidade de maior transparência e detalhamento nas práticas de gestão de recursos do SIBI/UNIR.
	Gestão Baseada em Resultados	PDI (2019-2024) e Planos de Ação (2019-2024): ausência de indicadores específicos para mensurar os resultados das ações. Relatórios de Gestão (2019-2023) sem indicadores de resultados que demonstrem o impacto das ações.	Gestores (A, B, C, D) há falta de concretização da gestão por resultados na prática. Dissonância entre o discurso e a prática. Dificuldade em definir metas específicas, mensuráveis e monitorar o progresso.	4 (quatro) de 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional concordam pouco que as práticas de gestão baseadas em metas e resultados são implementadas no SIBI/UNIR. Outros 2 (dois) bibliotecários concordam com a implementação dessas práticas, enquanto 1 (um) respondente não concorda.	Tanto nos documentos formais quanto na percepção dos gerentes e bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional, os dados convergem para a ideia de que, apesar da intenção da liderança, a gestão por resultados não está plenamente integrada ao SIBI/UNIR, o que evidencia a necessidade de estabelecer indicadores claros e mensuráveis, além de formalizar e monitorar eficazmente as metas estabelecidas.
	Mecanismos de Controle Interno	PDI (2019-2024), Planos de Ação (2019-2024) e Relatórios de Gestão (2019-2023) não mencionam mecanismos de controle interno para monitorar o desempenho.	Gestores (A, B, C, D) relatam ausência de mecanismos de controle formalizados. Dependência de avaliações externas (MEC) para identificar áreas de melhoria.	5 (cinco) de 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional discordam que existem mecanismos de controle para monitorar o desempenho das bibliotecas e identificar áreas de melhoria. Por outro lado, 2 (dois) bibliotecários concordam pouco com a existência desses mecanismos.	A triangulação dos dados indica que, tanto nos documentos formais (PDI, Planos de Ação e Relatórios de Gestão) quanto na percepção dos gestores e bibliotecários, há uma convergência em relação à ausência de mecanismos formais de controle interno para monitorar o desempenho. Os documentos não mencionam esses mecanismos, e os gestores relatam a dependência de avaliações externas (como as do MEC) para identificar áreas de melhoria.
Comportamento Infocomunicacional	Comunicação Interna	Ausência de documentos específicos sobre políticas de comunicação interna.	Gestores (A, B, C, D) comunicação interna predominantemente informal	3 (três) de 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional	Os dados indicam que não há políticas formais de comunicação interna. A comunicação ocorre de forma informal

Categoria	Subcategoria	Pesquisa Documental	Entrevistas	Questionário	Resultado
			(*WhatsApp* e SEI). Falta de clareza e transparência. Centralização nas decisões.	concordam pouco que a comunicação interna seja plenamente eficaz. Já 2 (dois) bibliotecários discordam dessa eficácia, enquanto outros 2 (dois) concordam que a comunicação interna é eficaz.	(*WhatsApp*), sem clareza e transparência, com centralização nas decisões. A maioria dos bibliotecários respondentes da pesquisa consideram a comunicação interna ineficaz.
	Participação nas Decisões	Ausência de documentos que definam mecanismos de participação dos bibliotecários nas decisões.	Gestores (A, B, C, D) decisões mais importantes são centralizadas, com pouca inclusão dos bibliotecários de áreas técnico-operacionais. Falta de transparência.	6 (seis) de 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional concordam pouco que os métodos e canais de comunicação interna assegurem clareza e participação nas decisões do SIBI/UNIR. Apenas 1 (um) bibliotecário não concorda que os métodos e canais de comunicação interna assegurem clareza e participação nas decisões.	Os dados indicam que não há mecanismos formais de participação dos bibliotecários nas decisões. As decisões mais importantes são centralizadas, com pouca inclusão dos bibliotecários das áreas técnico-operacionais e falta de transparência. A maioria dos bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional considera limitada sua participação e a transparência nas decisões do SIBI/UNIR.
	Capacitação Profissional	Planos de Ação (2019-2024) preveem ações de capacitação, mas sem sistematização ou continuidade.	Gestores (A, B, C, D) capacitação ocorre de forma pontual, geralmente por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Falta de continuidade e estruturação.	Dos 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional, 3 (três) indicaram 'concordo pouco', enquanto outros 3 (três) assinalaram 'concordo' em relação ao desenvolvimento profissional das equipes nas bibliotecas do SIBI/UNIR. Apenas 1 (um) bibliotecário selecionou 'não concordo.	A triangulação dos dados indica que, embora existam intenções no planejamento de capacitação e ações pontuais realizadas pelos gestores, a falta de continuidade e sistematização no processo de capacitação é um ponto identificado. A implementação de um sistema contínuo de capacitação profissional e a gestão do conhecimento adquirido voltado para as rotinas de trabalho pode ser uma estratégia para aprimorar o processo.
Indicadores do MEC	Processo de Preparação para Avaliação externa	Instrumentos de Avaliação de curso e institucional do MEC/INEP definem os critérios e procedimentos para a avaliação externa das bibliotecas.	Gestores (A, B, C, D) destacam que a preparação envolve diversos atores (bibliotecários, estagiários, docentes, Procurador Institucional). Reuniões e documentos de orientação são utilizados.	5 (cinco) dos 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional indicaram atuar na recepção das comissões do MEC/INEP.	Os dados evidenciam que os critérios e procedimentos definidos pelos instrumentos de avaliação do MEC/INEP são operacionalizados por meio de esforços coordenados entre os bibliotecários e outras unidades envolvidas.
	Conhecimento dos Indicadores	Instrumentos de Avaliação do MEC/INEP apresentam os indicadores utilizados na avaliação das bibliotecas.	Gestores (A, B, C, D) relatam que embora os indicadores sejam conhecidos, a aplicação prática apresenta desafios. Necessidade de ampliar o	A respeito da familiaridade e aplicação dos indicadores do MEC entre os bibliotecários e a equipe do SIBI/UNIR, 4 (quatro) bibliotecários	Os dados evidenciam que, embora os indicadores do MEC sejam conhecidos, sua aplicação prática apresenta desafios relacionados à compreensão e implementação pelos gestores e pela

Categoria	Subcategoria	Pesquisa Documental	Entrevistas	Questionário	Resultado
			conhecimento por meio da prática.	indicaram 'concordo pouco', enquanto 3 (três) assinalaram 'não concordo'.	equipe técnica.
	Avaliação com base nos Indicadores do MEC	Instrumentos de Avaliação do MEC/INEP utilizam indicadores para avaliar a qualidade do acervo e infraestrutura.	Gestores (A, B, C, D) reconhecem limitações nos indicadores do MEC para gerenciar adequadamente os serviços da biblioteca. Indicadores considerados muito gerais e insuficientes.	Dos 7 (sete) bibliotecários atuantes no nível técnico-operacional, 4 (quatro) assinalaram 'não concordo' no que se refere à suficiência dos indicadores do MEC/INEP para aferir a qualidade do acervo bibliográfico, enquanto 2 (dois) indicaram 'concordo'. Apenas 1 (um) bibliotecário selecionou 'concordo pouco'.	Embora sejam os únicos indicadores utilizados pelo SIBI, os bibliotecários reconhecem que os indicadores do MEC não são suficientes para avaliar de forma abrangente a qualidade dos serviços e recursos do SIBI/UNIR. A subjetividade do processo de avaliação e a falta de especificidade dos indicadores são mencionadas como limitações.
Indicadores ISO e IFLA	Conhecimento e Uso de Indicadores	ISO 11620:2023 e Diretrizes da IFLA fornecem indicadores de desempenho para bibliotecas.	Gestores (A, B, C e D) reconhecem a importância dos indicadores ISO/IFLA para complementar a avaliação do MEC e fortalecer a gestão.	Sobre o conhecimento de instrumentos de avaliação de desempenho específicos para bibliotecas, como a norma ISO 11620:2023 e as diretrizes da IFLA, 5 (cinco) bibliotecários responderam 'sim', enquanto 2 (dois) indicaram 'não'.	Embora haja conhecimento sobre a ISO 11620 e as Diretrizes da IFLA, o uso de indicadores complementares ao MEC/INEP é incipiente no SIBI/UNIR. A percepção da importância de métricas adicionais para a gestão interna e a preparação para avaliações externas indica a necessidade de um modelo de avaliação de desempenho mais abrangente.
	Validação da Proposta do Modelo de Avaliação	ISO 11620:2023 e Diretrizes da IFLA oferecem diretrizes para a avaliação de desempenho em biblioteca universitária.	Gestores (A, B, C e D) consideram a proposta de um modelo de avaliação com indicadores ISO/IFLA relevante e benéfica para o SIBI/UNIR.	Sobre a importância de um modelo de avaliação de desempenho para o controle interno, visando auxiliar na gestão e melhoria dos serviços e recursos do SIBI/UNIR, 3 (três) bibliotecários consideraram essa iniciativa 'extremamente importante', enquanto 3 (três) a classificaram como 'muito importante' e 1 (um) bibliotecário classificou como 'importante'.	A proposta de um modelo de avaliação de desempenho que incorpore indicadores da ISO/IFLA é bem aceita pelos bibliotecários do SIBI/UNIR. Caso a gestão opte pela implementação da proposta, ela possibilitará uma avaliação mais completa, alinhada às melhores práticas internacionais e orientada para a melhoria contínua dos serviços.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os resultados da pesquisa indicam que o SIBI/UNIR apresenta uma estrutura formalmente centralizada, enquanto as atividades realizadas pelas bibliotecas setoriais seguem uma prática descentralizada. Essa característica resulta na ausência de uniformidade no sistema e na ocorrência de inconsistências nos serviços oferecidos. A inexistência de uma definição clara de papéis e responsabilidades nos níveis administrativo e operacional é identificada como um fator que dificulta a coordenação das atividades e favorece a sobreposição de funções.

Além disso, foi constatada a inexistência de um planejamento estratégico formal capaz de alinhar as atividades do sistema às metas institucionais da universidade, o que reduz a organização do sistema e dificulta a integração das bibliotecas setoriais aos objetivos institucionais.

No que se refere à capacitação, as iniciativas existentes não apresentam continuidade, influenciando o desenvolvimento das competências técnicas dos servidores e a capacidade de adaptação às mudanças institucionais e tecnológicas. A comunicação interna ocorre predominantemente informal, o que interfere no fluxo de informações estratégicas entre as bibliotecas setoriais e a coordenação central.

No âmbito dos indicadores, verificou-se que os critérios atualmente utilizados pelo SIBI/UNIR se concentram nas exigências estabelecidas pelo MEC/INEP, os quais, entretanto, não abrangem aspectos específicos relacionados ao desempenho das bibliotecas. Nesse sentido, a adoção de métricas complementares, fundamentadas em padrões como os da ISO 11620 e das Diretrizes da IFLA, é indicada como uma estratégia necessária para realizar avaliações mais detalhadas e precisas da qualidade dos serviços e recursos.

Por fim, a triangulação dos dados, realizada a partir da convergência de informações obtidas em diferentes fontes, como documentos, entrevistas e questionários, contribuiu para o fortalecimento da validade do construto da pesquisa.

A próxima seção apresenta a relação entre os resultados obtidos e os objetivos que orientam esta pesquisa.

5.2 Relação com os objetivos da pesquisa

No planejamento de uma pesquisa, os objetivos específicos são derivados do objetivo geral e devem estar alinhados às perguntas de pesquisa. Conforme destacado por Creswell e Creswell (2021), em estudos exploratórios, descritivos e de caso, os objetivos específicos devem ser apresentados de forma clara, com foco em variáveis ou dimensões relevantes para a compreensão do fenômeno investigado.

No presente estudo, os objetivos foram formulados para contemplar dimensões importantes para a proposição de um modelo de avaliação de desempenho para o SIBI/UNIR. A seguir, no Quadro 34, são relacionados os objetivos específicos às evidências que demonstram sua consecução.

Quadro 34 - Objetivos da dissertação e evidências de consecução.

Objetivos	Evidências de Consecução
Objetivo Geral	*Propor um modelo de avaliação de desempenho que potencialize a gestão do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR) e promova o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua.* - Modelo de avaliação elaborado com base na triangulação de dados (documental, questionários e entrevistas).
Objetivos específicos	**Evidências de Consecução**
a) Identificar quais indicadores de desempenho são utilizados pelo SIBI/UNIR para avaliar seus recursos, serviços e instalações físicas.	- Pesquisa documental evidenciou que o SIBI/UNIR utiliza os indicadores do MEC/INEP para avaliação, sem dispor de um mecanismo interno de controle. - Dados de entrevistas e questionários confirmaram essa dependência dos indicadores do MEC/INEP.
b) Comparar os indicadores utilizados no SIBI/UNIR com referenciais internacionais ISO 11620:2023 e Diretrizes da IFLA, visando identificar lacunas.	- A análise documental apontou lacunas na comparação entre os indicadores do MEC/INEP e os padrões ISO 11620:2023 e IFLA, como a ausência de métricas e orientações nos instrumentos do MEC/INEP para medir o impacto e a eficiência dos serviços e recursos da biblioteca.
c) Selecionar indicadores para avaliação de desempenho do SIBI/UNIR a partir dos seus instrumentos de gestão, da norma ISO 11620:2023 e Diretrizes da IFLA.	- Seleção preliminar de indicadores comuns entre o MEC, a ISO e a IFLA, realizada com base na análise documental, para a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho voltado ao controle interno do SIBI/UNIR.
d) Estruturar modelo de avaliação de desempenho a partir dos indicadores validados pelos Bibliotecários do SIBI/UNIR.	- Modelo estruturado a partir dos indicadores validados na pesquisa de campo (Entrevistas e questionários).

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme apresentado, todos os objetivos específicos foram alcançados. A seguir, são apresentadas recomendações para a implementação de um modelo de avaliação de desempenho.

6 RECOMENDAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SIBI/UNIR

As ações recomendadas estão de acordo com os resultados oriundos da análise dos dados coletados na pesquisa.

A comunicação é um elemento transversal que permeia uma organização. O sucesso organizacional depende da capacidade de transformar dados em significados compartilhados, indo além da mera transmissão de informações. Nesse sentido, informar e comunicar são práticas distintas: informar implica a transmissão unilateral de dados, enquanto comunicar envolve um processo interativo e bidirecional de compartilhamento de significados (Carvalho; Fort, 2017; Kunsch, 1997).

Para assegurar a eficácia da comunicação, deve-se priorizar, institucionalmente, o uso de canais formais. Canais informais devem ser utilizados com parcimônia e alinhados às diretrizes organizacionais, a fim de evitar distorções e ruídos que comprometam o alinhamento estratégico. Consequentemente, a liderança deve fomentar uma cultura que valorize a comunicação, o aprendizado, o trabalho colaborativo e a coerência com a missão, os objetivos e os resultados organizacionais (Choo, 2003; Drucker, 2008; Jones; George, 2008).

Sob essa perspectiva, adoção de um programa de capacitação interno em gestão estratégica é de suma importância para viabilizar as ações aqui propostas, especialmente o modelo de avaliação de desempenho. Nesse contexto, todo conhecimento organizacional adquirido deve ser reconhecido e gerenciado como um ativo estratégico de valor inestimável. Para tanto, é imprescindível implementar ações de gestão que contemplem sua concepção, compartilhamento e aplicação prática. A gestão do conhecimento, portanto, fortalece a capacidade da organização de alcançar seus objetivos de forma consistente, adaptativa e alinhada às demandas (Drucker, 2008; Silveira, 2009; Choo, 2003; Braga, 2021; Pojuán Dante, 2011).

Nesse sentido, o modelo de avaliação de desempenho (Apêndice F) foi desenvolvido para apoiar a gestão orientada por resultados no setor público, com aplicação em biblioteca universitária. Embora essa não seja sua finalidade principal, o modelo também poderá servir como um veículo de comunicação organizacional (Drucker, 2008), ao facilitar a troca de informações e a integração interna. Além disso, poderá apoiar o desenvolvimento de competências profissionais, ao fornecer

parâmetros e informações que contribuam para a adequação das práticas de avaliação aos objetivos institucionais.

Fundamentado na visão sistêmica, na perspectiva infocomunicacional e na gestão por resultados, e embasado na literatura especializada, nos instrumentos de avaliação do MEC e na norma ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA, o modelo estrutura-se por indicadores vinculados a diferentes aspectos da gestão do SIBI/UNIR. Esses indicadores foram organizados em fichas descritivas, adaptadas a partir de Caldeira (2012), Uchoa (2021a, 2021b), Brasil (2009) e Brasil (2012) contendo a definição de cada indicador, métrica, periodicidade, referencial normativo e outras informações importantes, com o objetivo de facilitar sua compreensão e aplicação.

Para que a implementação desse modelo seja eficaz, é indispensável integrar sua aplicação à atualização da estrutura organizacional do SIBI/UNIR e à elaboração do planejamento estratégico. Revisar a estrutura organizacional oferece a oportunidade de clarificar funções e responsabilidades de cada cargo e fortalecer a gestão do SIBI/UNIR. Essa revisão é particularmente relevante devido ao funcionamento atual das bibliotecas setoriais, que, embora o regimento interno preveja centralização, opera de forma descentralizada. Como alternativa, pode-se adotar uma descentralização coordenada, que combine a autonomia funcional das bibliotecas setoriais com diretrizes gerais definidas pela administração central. Nessa nova estrutura, a gestão administrativa permaneceria centralizada em aspectos estratégicos, como decisões orçamentárias, padronização de processos e monitoramento de resultados (Ferreira, 1980; Faqueti *et al*., 2017; Maçães, 2017; Ramos, 1996). A formalização da nova estrutura organizacional deve ocorrer por meio da revisão do regimento interno do SIBI/UNIR, vinculando-o à missão, visão e valores estabelecidos no planejamento estratégico.

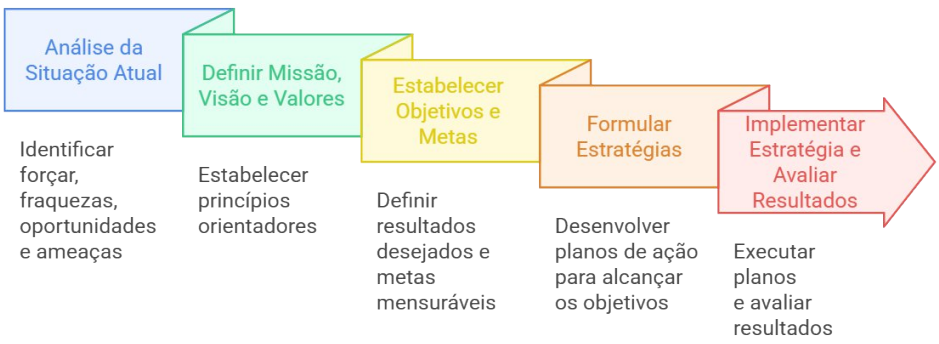
O planejamento estratégico é um processo gerencial por meio do qual as organizações definem sua missão, estabelecem objetivos de longo prazo e desenvolvem estratégias para alcançá-los. Segundo Daft (2017), Jones e George (2008) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ele alinha recursos e ações às demandas do ambiente interno e externo, além de facilitar e melhorar a tomada de decisão. É a primeira das funções administrativas, antecedendo a organização, a direção (ou liderança) e o controle.

Como parte do controle gerencial, a avaliação de desempenho atua como uma ferramenta que, por meio de indicadores, mede o desempenho organizacional e apoia o alcance dos objetivos estratégicos. De acordo com Caribé (2009), os indicadores funcionam como instrumentos de gestão que viabilizem o processo de avaliação e devem ser integrados ao sistema de gestão, especialmente ao planejamento estratégico, para garantir que estejam alinhados aos objetivos e metas institucionais.

Dessa forma, sem planejamento, não há metas ou estratégias a serem monitoradas nem resultados a serem avaliados. Por isso, recomenda-se ao SIBI/UNIR que, além de atualizar sua estrutura organizacional, também institua uma equipe multidisciplinar, composta por bibliotecários, servidores de cada setor da biblioteca, docentes e representantes discentes, para a elaboração de seu planejamento estratégico, a fim de alinhar suas ações aos objetivos institucionais, otimizar seus recursos e possibilitar a avaliação de desempenho em todas as bibliotecas. A equipe multidisciplinar, com sua diversidade de perspectivas enriquecerá os resultados da análise e possibilitará captar diferentes visões sobre os fatores internos e externos que impactam as bibliotecas. A definição do escopo do planejamento estratégico deve abranger todas as bibliotecas do sistema e considerar um período específico para análise, como o último ano, e projetar ações para os próximos anos.

Assim sendo, o processo de planejamento estratégico pode ser desenvolvido a partir das seguintes etapas: análise situacional, definição de missão, visão e valores, estabelecimento de objetivos e metas, formulação de estratégias, implementação e controle, conforme ilustrado na Figura 15.

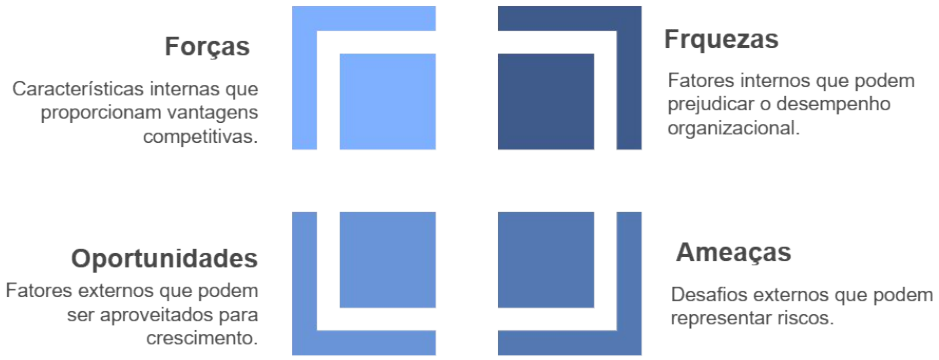
Figura 15 - Processo de Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Jones e George (2008) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Essas etapas oferecem um direcionamento geral para o planejamento, sem a pretensão de detalhar todos os possíveis desdobramentos, que podem ser adaptados conforme as necessidades organizacionais. A partir dessas etapas, a análise situacional (diagnóstico organizacional) visa mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas às bibliotecas do SIBI/UNIR. A técnica de *brainstorming*[18] pode ser utilizada para identificar informações relevantes por meio da livre exposição de ideias, sem críticas ou julgamentos, estimulando a troca de percepções entre os participantes. Após a identificação dos fatores, deve-se classificá-los por ordem de importância e analisar suas inter-relações. Uma força interna, por exemplo, pode potencializar uma oportunidade externa, enquanto uma fraqueza pode amplificar uma ameaça. Discussões em grupo ajudam a aprofundar a análise e alcançar consenso. A construção da matriz SWOT organiza os fatores em quatro quadrantes: forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo) (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000), conforme ilustrado na Figura 16.

Figura 16 - Modelo de Análise SWOT.



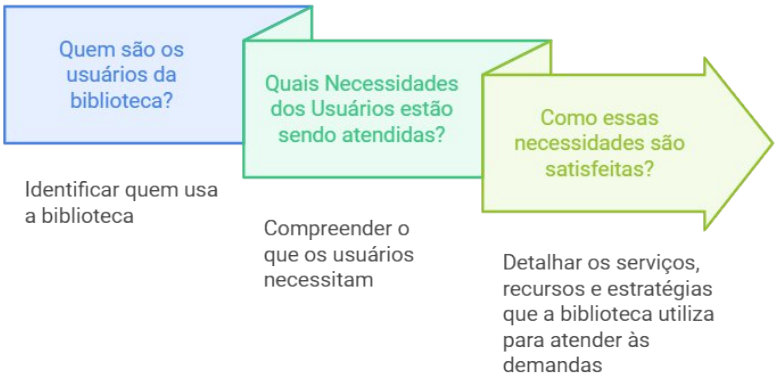
Fonte: Adaptado pela autora a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A matriz SWOT serve como base para a definição de estratégias. Por exemplo, pode-se aproveitar forças para explorar oportunidades, corrigir fraquezas para minimizar ameaças ou elaborar ações que abordem fraquezas e ameaças simultaneamente. A partir desse diagnóstico, formulam-se a visão, missão e valores que orientarão o direcionamento estratégico do SIBI/UNIR. Para definir a missão e os

[18]O *brainstorming*, traduzido como tempestade de ideias, é uma técnica desenvolvida pelo publicitário Alex Osborn nos Estados Unidos em 1960. Consiste em uma dinâmica de grupo voltada para a criação de ideias, aplicável a áreas como negócios, artes, publicidade ou qualquer outro campo que demande soluções criativas (Esteves, 2020).

objetivos de uma biblioteca universitária, é necessário identificar quem são seus usuários, quais necessidades estão sendo atendidas e como essas necessidades são supridas (Jones; George, 2008), conforme as três premissas ilustradas na Figura 17.

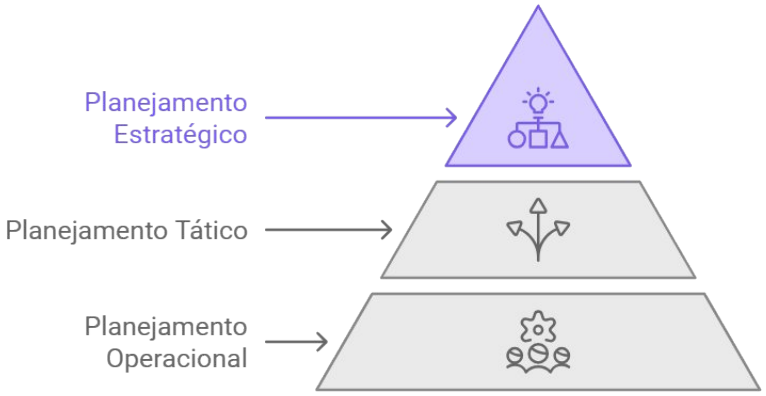
Figura 17 - Determinação da Missão e dos Objetivos.



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Jones e George (2008).

O planejamento estratégico possui um horizonte temporal de longo prazo, geralmente superior a cinco anos, e define diretrizes que orientam as demais etapas do planejamento, organizadas nos níveis tático e operacional, conforme ilustrado na Figura 18. O nível tático converte as estratégias do planejamento estratégico em metas de médio prazo (dois a cinco anos), orientando projetos alinhados às diretrizes organizacionais. No nível operacional, esses objetivos são detalhados em planos que especificam ações práticas e procedimentos de curto prazo, com duração de até um ano, voltados ao cumprimento dos objetivos estabelecidos (Jones; George, 2008; Maçães, 2017).

Figura 18 - Níveis de planejamentos.



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Jones e George (2008) e Maçães (2017).

Assim, os objetivos e metas orientam os esforços da equipe e alinham as ações às prioridades estratégicas da organização. Para que sejam formulados de

forma clara e estruturada, é necessário adotar critérios que assegurem sua viabilidade no contexto organizacional. Segundo Doran (1981), a formulação de metas e objetivos deve atender aos critérios denominados por ele como SMART (Figura 19), um acrônimo em inglês para: (S) Específicos – focados em uma área ou questão delimitada, como a melhoria de um serviço específico; (M) Mensuráveis – associados a indicadores que permitam monitorar o progresso e avaliar os resultados; (A) Atingíveis – definidos de forma realista, considerando os recursos e a capacidade da organização; (R) Relevantes – alinhados às prioridades estratégicas e às demandas internas e externas; e (T) Temporais – com prazos claramente estabelecidos para sua realização.

Figura 19 - Critérios SMART para Definição de Objetivos.

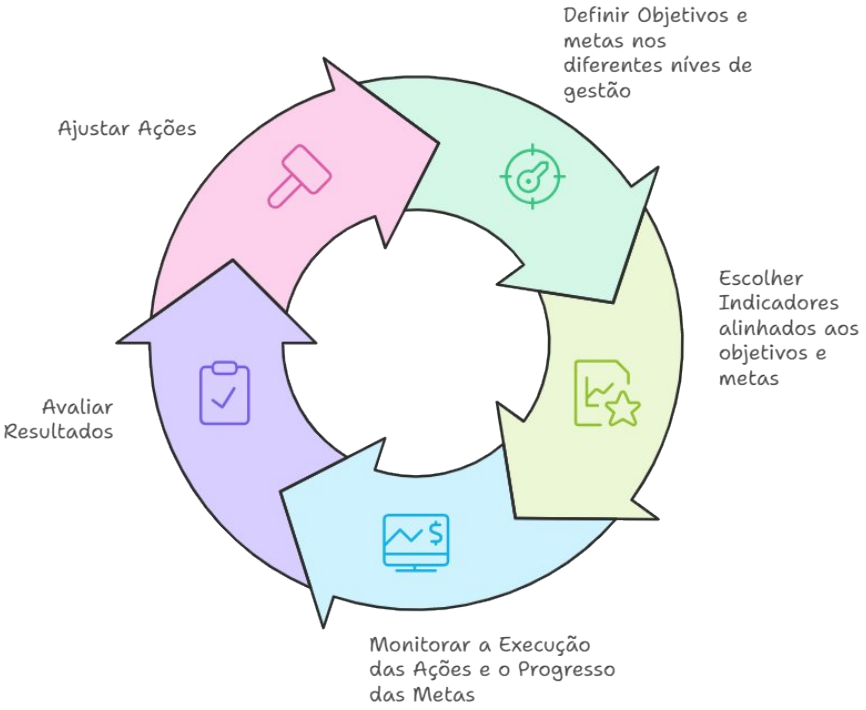


Fonte: Elaborado pela autora a partir de Doran (1981).

Deste modo, o processo de definição de objetivos e metas nos planos estratégicos, táticos e operacionais inclui a escolha de indicadores de desempenho como elementos indispensáveis ao monitoramento contínuo e à coerência entre os diferentes níveis de gestão. No nível estratégico, os indicadores permitem avaliar os resultados em relação aos objetivos gerais e à visão de longo prazo da organização. No nível tático, auxiliam no acompanhamento de metas específicas e no progresso de projetos alinhados às diretrizes estratégicas. Já no nível operacional, são úteis para avaliar a execução de ações práticas e a eficiência na utilização dos recursos.

O monitoramento integrado, portanto, fortalece a retroalimentação do planejamento e viabiliza ajustes (Figura 20), atendendo às demandas da gestão orientada por resultados (Almeida, 2005; Daft, 2017; Jones; George, 2008; Guimarães et al., 2006; Maçães, 2017; Mintzberg, Ahlstrand; Lampel, 2000; Teixeira; Martelanc; Santana, 1994).

Figura 20 - Ciclo de avaliação de desempenho.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005), Jones e George (2008) e Teixeira, Martelanc e Santana (1994).

Contudo, o modelo de avaliação de desempenho proposto visa auxiliar na compreensão e seleção de indicadores de gestão para subsidiar a tomada de decisão, demonstrar o valor da biblioteca, atrair recursos, retroalimentar o planejamento estratégico e contribuir para o engajamento das equipes, a melhoria do desempenho institucional e o fortalecimento do SIBI/UNIR.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se insere no campo interdisciplinar da Administração Pública e da Ciência da Informação. A Teoria Geral dos Sistemas forneceu o arcabouço conceitual necessário para analisar o SIBI/UNIR como um sistema aberto, composto por elementos interdependentes que interagem de forma dinâmica. Desse modo, foram identificadas as inter-relações entre os componentes do sistema, evidenciando a relevância de uma gestão integrada para aprimorar a eficiência, a produtividade e os resultados institucionais (Rosini; Palmisano, 2013; Foskett, 1973; Dornelles; Prado, 2022).

Sob o viés da Perspectiva Infocomunicacional, foi possível compreender como a criação, organização, disseminação e uso estratégico da informação podem contribuir para a integração entre os diversos níveis organizacionais e para a redução de lacunas comunicacionais. Dessa forma, o modelo de avaliação de desempenho proposto configura-se também como uma solução informacional que visa atender a dimensões específicas da gestão do sistema de bibliotecas investigado, com potencial para subsidiar o processo decisório e promover uma gestão orientada por resultados (Choo, 2005).

De igual importância, a Gestão por Resultados proporcionou a base conceitual para a elaboração do modelo, com ênfase na definição de indicadores de desempenho. Além disso, ressalta-se que a Teoria Geral dos Sistemas, a Perspectiva Infocomunicacional e a Gestão por Resultados convergem sobre a necessidade de valorizar o capital humano em todos os níveis organizacionais e de promover um ambiente favorável à troca de informações e ao aprendizado.

Nesse contexto, observa-se que a cultura organizacional exerce influência direta no alcance dos objetivos, sendo indispensável que a liderança incentive práticas que valorizem a comunicação, a coleta e o uso de informações como suporte à tomada de decisões estratégicas (Ponjuán Dante, 2011), e que enfatize a avaliação como etapa basilar para assegurar o alinhamento das ações às metas e a eficiência na execução das atividades.

Está pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o estudo de caso como estratégia metodológica e a aplicação de técnicas como pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários.

A questão de investigação — *Qual é o modelo de avaliação de desempenho necessário para potencializar a gestão do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR) e promover o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua?* — guiou a investigação e possibilitou o alcance do objetivo geral: *propor um modelo de avaliação de desempenho que potencialize a gestão do SIBI/UNIR e promova o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua*.

Para a consecução do objetivo geral foram delineados quatro objetivos específicos: (1) identificar os indicadores de desempenho utilizados pelo SIBI/UNIR: constatou-se que os indicadores atualmente adotados são, em sua maioria, aqueles exigidos pelas avaliações externas do MEC/INEP, com foco predominante em acervo; (2) comparar os indicadores utilizados no SIBI/UNIR com referenciais internacionais, como a ISO 11620:2023 e as diretrizes da IFLA: a comparação evidenciou que os indicadores internacionais contemplam uma gama mais ampla de dimensões relacionadas ao desempenho de bibliotecas, permitindo a identificação de lacunas no conjunto de indicadores adotados pelo SIBI/UNIR; (3) selecionar indicadores para compor o modelo de avaliação de desempenho: os indicadores foram escolhidos com base em referenciais teóricos e empíricos e validados junto aos bibliotecários gestores; e (4) estruturar um modelo de avaliação de desempenho a partir dos indicadores validados pelos bibliotecários do SIBI/UNIR.

Para tanto, o modelo proposto foi estruturado com 13 indicadores organizados em seis dimensões relacionadas a diferentes aspectos da gestão do SIBI/UNIR: dimensão 1 - Gestão de Recursos Humanos (nível estratégico), que contempla quatro indicadores relacionados ao desenvolvimento e à capacitação dos servidores; dimensão 2 - Satisfação e Impacto no Usuário (nível tático), composto por um indicador que avalia a percepção dos usuários sobre os serviços prestados; dimensão 3 - Infraestrutura e Acessibilidade (nível operacional), que contém um indicador que avalia as condições de acesso e uso dos espaços físicos, com ênfase na acessibilidade para pessoas com deficiência; dimensão 4 - Gestão do Acervo (nível operacional e estratégico), que contém seis indicadores voltados ao monitoramento da composição, conservação e acesso do acervo; dimensão 5 - Recursos Financeiros (nível estratégico), composto por um indicador que avalia a porcentagem de recursos institucionais alocados à biblioteca; e, dimensão 6 - Gestão de Processos

Administrativos Eletrônicos (nível estratégico), que contém um indicador que mede o tempo médio de tramitação de processos internos no sistema eletrônico de gestão.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho que integre indicadores nacionais e internacionais, alinhados às necessidades institucionais, contribuirá para potencializar a gestão do SIBI/UNIR. O modelo visa servir como referencial prático para subsidiar a seleção e o uso de indicadores de desempenho, alinhados ao planejamento estratégico, a fim de monitorar e avaliar as ações da biblioteca.

Embora a metodologia empregada tenha se mostrado eficaz para atingir os objetivos, a pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, o estudo restringiu-se ao contexto do SIBI/UNIR, uma instituição de ensino superior com características específicas e com uma amostra reduzida, o que dificulta a generalização para outras bibliotecas universitárias com realidades organizacionais distintas. Outro fator limitante é a ausência de um planejamento estratégico formal e consolidado no SIBI/UNIR, com objetivos e metas bem definidos. Entretanto, espera-se que o modelo possa servir como referência para outras instituições, com as adaptações necessárias às suas particularidades.

O modelo foi estruturado com base em instrumentos normativos e referenciais teóricos, funcionando como um ponto de partida para futuras melhorias. Sugere-se que, ao implementar o modelo, os indicadores sejam alinhados a diretrizes claras, com foco em objetivos e metas previamente estabelecidos.

Deve-se evidenciar que não foi objetivo deste trabalho testar o modelo proposto. Por isso, recomenda-se, para futuras investigações, verificar sua aplicação e avaliar o impacto dessa implementação a partir da percepção dos usuários (discentes, docentes e técnicos). Além disso, sugere-se a comparação deste modelo com outros utilizados em bibliotecas universitárias, com o objetivo de identificar boas práticas e aperfeiçoá-lo.

Ao passo que se conclui este trabalho, ainda há muito a ser debatido sobre a forma como a biblioteca universitária é avaliada e gerida, especialmente no que se refere à integração de práticas que ampliem sua contribuição acadêmica e social. Nesse sentido, é importante que o MEC, enquanto órgão de controle externo, amplie sua percepção ao avaliar a biblioteca universitária como parte da dimensão de infraestrutura da IES. Ir além da análise de acervo e instalações físicas envolve o reconhecimento dos serviços e recursos disponíveis e dos impactos no ensino,

pesquisa e extensão, o que abre espaço para refletir sobre novas formas de valorização da biblioteca universitária em sua missão.

A gestão da biblioteca universitária, contudo, não deve ser limitada a uma resposta às exigências externas, mas deve refletir o compromisso com a efetividade na transformação de recursos em benefícios concretos para a sociedade, justificando sua existência e financiamento. Nesse contexto, é pertinente refletir como os processos internos da biblioteca universitária podem ser ajustados para alcançar esse objetivo.

Dessa forma, a proposta de um modelo de avaliação de desempenho, que integra indicadores internos e externos, representa um convite à melhoria contínua. Alinhar-se aos referenciais nacionais, como os critérios do MEC, e internacionais, como a norma ISO 11620:2023 e as diretrizes da IFLA, não se resume à conformidade com padrões. É, sobretudo, uma oportunidade para repensar processos e reimaginar a biblioteca universitária como um agente transformador no âmbito acadêmico e social.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005. 144 p.

ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A. D. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **BiblioCanto**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 70–82, 2016. DOI: 10.21680/2447-7842.2016v2n1ID9625. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/bibliocanto/article/view/9625. Acesso em: 14 abr. 2024.

ALVES, T. S. **Desempenho estratégico orientado a processos, competências e indicadores:** proposições para as bibliotecas do Instituto Federal do Rio de Janeiro. 2020. 135 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2020. Disponível em: https://tede.ufrrj.br/jspui/handle/jspui/6399. Acesso em: 16 abr. 2024.

AMARAL, F. V.; CORRÊA, E. C. D. Contribuições da biblioteconomia e ciência da informação para a gestão de bibliotecas universitárias. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 18, n. 00, p. e020008, 2020. DOI: 10.20396/rdbci.v18i0.8659172. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8659172. Acesso em: 16 mar. 2024.

ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522491278. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491278/. Acesso em: 17 abr. 2024.

ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - Go. **Informação & Informação**, *[S. l.]*, v. 19, n. 1, p. 185–205, 2013. DOI: 10.5433/1981-8920.2014v19n1p185. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817. Acesso em: 14 abr. 2024.

BAHIA, L. O. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021.

BALBE, R. S. Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal. **Revista do Serviço Público** - RSP, v. 61, n. 2, p. 189-209, 2010. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1613. Acesso em 01 de maio de 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRAGA, A. A. **A gestão infocomunicacional em cooperativas agrícolas de Rondônia, Brasil:** proposta de modelo. 2021. 282 f. Tese (Doutorado em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais) – Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2021.

BRANDÃO, M. O cidadão e as plataformas digitais: a modernização administrativa à luz do paradigma infocomunicacional. **Prisma**, n. 22, p. 21-42, 2014. Disponível em: http://aleph.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/1909. Acesso: 28 de abril de 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso: 12 fev. 2024.

BRASIL. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília: Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009.

BRASIL. Lei nº 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 União**: seção 1, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 13 de fev. 2024

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Glossário de termos orçamentários**. 6. ed. Brasília: MPOG, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores:** orientações básicas aplicadas à gestão pública. Brasília: MP, 2012. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/46/1/indic_orientacoes.pdf#page=17.59.Acesso em: 25 out. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas**: casos e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. 242 p.

CALDEIRA, J. **100 indicadores da gestão**. Coimbra: Actual editora, 2012.

CARIBÉ, R. C. V. Sistema de indicadores: uma introdução. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 7, n. 1, p. 1–23, 2009. DOI: 10.20396/rdbci.v6i2.1986. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1986. Acesso em: 6 abr. 2024.

CARVALHO, A. P. P.; FORT, M. C. Midiatização nas relações de trabalho e as práticas de comunicação de grupos organizacionais em dispositivos móveis: o caso WhatsApp. **dialógica,** p. 2, 2017.Disponível em: https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-1698-1.pdf. Acesso em: 20 out. 2024.

CAVALCANTE, L. P. S.; GUERRA, M. A. M. A.; CHAVES, I. T. Teoria geral da administração e as contribuições para a gestão de bibliotecas universitárias. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 7, p. e32208, 2023. DOI: http://doi.org/10.21680/2447-0198.2023v7n1ID32208

CAVALCANTI, M. F.; DE PAULA, V. A. F. Teoria geral de sistemas I. *In.* MARTINELLI, D. P. **Teoria geral dos sistemas**. São Paulo: Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502180390. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502180390/. Acesso em: 16 abr. 2024.

CELERE, M.; PIRANI, R. B. Indicadores de desempenho: relato de experiência da biblioteca da faculdade de direito da USP, campus de Ribeirão Preto. **Bibliotecas Universitárias: pesquisas, experiências e perspectivas**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/3067. Acesso em: 17 abr. 2024.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

COLETTA, T.; ROZENFELD, H. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, p. 129-141, 2007.Disponível em: https://www.scielo.br/j/pci/a/rXWkD7mQT3BwCk6zMtCrSRr/. Acesso em: 14 fev. 2024.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas**: teoria e prática. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2015.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto**.** Porto Alegre: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786581334192. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/. Acesso em: 14 fev. 2024.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2019. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 30 jan. 2024.

CUNHA, J. S.; NEVES, A. C. O. B. Protagonismo da biblioteca universitária: tendências de gestão e avaliação com foco em atuação estratégica. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, *[S. l.]*, v. 17, p. 1–33, 2021. Disponível em: https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1435. Acesso em: 15 abr. 2024.

CUNHA, M. B.; DIÓGENES, F. C. B. A trajetória da biblioteca universitária no Brasil no período de 1901 a 2010. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S. l.], v. 21, n. 47, p. 100–123, 2016. DOI: 10.5007/1518-2924.2016v21n47p100. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2016v21n47p100. Acesso em: 31 jan. 2024.

DAFT, R. L. **Administração.** 12. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. E-book. ISBN 9788522125258. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125258/. Acesso em: 11 abr. 2024.

DINIZ, E. H. *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 23–48, jan. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/f9ZFfjhYtRBMVxLPjCJMKNJ/#ModalHowcite. Acesso: 28 de abril de 2024.

DONAIRES, O. S. **Teoria geral de sistemas II**. *In.* MARTINELLI, D. P. Teoria geral dos sistemas. São Paulo: Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502180390. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502180390/. Acesso em: 16 abr. 2024.

DORNELLES, D.; PRADO, J. M. K. Gestão sistêmica de bibliotecas universitárias e o repertório científico sobre indicadores de gestão na ciência da informação. **Encontros Bibli:** revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 1–21, 2022. DOI: 10.5007/1518-2924.2022.e85906. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/85906. Acesso em: 15 abr. 2024.

DRUCKER, P. F. **O essencial de Drucker:** uma seleção das melhores teorias do pai da gestão. Coimbra: Atual editora, 2008.

DUTRA, A. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 25–56, 2005. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/732. Acesso em: 9 ago. 2024.

DZIEKANIAK, C. V. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **Transinformação**, v. 21, n. 1, p. 33–54, jan. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/tinf/a/rct78KXSjLQYNgRwZWnycnN/?lang=pt#. Acesso em: 30 mar. 2024.

ESTEVES, R. **O Brainstorm eficaz**: como gerar ideias com mais eficiência. 2. ed. São Paulo: Dash Editora, 2020.

FAQUETI, M. F. *et al.* Sistemas de bibliotecas: uma análise a partir de seus regimentos. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, p. 715, 2017. Disponível em: http://eprints.rclis.org/31898/.Acesso em: 18 abr. 2024.

FARIAS FILHO, C. M.; ARRUDA FILHO, E. J. **Planejamento da pesquisa científica.** 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015.

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

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa.** Porto Alegre: Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788565848138. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848138/. Acesso em: 17 de maio. 2024.

FOSKETT, D. J. Teoria dos sistemas gerais e a organização de bibliotecas. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v. 2, n. 1, 1973. Disponível em:

https://periodicos.ufmg.br/index.php/reb/article/view/33155. Acesso em: 13 de mar. 2024

GARCES, A.; SILVEIRA, J. P. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 53, n. 4, p. p. 53-77, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v53i4.294. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/294. Acesso em: 2 ago. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022.

Gil, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

GRANDI, M. E. G. *et al*. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: projeto desenvolvido no SIBi/USP. **Anais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU**, São Paulo: CRUESP, 2008. Disponível em: http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3081.pdf. Acesso em: 16 abr. 2024.

GUERRA, M. G. G. V.; DE SOUZA, S. R. A. Avaliação da educação superior no Brasil. **Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 9, n. 18, p. 1-17, 2020. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/4718/471864018016/471864018016.pdf. Acesso em: 13 de fev. 2024

GUIMARÃES, M. C. S. *et al*. Indicadores de desempenho de bibliotecas na Fiocruz: um caminho em construção. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 248–254, set. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ci/a/8sGGpBnFDLpBsBRdfYHcZxp/?lang=pt#. Acesso: 02 de maio de 2024

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumentos de avaliação**. Brasília, DF: INEP, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/avaliacao-in-loco/instrumentos-de-avaliacao. Acesso em: 13 de fev. 2024.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 11620:2023.** Information and documentation — Library performance indicators. 4. ed. Geneva: ISO, 2023.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea.** Porto Alegre: Grupo A, 2008. E-book. ISBN 9788563308863. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308863/. Acesso em: 13 abr. 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. São Paulo: ELSEVIER EDITORA, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 1997.

LANCASTER, F.W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

LIMA JÚNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucesso e fracassos. **Revista do Serviço Público**. Ano 49 Número 2 Abr-Jun 1998. Disponível: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1490/1/1998%20Vol.49%2Cn.2%20J%C3%BAnior.pdf. Acesso em: 12 fev. 2024.

LUBISCO, N. M. L. A biblioteca universitária e o processo de avaliação do MEC: alguns elementos para o planejamento da sua gestão**. Seminário nacional de Bibliotecas Universitárias**, v. 12, 2002. Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/files/original/29/4122/SNBU2002_111.pdf. Acesso em: 14 abr. 2024.

LUBISCO, N. M. L. A biblioteca universitária brasileira: um modelo para avaliar seu desempenho. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 153-199, jun. 2008. Disponível em: http://www.pontodeacesso.ici.ufba.br. Acesso em: 14 abr. 2024.

MAÇÃES, M. A. R. **Da gestão tradicional à gestão contemporânea - Vol I** . Coimbra, Portugal: Grupo Almedina, 2017. *E-book.* ISBN 9789896942212. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942212/. Acesso em: 02 abr. 2024.

MAIA, M. L. J. **Gestão de bibliotecas na universidade federal da Paraíba:** análise com base nos indicadores de avaliação. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/21365/1/MaraLeuranyJorgeMaia_Dissert.pdf>. Acesso em: 2 maio 2024.

MAIA, M. L. J; MORAIS, J. J. S. Análise do processo de avaliação de bibliotecas universitárias. **Em Questão**, v. 29, p. e-124299, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/emquestao/a/ZJm4pMFdV3JJV7SSyvpxvjh/. Acesso em: 02 maio 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/. Acesso em: 6 abr. 2024.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação cientifica**. São Paulo: Atlas, p. 143-164, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade: Governance in the public sector: emphasis on improving management, transparency and society participation. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 56419–56441, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n8-105. Disponível em:

https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032. Acesso em: 13 fev. 2024.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do entendimento humano. Campinas, SP: Psy II, 1995.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**: práticas de fichamentos, resumos, resenhas. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, M. R.S.**O uso de indicadores de desempenho na avaliação dos serviços prestados por uma biblioteca universitária**. 2023. 108f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27163/tde-11072023-150846/pt-br.php. Acesso em: 17 abr. 2024

MOREIRA, L. A.; SILVA, A. M. Gestão e comportamento de busca e uso da informação em contexto organizacional público. **Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento**, 2020. Disponível em: https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/128601/2/412589.pdf. Acesso em 20 de abril de 2024.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. 4.ed. São Paulo: SRV Editora, 2020.

NASSUNO, M. Gestão por resultados do governo federal brasileiro: um breve histórico e perspectivas. **Revista Segurança, Justiça e Cidadania 5**: 139-149, 2011. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/estudos/sjcvolume5/gestao_resultados_governo_federal_brasileiro_breve_historico_perspectivas.pdf.Acesso: 01. ago. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Gestão para resultados**: atuação, conhecimentos, habilidades. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2010.

OLIVEIRA, R. C. R. **Novo perfil da regulação estatal administração pública de resultados e análise de impacto regulatório**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015.

PARANHOS, W. M. M. R. Fragmentos metodológicos para projetos e execução de gestão informatizada de coleções de documentos e serviços em bibliotecas. **Encontros Bibli:** revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 14–32, 2004. DOI: 10.5007/1518-2924.2004v9nesp2p14. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp2p14. Acesso em: 18 abr. 2024.

PASSARELLI, B.; SILVA, A. M. B. M.; RAMOS, F. M. S. (orgs.). **E-Infocomunicação:** estratégias e aplicações. São Paulo: Senac, 2014.

PAULA, M. A.; VERGUEIRO, W. C. S. Avaliação de desempenho em bibliotecas: Revisão de literatura e apresentação de indicadores. **Informação & Sociedade**, v. 28, n. 1, 2018. Disponível:https://www.proquest.com/docview/2212805167?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals. Acesso:02 de maio de 2024.

PEREIRA, C. A.; ARAÚJO, J. F. F. E.; MACHADO - TAYLOR, M. L. Remendo novo em roupa velha? SINAES de maturidade ou de saturação do modelo de avaliação do ensino superior brasileiro**. Revista Brasileira de Educação**, v. 25, p. e250020, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vJP4tHY38C667kdNGPbFj6S/?lang=pt&format=html. Acesso em: 13 de fev. 2024.

PIMENTA, E. C. T.; COELHO JÚNIOR, T. P. O uso de indicadores de desempenho da ISO 11620 para avaliar bibliotecas universitárias. **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, v. 19, 2016. Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/files/original/31/4481/SNBU2016_099.pdf Acesso em: 16 abr. 2024.

POLL, R.; BOEKHORST, P. **Measuring quality**: performance measurement in libraries. 2. ed. revised. Munich: K. G. Saur, 2007. (IFLA Publications, 127). Disponível em: https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783598440281.bm/html. Acesso em: 16 nov. 2023.

PONJUÁN-DANTE, G. La gestión de información y sus modelos representativos.Valoraciones. **Ciencias de la Información**, [S. l.], p. 11–17, 2011. Disponível em: https://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/280. Acesso em: 2 may. 2024.

RAMALHO, V. P. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e os indicadores de avaliação referente à biblioteca universitária:** construindo um modelo de avaliação para o SISTEMOTECA da UFPB. 2017. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12972. Acesso em: 14 fev. 2024

RAMOS, P. A. B. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 25, n. 1, 1996. DOI: 10.18225/ci.inf.v25i1.671. Disponível em: https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/671. Acesso em: 18 abr. 2024.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da biblioteconomia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009.

ROSINI, A. M., PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ROZADOS, H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, p. 60-76, 2005.Disponível:https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/254016/000518529.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso:02 de maio de 2024.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/. Acesso em: 14 fev. 2024.

SANTOS, E. V. A ciência da informação no contexto do paradigma pós-custodial e da pós-modernidade. **Páginas a&b: arquivos e bibliotecas**, p. 3-16, 2018. Disponível em: | https://doi.org/10.21747/21836671/pag10a1. Acesso em: 23 ago. 2024.

SANTOS, J. M. O Processo evolutivo das bibliotecas da antiguidade ao Renascimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 8, n.2, p. 175-189, jul/dez. 2012. Disponível em: https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/237/235. Acesso em: 30 jan. 2024.

SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em ciência da informação-abstração e método científico. **Ciência da informação**, v. 30, p. 82-91, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ci/a/VP65L6856xSDztv9RzT3D5k/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 01 de maio de 2024.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas**: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2006. E-book. ISBN 9788522488384. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522488384/. Acesso em: 04 ago. 2024.

SILVA, C. C. M; RADOS, G. J. V. Gestão de serviços em bibliotecas: melhoria com foco no cliente. Service management in libraries: improvement with focus on the customer p.198-218. **Revista ACB,** [S. l.], v. 7, n. 2, p. 198–218, 2002. Disponível em: https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/370. Acesso em: 18 abr. 2024.

SILVA, E. M. (org.). **Gestão de unidades de informação na atualidade**. Recife: Ed. UFPE, 2021. Disponível em: https://editora.ufpe.br/books/catalog/book/737. Acesso em: 10 jan. 2024.

SILVA, F. C. C.; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Informação & Informação**, *[S. l.]*, v. 11, n. 2, p. 82–99, 2006. DOI: 10.5433/1981-8920.2006v11n2p82. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1691. Acesso em: 14 abr. 2024.

SILVA, F. F.; SILVA, R. T. P. História da educação superior: das primeiras universidades à criação da Universidade Federal de Rondônia. **Humanidades & Inovação**, v. 5, n. 8, p. 39-47, 2018. Disponível em: https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/912. Acesso em: 19 mai. 2024.

SILVA, S., S.; BARCELLOS, B. F. Gestão de biblioteca universitária: um relato de experiência do sistema de bibliotecas da universidade federal de Sergipe. **Anais do 22º Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU)**. Disponível em: https://portal.febab.org.br/snbu2023/article/view/3076. Acesso em: 15 abr. 2023.

SILVEIRA, J. G. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 38, n. 2, 2009. DOI: 10.18225/ci.inf.v38i2.1250. Disponível em: https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1250. Acesso em: 14 abr. 2024.

TARAPANOFF, K. **Planejamento de e para bibliotecas universitárias no Brasil**: sua posição sócio-econômica e estrutural. (Trabalhos especiais), Repositório - FEBAB, acesso em 12 de novembro de 2024, Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/items/show/3452. Acesso em: 20 out. 2024.

TELLES, L. B.; BITTENCOURT, J. V. M. Avaliação de desempenho organizacional: abordagens na literatura acadêmica nacional. **Revista de Administração da UEG**, v. 8, n. 2, p. 92-104, 2017. Disponível em: http://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao. Acesso em: 09 ago. 2024.

TEXEIRA, H.; MARTELANC, R.; SANTANA, S. M. Avaliação de desempenho no setor público. *In*: Teixeira, H. J. **Remodelando a gestão pública:** uma revisão dos princípios e sistemas de planejamento, controle e avaliação de desempenho. São Paulo: Editora Blucher, 1994, 1994, p.85-93.

UCHOA, C. E. P. A**. Elaboração de indicadores de desempenho institucional:** aspectos gerais sobre os indicadores de desempenho institucional*.* Módulo I. Brasília: Enap, 2021a*.*

UCHOA, C. E. P. A**. Elaboração de indicadores de desempenho institucional:** classificação dos indicadores de desempenho institucional*.* Módulo II. Brasília: Enap, 2021b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Comissão Própria de Avaliação - CPAv/UNIR. **Relatório parcial de autoavaliação institucional relatório do ciclo 2024-2024:** ano de referência 2022. Porto Velho: UNIR, 2023. 78 p. Disponível em: https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/Relat%C3%B3rios/RELATORIO_AVALIA%C3%87%C3%83O_INSTITUCIONAL_INTERNA_2022_24042023.pdf. Acesso em: 09 abr. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Comissão Própria de Avaliação-CPAv/UNIR. **Avaliação institucional da Fundação Universidade Federal de Rondônia (Relatório).** Porto Velho: UNIR, 2013. 92 p. Disponível em: https://avaliacaoinstitucional.unir.br/uploads/87878787/4670_2013_relatorio_cpav_(avaliacao_institucional_interna).pdf. Acesso em: 09 abr. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Conselho Superior de Administração**. Resolução nº 188/CONSAD, de 11 de julho de 2017**. Aprova o Regimento das Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho: UNIR, 2017. Disponível em: https://bibliotecacentral.unir.br/uploads/27147015/arquivos/Resolu__o_188_CONSAD_regimento_bibliotecas_1990990602.pdf. Acesso em: 13 mar. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI:** 2019-2024. Porto Velho: UNIR, 2019. Disponível em:

https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/Ultima_versao_do_PDI_2019_Dezembro_2019_272457636.pdf. Acesso em:20 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**. Portal da transparência**: contratos e convênios. Disponível em: https://transparencia.unir.br/pagina/exibir/13937. Acesso em: 25 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Pró-Reitoria de planejamento. **Manual de procedimentos:** módulo II: procedimentos acadêmicos. Porto Velho, RO: [s.n.], 2019. 72 p.: il. Disponível em https://prograd.unir.br/uploads/42424242/arquivos/Manual_de_Procedimentos_Acad_micos_2019_2020_1539152394.pdf. Acesso em: 10 ago. 2024.

VALMORBIDA, S. M. I*. et.al*. Avaliação de desempenho organizacional: panorama das publicações em periódicos nacionais. **Sociedade, Contabilidade e gestão**, 7(2), 2013 Disponível em: http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/view/1495/1339 Acesso: 04 ago.2024.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. Campinas: Papirus, 2022. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 17 abr. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

XAVIER JÚNIOR, C. M.; FERRAZ, M. N.; FURTADO, F. L. A. Avaliação do MEC/INEP em bibliotecas de instituições públicas de ensino superior: desafios e perspectivas para o desenvolvimento de coleções. **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/40540/2/2018_Avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20mecinep%20em%20bibliotecas%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%BAblicas%20de%20ensino%20superior.pdf. Acesso: 15 abr. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/. Acesso em: 14 fev. 2024.

ZAINKO, M. A. S. Políticas públicas de avaliação da educação superior: conceitos e desafios. **Jornal de políticas educacionais**, v. 2, n. 4, p. 15-23, 2008. Disponível em: http://www.jpe.ufpr.br/n4_2.pdf. Acesso em: 17 abr. 2024.

ZWICK, E. O Poder político-burocrático na gestão pública brasileira: uma crítica de seus marcos reformistas à luz de adorno. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 216–226, 2017. DOI: 10.21118/apgs.v1i3.5115. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5115. Acesso em: 6 abr. 2024.

APÊNDICE A - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM ENTREVISTA

OFÍCIO Nº xxx/2024

Porto Velho, xxx de xxxx de 2024.

À Direção do Sistema de Bibliotecas da UNIR (SIBI/UNIR)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Campus José Ribeiro Filho –Porto Velho/RO

Assunto: **Convite para colaborar em pesquisa de mestrado sobre modelo de avaliação para o SIBI/UNIR.**

Senhor (a) Diretor (a),

Cumprimentando-a cordialmente, convidamos Vossa Senhoria a participar de uma entrevista como parte da pesquisa de dissertação de mestrado em Administração Pública, intitulada **"Avaliação de Desempenho em Biblioteca Universitária: Proposta de Modelo"**, de autoria da mestranda Edonéia Sampaio da Silva Miranda, sob orientação da Profa. Dra. Estela Pitwak Rossoni. Reforçamos que a participação dessa Direção é fundamental para o sucesso da pesquisa, e agradecemos, desde já, pela valiosa colaboração.

O objetivo da pesquisa é **desenvolver um modelo de avaliação de desempenho que fortaleça a gestão do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR) e promova o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua**. Esse modelo será fundamentado nos indicadores estabelecidos pelo MEC, complementados por indicadores da *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA) e da ISO 11620:2023, selecionados por sua abrangência e relevância e nos estudos referenciados.

A pesquisa busca preencher lacunas ao tratar de aspectos operacionais e estruturais das bibliotecas que não são completamente cobertos pelos indicadores do MEC/INEP. Assim, o estudo propõe um modelo que leve em consideração os serviços, os recursos e as instalações físicas das bibliotecas do SIBI/UNIR, visando prepará-las para atender aos padrões de qualidade estabelecidos pelo MEC e às necessidades dos usuários.

Ademais, em conformidade com o Código de Ética da pesquisa científica, asseguramos que todas as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para aprofundar a compreensão sobre a estrutura e o funcionamento do SIBI/UNIR, servindo como base para o desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho proposto na dissertação.

Solicitamos, por gentileza, que seja informada a data e o horário mais adequados para a realização da entrevista. Em função do cronograma do mestrado, sugerimos as datas entre 16 e 20 de setembro de 2024, ficando o horário a seu critério. Estima-se que a entrevista terá duração aproximada de 2 horas e poderá ser realizada de forma presencial ou virtual, conforme sua preferência.

Caso haja necessidade de algum ajuste em relação às datas sugeridas, estamos à disposição para realizar as devidas adequações.

Atenciosamente,

Edonéia Sampaio da Silva Miranda
Mestranda em Administração Pública – (PROFIAP/UNIR)
E-mail: edoneia.sampaio@unir.br
Telefone: 69 9 9292-3109

Professora Dra. Estela Pitwak Rossoni
Orientadora
Mestranda em Administração Pública – (PROFIAP/UNIR)
Telefone: 69 9 9256-3282

APENDICE B - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM ENTREVISTA - GERENTES

OFÍCIO CIRCULAR Nº xxx/2024

Porto Velho, xxx de xxx de 2024.

Ao Bibliotecário (a)

Gerente de Atendimento ao Público

Biblioteca Setorial (BS) do Sistema de Bibliotecas da UNIR (SIBI/UNIR)

Assunto: **Convite para colaborar em pesquisa de mestrado sobre modelo de avaliação para o SIBI/UNIR.**

Prezado (a) Bibliotecário (a),

Cumprimentando-o (a) cordialmente, convidamos para participar de uma entrevista como parte da pesquisa de dissertação de mestrado em Administração Pública, intitulada "**Avaliação de Desempenho em Biblioteca Universitária: Proposta de Modelo"**, de autoria da mestranda Edonéia Sampaio da Silva Miranda, sob orientação da Profa. Dra. Estela Pitwak Rossoni.

Sua experiência à frente da gestão de uma das bibliotecas setoriais que compõem o SIBI/UNIR é essencial para enriquecer e contribuir para o objetivo da pesquisa que **é desenvolver um modelo de avaliação de desempenho que fortaleça a gestão do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR) e promova o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua.** Esse modelo será baseado nos indicadores estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC), complementados por indicadores da Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (IFLA) e pela norma ISO 11620:2023, selecionados pela sua relevância e abrangência, conforme estudos referenciados.

Nesse contexto, a administração pública federal, por meio da gestão por resultados, adota indicadores de desempenho como ferramenta para medir a eficácia e a eficiência de suas ações. Esses indicadores, tanto quantitativos quanto qualitativos, permitem avaliar o alcance de objetivos e metas predefinidos. No cenário das bibliotecas do SIBI/UNIR, eles podem ser utilizados para acompanhar o progresso, otimizar a alocação de recursos e demonstrar o valor dos serviços oferecidos à comunidade acadêmica. (Rozados, 2005; Guimarães *et al.*, 2006; Valmorbida *et al*., 2012; Paula e Vergueiro, 2018; Maia; Moraes, 2023).

Desta forma, a avaliação de desempenho consiste no processo que emprega esses indicadores para mensurar, analisar e interpretar os resultados das atividades organizacionais. Assim, os indicadores de desempenho fornecem as métricas necessárias para mensurar resultados, enquanto a avaliação de desempenho converte esses dados em informações que orientam a gestão e a melhoria dos serviços (Valmorbida *et al*., 2012).

Por conseguinte, a pesquisa visa preencher lacunas relacionadas a aspectos operacionais e estruturais das bibliotecas que não são completamente cobertos pelos indicadores do MEC/INEP. Assim, o estudo propõe um modelo que integre a avaliação

dos serviços, dos recursos e das instalações físicas das bibliotecas do SIBI/UNIR, **com o intuito de prepará-las para atender as exigências estabelecidas pelo MEC e às necessidades dos usuários.**

Em conformidade com o Código de Ética da pesquisa científica, asseguramos que todas as informações coletadas serão tratadas confidencialmente e utilizadas exclusivamente para aprofundar a compreensão sobre a estrutura e o funcionamento do SIBI/UNIR, servindo como base para o desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho proposto na dissertação.

Solicitamos, por gentileza, que seja informada a data e o horário mais adequados para a realização da entrevista. Em função do cronograma do mestrado, **sugerimos as datas entre 09 a 11 ou** de **15 a 18 de outubro de 2024**, ficando o horário a critério do entrevistado. A duração da entrevista é estimada em cerca de 1 (uma) hora e será realizada no formato virtual.

Caso haja necessidade de ajuste nas datas sugeridas, estamos à disposição para realizar as devidas adequações.

Atenciosamente,

Edonéia Sampaio da Silva Miranda
Mestranda em Administração Pública – (PROFIAP/UNIR)
E-mail: edoneia.sampaio@unir.br
Telefone: 69 9 9292-3109

Professora Dra. Estela Pitwak Rossoni
Orientadora
Mestranda em Administração Pública – (PROFIAP/UNIR)

APÊNDICE C - PROTOCOLO DE PESQUISA – ENTREVISTA

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL (PROFIAP)
TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Avaliação de desempenho em biblioteca universitária: proposta de modelo
MESTRANDA: Edonéia Sampaio da Silva Miranda
ORIENTADORA: Estela Pitwak Rossoni

1) INFORMAÇÕES GERAIS

PERFIL DO RESPONDENTE		
1. Formação	Graduação	(.....)
	Pós-Graduação (Especialização)	( )
	Mestrado	( )
	Doutorado	( )
2. Tempo de Serviço no SIBI/UNIR	Menos de 1 ano	( )
	1 a 3 anos	( )
	4 a 7 anos	( )
	8 a 10 anos	( )
	Mais de 10 anos	( )

CATEGORIA: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1) De acordo com o regimento interno (Resolução 188/CONSAD de 2017), o SIBI/UNIR tem uma estrutura formalmente centralizada. Na prática, como isso se reflete na tomada de decisões e na gestão das bibliotecas setoriais? Há algum aspecto relacionado aos serviços que funcionam de forma descentralizada?

2) Considerando o organograma do SIBI/UNIR, os níveis tático e operacional estão claramente definidos? Como essas responsabilidades são reconhecidas institucionalmente? Os servidores têm clareza sobre a organização de suas responsabilidades dentro da instituição?

3) Os bibliotecários que atuam no nível operacional (que não ocupam cargo de gerentes) são reconhecidos institucionalmente como gestores? Caso não, explique.

CATEGORIA: GESTÃO

1. O SIBI/UNIR possui um planejamento estratégico formal que inclua missão, visão e valores alinhados aos objetivos estratégicos da instituição?

2. Caso não, como são estabelecidos os objetivos e metas estratégicas a longo prazo?

3. Quais ferramentas ou métodos o SIBI/UNIR utiliza para elaborar o planejamento de curto e médio prazo e definir suas metas operacionais?

4. Como é definida a alocação de recursos (humanos, materiais e financeiros) no SIBI/UNIR? Quais são os principais desafios enfrentados?

5. O SIBI/UNIR adota práticas de gestão baseadas em metas e resultados? Quais métodos são utilizados para garantir que os serviços das bibliotecas atendam a essas metas?
6. Quais mecanismos de controle são adotados para monitorar o desempenho das bibliotecas e identificar áreas que precisam de ajustes?
7. Quais instrumentos de gestão da qualidade são utilizados para garantir que os serviços e recursos funcionem de maneira adequada e eficiente, assegurando a satisfação dos usuários?

CATEGORIA: COMPORTAMENTO INFOCOMUNICACIONAL

1) Os objetivos e metas estratégicas do SIBI são comunicados de forma clara a todos os envolvidos (*stakeholders*)? Quais canais de comunicação, internos e externos, são utilizados e com que frequência essas comunicações ocorrem?
2) As decisões no SIBI/UNIR são tomadas de maneira participativa e transparente? Quais práticas são usadas para garantir que todos tenham a oportunidade de participar e que as informações sejam compartilhadas com clareza?
3) Quais métodos ou canais de comunicação interna são mais utilizados no SIBI/UNIR?
4) Você considera a comunicação interna no SIBI/UNIR eficaz e efetiva?
5) Como é promovido o desenvolvimento profissional das equipes nas bibliotecas do SIBI/UNIR, e de que forma elas são preparadas para lidar com as demandas e desafios do ambiente informacional das bibliotecas?

CATEGORIA: INDICADORES DO MEC

1. As bibliotecas do SIBI/UNIR são avaliadas externamente com base nos indicadores do MEC, quem são os envolvidos no processo de preparação e recebimento das comissões de avaliação do MEC?
2. Na sua percepção, os indicadores dos instrumentos avaliativos do MEC/INEP relacionados ao recredenciamento institucional e avaliação de cursos são suficientes para aferir a qualidade dos serviços, recursos e instalações físicas do SIBI/UNIR?
3. Os indicadores do MEC são suficientes para orientar a gestão estratégica das bibliotecas do SIBI/UNIR?
4. Os indicadores do MEC são bem aceitos e compreendidos pelos bibliotecários e pela equipe do SIBI/UNIR?
5. Como as informações dos relatórios finais das avaliações do MEC são organizadas e utilizadas na gestão das bibliotecas do SIBI/UNIR?
6. As bibliotecas do SIBI utilizam outros indicadores de avaliação de desempenho, além dos que constam nos instrumentos avaliativos do MEC, para medir a eficácia ou eficiência de seus processos, produtos ou serviços?

- Se sim, quais tipos de indicadores são utilizados?
- Caso não, você sente falta de indicadores voltados para medição/avaliação de desempenho de outros serviços/recursos no contexto do SIBI/UNIR?

CATEGORIA: INDICADORES IFLA E ISO

1) Existem normas e diretrizes internacionais que propõem indicadores complementares para avaliar bibliotecas, além dos utilizados pelo MEC. Na sua opinião, seria importante utilizar indicadores adicionais que ajudem a medir a qualidade da infraestrutura e dos serviços das bibliotecas do SIBI/UNIR?

2) Você considera relevante incluir indicadores como:

- Número de livros por aluno e a variedade de materiais no acervo para avaliar a qualidade das coleções?
- Facilidade de acesso e disponibilidade *online* dos materiais para melhorar o acesso dos usuários aos recursos informacionais?
- Qualidade do ambiente físico e a acessibilidade das bibliotecas para assegurar que o espaço atenda às necessidades dos usuários?

3) Na sua percepção, indicadores relacionados a qualificação dos servidores, a frequência de empréstimos e o uso de recursos digitais podem ser úteis para melhorar a gestão das bibliotecas do SIBI/UNIR?

4) Você considera importante medir a satisfação dos usuários, o tempo de espera no atendimento e o tempo necessário para organizar e disponibilizar novos materiais para melhorar a eficiência dos serviços prestados pelas bibliotecas do SIBI/UNIR?

5) Indicadores voltados para estatística de uso dos espaços da biblioteca e a realização de eventos culturais e capacitação dos usuários são relevantes para garantir que as bibliotecas do SIBI/UNIR atendam bem à comunidade?

6) Como você avalia a proposta de um modelo de avaliação de desempenho para o SIBI/UNIR como forma de complementar os indicadores estabelecidos pelo MEC para as bibliotecas, com o objetivo de auxiliar na gestão e melhorar a qualidade dos serviços e recursos oferecidos pelas bibliotecas do SIBI/UNIR?

APÊNDICE D - PROTOCOLO DE PESQUISA - QUESTIONÁRIO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL (PROFIAP)
TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Avaliação de desempenho em biblioteca universitária: proposta de modelo
MESTRANDA: Edonéia Sampaio da Silva Miranda
ORIENTADORA: Estela Pitwak Rossoni

1) INFORMAÇÕES GERAIS

PERFIL DO RESPONDENTE Marque "X" nas opções correspondentes**:**	
Nível de Escolaridade	Graduação ( )
	Pós-Graduação (Especialização) ( )
	Mestrado ( )
	Doutorado ( )
Serviços, atividades/Recursos em que Atua	( ) Seleção e Aquisição de Material Bibliográfico
	( ) Avaliação do Acervo, Desbaste e Descarte
	( ) Processamento (Catalogação, Classificação, Indexação)
	( ) Elaboração de Ficha Catalográfica
	( ) Referência (Atendimento Direto aos Usuários)
	( ) Capacitação de Usuários e Equipe
	( ) Repositório
	( ) Preparação da biblioteca para visitas de comissões do MEC
	( ) Recepção das comissões de avaliação in loco do MEC
	( ) Orientação/Normalização de trabalhos acadêmicos
	( ) Web site
	( ) Mídias Sociais
	( ) Outros: _____
Tempo de Serviço no SIBI/UNIR	Menos de 1 ano ( )
	1 a 3 anos ( )
	4 a 7 anos ( )
	8 a 10 anos (x)
	Mais de 10 anos ( )

CATEGORIA : Estrutura organizacional

Considerando a estrutura organizacional do SIBI/UNIR, **para as questões seguintes, utilize as atribuições**: 1. Não concordo | 2. Concordo pouco | 3. Concordo | 4. Concordo muito | 5. Concordo totalmente

PERGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

1. A estrutura centralizada do SIBI/UNIR reflete adequadamente a gestão das bibliotecas setoriais.					
2. Na prática, há serviços que funcionam de forma descentralizada.					
3. Os níveis tático e operacional do SIBI/UNIR estão claramente definidos.					
4. Os bibliotecários do nível operacional, que não ocupam cargos de gerência, são reconhecidos institucionalmente como gestores.					

CATEGORIA : Gestão

Considerando o planejamento estratégico do SIBI/UNIR, **para as questões seguintes, utilize as atribuições**: 1 Não concordo | 2. Concordo pouco | 3. Concordo | 4. Concordo muito | 5. Concordo totalmente

PERGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. O SIBI/UNIR possui um planejamento estratégico formal que inclui visão, missão e valor, alinhado aos objetivos estratégicos da instituição.					
2. O SIBI/UNIR utiliza ferramentas ou métodos eficazes para elaborar o planejamento de curto e médio prazo e definir suas metas operacionais.					

Considerando os processos administrativos e resultados do SIBI/UNIR, **para as questões seguintes, utilizem as atribuições**: 1 Não concordo | 2. Concordo pouco | 3. Concordo | 4. Concordo muito | 5. Concordo totalmente

PERGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. A alocação de recursos (humanos, materiais e financeiros) no SIBI/UNIR é bem definida e eficiente.					
5. O SIBI/UNIR adota práticas de gestão baseadas em metas e resultados para os serviços das bibliotecas.					
6. O SIBI/UNIR utiliza mecanismos de controle para monitorar o desempenho das bibliotecas e identificar áreas que precisam de ajustes.					

CATEGORIA : Comportamento infocomunicacional

Considerando os processos de comunicação interna e externa no SIBI/UNIR, **para as questões seguintes, utilize as atribuições**: 1. Não concordo | 2. Concordo pouco | 3. Concordo | 4. Concordo muito | 5. Concordo totalmente

PERGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. O desenvolvimento profissional das equipes nas bibliotecas do SIBI/UNIR é promovido de forma adequada para lidar com as demandas e desafios.					
2. As decisões no SIBI/UNIR são tomadas de maneira participativa e transparente.					
3. A comunicação interna no SIBI/UNIR é eficaz e efetiva.					
4. Os métodos e os canais de comunicação interna no SIBI/UNIR são os mais apropriados para garantir a clareza e a participação de todos.					

CATEGORIA : INDICADORES DO MEC

Considerando os indicadores avaliativos do MEC, conforme os instrumentos de recredenciamento institucional (indicadores 5.9 e 5.10) e de autorização e renovação de cursos (indicadores 3.6 e 3.7), **para as questões seguintes, utilize as atribuições**:1 Não concordo | 2. Concordo pouco | 3. Concordo | 4. Concordo muito | 5. Concordo totalmente

PERGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Os indicadores dos instrumentos avaliativos do MEC/INEP são suficientes para aferir a qualidade do acervo bibliográfico do SIBI/UNIR.					
2. Os indicadores do MEC são adequados para avaliar a qualidade dos serviços ofertados pelas bibliotecas do SIBI/UNIR.					
3. Os indicadores do MEC são bem aceitos e compreendidos pelos bibliotecários e pela equipe do SIBI/UNIR.					

Para as perguntas a seguir, responda "Sim" ou "Não", e, quando aplicável, utilize o espaço fornecido para detalhar sua resposta:
4) As informações dos relatórios finais das avaliações do MEC são organizadas e utilizadas na gestão das bibliotecas do SIBI/UNIR?
( ) Sim
( ) Não

CATEGORIA C: INDICADORES DE DESEMPENHO ISO E IFLA
Para as perguntas a seguir, responda "Sim" ou "Não", e, quando aplicável, utilize o espaço fornecido para detalhar sua resposta:

1) As bibliotecas do SIBI utilizam outros indicadores de avaliação de desempenho, além dos que constam nos instrumentos avaliativos do MEC?
( ) Sim
( ) Não
Se sim, quais indicadores são utilizados?

2) Você vê a necessidade ou sente falta de outros indicadores, além dos que constam nos instrumentos avaliativos do MEC/INEP, para complementar a gestão no contexto do controle interno dos serviços ou recursos nas bibliotecas do SIBI/UNIR, visando prepará-las para as avaliações externas do MEC?

( ) Sim
( ) Não
3) Caso você tenha marcado "Sim" na questão anterior, quais serviços ou recursos ofertados pelo SIBI/UNIR você acredita que precisam de indicadores para gestão e aprimoramento?

- **Seleção e aquisição de material bibliográfico** ☐
- **Avaliação do acervo, desbaste e descarte** ☐
- **Processamento (catalogação, classificação, indexação)** ☐
- **Elaboração de ficha catalográfica** ☐

- **Referência (atendimento direto aos usuários)** ☐
- **Capacitação de usuários e equipe** ☐
- **Repositório** ☐
- **Levantamento bibliográfico de PPC de cursos** ☐
- **Orientação/normalização de trabalho acadêmico** ☐
- **Controle de processos** ☐
- **Projetos de extensão** ☐
- **Circulação (empréstimo, devolução e renovação)** ☐
- **Movimentação de usuários** ☐
- **Instalações físicas da biblioteca** ☐
- **Coleções online** ☐
- **Equipamento de informática** ☐
- **Acessibilidade** ☐
- **Organização do acervo** ☐
- **Mídias sociais** ☐
- **Website** ☐
- **Outro (especifique): _____**

Considerando a necessidade de preparar as bibliotecas para atender aos quesitos avaliativos externos do MEC, propõe-se a criação de um modelo de avaliação que complemente os indicadores do MEC utilizando parâmetros da IFLA e da norma ISO 11620/2023. As questões a seguir referem-se aos serviços, recursos e instalações físicas da biblioteca e têm como objetivo explorar sua percepção sobre a relevância de diferentes indicadores para aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços nas bibliotecas do SIBI/UNIR. Sua opinião é fundamental para a estruturação deste modelo.

4) Você tem conhecimento de instrumentos de avaliação de desempenho voltados para bibliotecas, como a norma ISO 11620/2023 e as diretrizes da IFLA, que oferecem indicadores adicionais para a avaliação da infraestrutura das bibliotecas universitárias?

( ) Sim
( ) Não

Para a questão seguinte, utilize as atribuições:1 Nada importante | 2. Pouco importante | 3. Importante | 4. Muito importante | 5. Extremamente importante

PERGUNTA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5 Como você avalia a importância de um modelo de avaliação que complemente os indicadores estabelecidos pelo MEC para as bibliotecas, auxiliando na gestão e melhorando a qualidade dos serviços e recursos oferecidos pelas bibliotecas do SIBI/UNIR?					

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da pesquisa: Avaliação de Desempenho em Biblioteca Universitária: Proposta de Modelo.
Pesquisadora responsável: Edoneia Sampaio da Silva Miranda, bibliotecária da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e discente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da UNIR.
Orientadora: Professora Dra. Estela Pitwak Rossoni, Universidade Federal de Rondônia.
Instituição: Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada "Avaliação de Desempenho em Biblioteca Universitária: Proposta de Modelo", conduzida pela pesquisadora Edoneia Sampaio da Silva Miranda. Trata-se de uma pesquisa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP), da Universidade Federal de Rondônia, sob orientação da Professora Dra. Estela Pitwak Rossoni e tem como objetivo geral*: propor um modelo de avaliação de desempenho que potencialize a gestão do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR) e promova o engajamento da equipe em um processo de melhoria contínua.*

Sua participação é voluntária, portanto, você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Sendo assim, a qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar da pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Como a pesquisa será em seu local de trabalho informamos que você não terá nenhum gasto. Contudo, em caso de necessidade, todo e qualquer despesa decorrente desta pesquisa para o participante, será arcado pela pesquisadora.

A sua participação consistirá em responder a uma entrevista semiestruturada e/ou questionários, com duração aproximada de uma hora, abordando temas relacionados ao perfil do respondente, estrutura organizacional, planejamento, gestão e indicadores de avaliação de desempenho de bibliotecas universitárias. A entrevista poderá ser gravada, seja em áudio, no caso de entrevistas presenciais, ou em vídeo, no caso de entrevistas virtuais, para posterior transcrição e análise. As gravações serão utilizadas apenas para esse fim e destruídas após a conclusão da pesquisa.

Informamos, conforme Resolução 510 de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, em seu Artigo 19, § 2º, que, caso o (a) participante venha a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, terá direito a assistência e a buscar indenização.

Estamos cientes que toda pesquisa que envolve seres humanos é passível de riscos. No decorrer da pesquisa podem ocorrer casos de os participantes sentirem desconforto em serem observados e/ou em terem a opinião gravada, discordarem das intervenções realizadas pela pesquisadora, momentos de timidez, dentre outros.

Sendo assim, caso ocorra algum contratempo, buscaremos compor redes de diálogo com os sujeitos envolvidos para sanar as questões vividas. Além disso, buscaremos auxílio/orientação/apoio acadêmico na Universidade Federal de Rondônia para atender às demandas surgidas.

Em caso de denúncias e/ ou intercorrências na pesquisa o participante poderá contatar o Comitê de Ética e Pesquisa da UNIR por meio do telefone (69)2182-2116 ou pelo e-mail cep@unir.br.

O presente documento será assinado e rubricado em todas as páginas pelo (a) participante e pesquisadora, em duas vias, e cada um ficará com uma.

Em caso de dúvidas e/ou maiores esclarecimentos sobre a pesquisa, favor entrar em contato com a pesquisadora responsável:

Edoneia Sampaio da Silva Miranda
Email: edoneia.sampaio@unir.br
Telefone: (69) 9 9292-3109.

Pesquisadora Responsável: Edoneia Sampaio da Silva Miranda
Assinatura: _____

Consentimento do (a) participante:

Eu, abaixo assinado, concordo voluntariamente em participar do estudo *"Avaliação de Desempenho em Biblioteca Universitária: Proposta de Modelo"* e declaro que fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora responsável sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos.

Assinatura do (a) participante: _____

Porto Velho, ____ de _____ de 2024

APÊNDICE F – PRODUTO TÉCNICO TÉCNOLOGICO (PTT)

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIR
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Proposta de Modelo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: PROPOSTA DE MODELO

Relatório técnico apresentado pela mestranda Edoneia Sampaio da Silva Miranda, ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Dr.ª Estela Pitwak Rossoni, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 04

Contexto e Público Alvo 05

Descrição da situação-problema 06

Objetivos da proposta de intervenção 07

Diagnóstico e análise 08

Proposta de intervenção 10

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 27

Referências 28

Protocolo de recebimento 29

RESUMO

Este Produto Técnico-Tecnológico apresenta um modelo de avaliação de desempenho para bibliotecas universitárias, desenvolvido a partir de um estudo de caso aplicado ao Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR), composto pela Biblioteca Central e oito bibliotecas setoriais. A situação-problema identificada refere-se à ausência de mecanismos padronizados e eficazes de controle interno, o que dificulta o monitoramento das atividades, a tomada de decisões baseadas em evidências e a alocação eficiente de recursos. Diante desse contexto, e com base no diagnóstico e na análise situacional, estruturou-se este modelo de avaliação fundamentado na visão sistêmica, na perspectiva infocomunicacional e na gestão orientada por resultados. Assim, o objetivo consiste, por meio deste modelo, em propor indicadores que possibilitem a avaliação de desempenho das bibliotecas investigadas, considerando suas atividades e recursos e, consequentemente, contribuir para o aprimoramento da gestão, mediante um mecanismo de controle cuja aplicação requer alinhamento aos objetivos e metas estratégicas do SIBI/UNIR. Desse modo, o modelo é formado por indicadores organizados em dimensões específicas das áreas de gestão, descritos em fichas individuais que apresentam informações necessárias à sua aplicação. Para o desenvolvimento da pesquisa que resultou no modelo, adotaram-se a pesquisa de campo, com aplicação de questionários e entrevistas a bibliotecários do SIBI/UNIR, a pesquisa documental e a análise da literatura especializada. Destaca-se que a seleção dos indicadores, no âmbito da pesquisa documental, foi orientada por parâmetros normativos internacionais (ISO 11620:2023 e Diretrizes da IFLA) e nacionais (instrumentos do MEC de avaliação institucional e de curso). Assim, o modelo proposto constitui um ponto de partida flexível, com possibilidade de inclusão de novos indicadores conforme as demandas e mudanças no cenário de gestão do SIBI/UNIR, sem a pretensão de ser exaustivo. Entre os benefícios esperados destaca-se o fortalecimento da tomada de decisões estratégicas, a alocação eficiente de recursos, a melhoria dos serviços prestados e o incremento do engajamento da equipe em processos de aprimoramento contínuo. O público-alvo abrange a equipe técnica, os bibliotecários e os usuários das bibliotecas da instituição.



CONTEXTO E PÚBLICO ALVO



A proposta deste modelo de avaliação de desempenho foi desenvolvida no contexto do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Rondônia (SIBI/UNIR), utilizado como estudo de caso para a pesquisa. Fundada em 1982, a UNIR é a única universidade pública de Rondônia, com campi localizados em oito municípios. O SIBI/UNIR é composto pela Biblioteca Central e oito Bibliotecas Setoriais, cuja finalidade consiste em oferecer suporte informacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão. A Biblioteca Central coordena o SIBI/UNIR, sendo responsável pela gestão técnica das coleções, pela padronização de processos e pela organização dos serviços de atendimento.

O modelo de avaliação foi estruturado com base nas percepções dos bibliotecários que atuam no SIBI/UNIR. Apresenta-se como uma ferramenta técnica de apoio à gestão, fundamentada na literatura especializada, nos parâmetros de avaliação do MEC e nas normas internacionais, como a ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA. Composto por indicadores específicos, o modelo busca contribuir para o monitoramento e a análise das atividades do sistema, além de subsidiar decisões voltadas ao aprimoramento da eficiência e da qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas da UNIR.

O público-alvo da proposta abrange a equipe técnica, bibliotecários e os usuários das bibliotecas da instituição.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante da necessidade contínua de adequar produtos e serviços às demandas dos usuários e atender aos padrões avaliativos do MEC/INEP, os indicadores de desempenho são ferramentas relevantes para a gestão de bibliotecas universitárias, especialmente no controle interno. Esses indicadores permitem ao gestor monitorar a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos, além de facilitar a padronização da coleta de dados, possibilitando que o processo de avaliação ocorra de forma transparente e equitativa (Guimarães *et al.*, 2006). Nessa perspectiva, diversos estudos, como os de Rozados (2005), Coletta e Rozenfeld (2007), Grandi *et al.* (2008), Celere e Pirani (2011), Pimenta e Coelho Júnior (2016), Paula e Vergueiro (2018), Monte (2019), Alves (2020), Maia e Moraes (2023) e Monteiro (2023), destacam a importância da avaliação de desempenho e discutem abordagens aplicadas a bibliotecas de diferentes tipologias, inclusive universitárias.

A avaliação, como componente da administração, representa uma etapa importante para o alinhamento das ações às metas definidas e à eficiência na execução das atividades. No contexto da avaliação de desempenho, os indicadores são utilizados como ferramentas que estruturam o processo de coleta de dados e o monitoramento dos resultados, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões e no aprimoramento das práticas administrativas e operacionais (Lancaster, 2004). Considerando a natureza sistêmica da biblioteca universitária, os resultados da avaliação influenciam o desempenho da instituição e colaboram para o alcance de seus objetivos.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Apresentar um modelo de avaliação de desempenho para o SIBI/UNIR que auxilie na seleção de indicadores de gestão e facilite o monitoramento contínuo das atividades, com foco no fortalecimento da gestão e na melhoria contínua dos serviços.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A análise situacional do SIBI/UNIR, baseada na matriz SWOT, aponta para um cenário composto por recursos internos e externos que influenciam a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho, evidenciando tanto as potencialidades quanto as limitações que precisam ser consideradas no planejamento e execução do modelo. Nesse contexto, destacam-se inicialmente as forças que podem favorecer a implementação do sistema proposto.

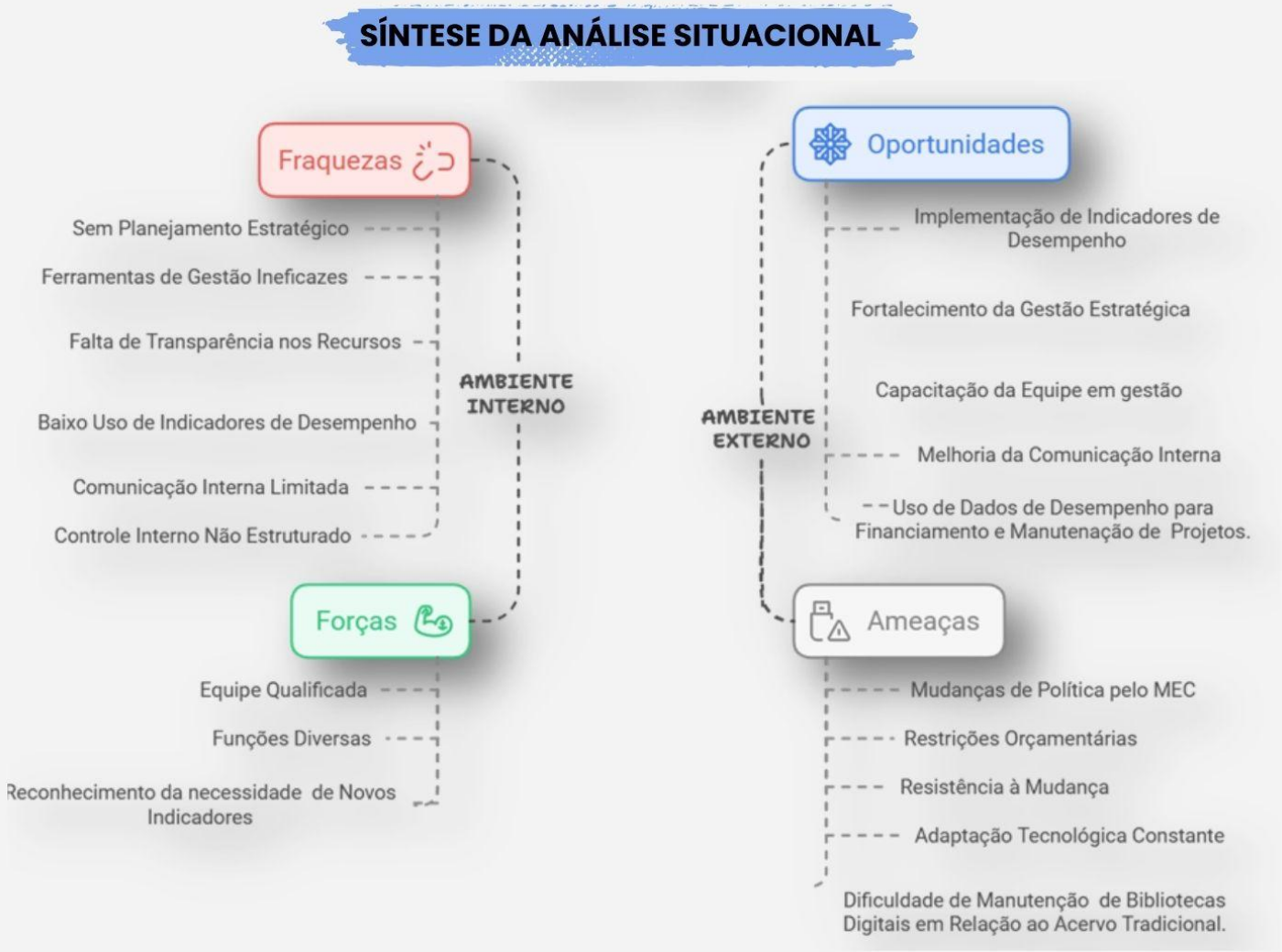
Em relação às forças identificadas, o SIBI/UNIR conta com uma equipe técnica qualificada em áreas diversas do conhecimento, o que pode facilitar a adaptação ao sistema de avaliação, desde que complementada por capacitações específicas em gestão. A existência de sistemas informatizados já implantados também representa uma vantagem ao permitir a coleta e análise de dados relevantes para o processo avaliativo. Além disso, a presença de produtos e serviços consolidados reforça a capacidade do SIBI/UNIR de atender às demandas dos usuários, o que torna essencial a coleta de dados para a avaliação de desempenho, a fim de verificar se os serviços estão cumprindo os objetivos institucionais.

Apesar dessas forças, algumas fraquezas internas merecem atenção. A ausência de um planejamento estratégico formal dificulta a definição de metas e indicadores alinhados aos objetivos institucionais. A falta de padronização dos processos entre as bibliotecas setoriais prejudica a aplicação uniforme de critérios avaliativos, enquanto a comunicação interna fragmentada compromete a disseminação de informações necessárias para a integração do modelo no contexto organizacional. A falta de capacitação e/ou treinamento direcionado para o manejo dos produtos e serviços internos pode dificultar o desenvolvimento de competências específicas para o uso de indicadores e ferramentas de avaliação.

O ambiente externo apresenta condições favoráveis à implantação de um sistema de avaliação eficiente, como o avanço de tecnologias que facilitam a coleta e a análise de dados. Editais e financiamentos externos, assim como parcerias com especialistas em gestão e modernização de bibliotecas, criam oportunidades de melhoria no uso de tecnologias e favorecem a implementação do sistema integrado de avaliação. Além disso, a exigência de indicadores de desempenho no contexto das avaliações externas realizadas pelo INEP e MEC reforça a relevância da iniciativa. A possibilidade de alinhamento com normas internacionais, como a ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA, estabelece parâmetros técnicos que legitimam o modelo proposto e viabilizam um controle integrado, atendendo tanto às demandas internas quanto às externas.

Todavia, algumas ameaças externas precisam ser enfrentadas. Cortes orçamentários limitam a disponibilidade de recursos para investimentos em tecnologia e capacitação. A baixa prioridade atribuída às bibliotecas em políticas institucionais também compromete a alocação de recursos e o apoio necessários ao sucesso de seus projetos. Além disso, a resistência dos servidores às mudanças propostas pode atrasar ou dificultar a aplicação do modelo.

Os fatores evidenciados pela análise situacional reforçam a necessidade de um modelo de avaliação adaptado à realidade do SIBI/UNIR, capaz de superar desafios internos e aproveitar as oportunidades externas para aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços. A seguir, apresenta-se uma síntese das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



Embora existam desafios internos a serem superados, o SIBI/UNIR apresenta condições favoráveis para implementar um modelo de avaliação de desempenho, considerando suas forças internas e as oportunidades externas identificadas. A implementação do modelo requer um planejamento estratégico consistente, a padronização dos processos e a atualização da estrutura organizacional, além do apoio da administração superior e da colaboração com as demais unidades, são importantes para o fortalecimento da gestão.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir do que foi apresentado no diagnóstico e na análise da situação-problema, recomenda-se para a implementação eficaz do modelo de avaliação de desempenho no SIBI/UNIR, primeiramente, o fortalecimento da comunicação organizacional, mediante a definição clara dos fluxos informacionais. Essa etapa inicial é basilar para criar as condições necessárias para que todos compreendam os objetivos e as diretrizes do modelo.

Posteriormente, uma vez estruturada a comunicação, deve-se iniciar a gestão do conhecimento, que, por meio dos fluxos informacionais estabelecidos, fornecerá dados e subsídios à análise da estrutura organizacional. Tal etapa constitui um alicerce fundamental para embasar a fase subsequente do processo. Na sequência, torna-se indispensável a revisão e atualização da estrutura organizacional, com vistas a alinhá-la às demandas institucionais e prepará-la para a elaboração do planejamento estratégico. Este, por sua vez, será desenvolvido a partir da análise situacional e das informações levantadas nas etapas anteriores, servindo como guia para a implementação dos indicadores de desempenho selecionados conforme os objetivos e metas estabelecidos. Finalmente, procede-se ao monitoramento e aos ajustes contínuos, por meio de avaliações periódicas dos resultados obtidos, de modo a viabilizar revisões no planejamento estratégico com o intuito de promover a melhoria contínua das bibliotecas do sistema.



01 Comunicação Institucional

02 Gestão do Conhecimento

03 Revisão da Estrutura Organizacional

04 Planejamento Estratégico

05 Indicadores de Desempenho

06 Monitoramento e Ajustes Contínuos

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Dessa maneira, considerando as recomendações apresentadas e com o objetivo de subsidiar a etapa de seleção de indicadores de desempenho, inerente ao processo de planejamento estratégico, ao monitoramento das ações e, consequentemente, à avaliação de desempenho, apresentam-se, a seguir, 13 indicadores selecionados a partir de dimensões que abrangem diferentes aspectos da gestão do SIBI/UNIR.

As dimensões e seus respectivos indicadores são:

Gestão de Recursos Humanos (nível estratégico):
Indicadores relacionados ao desenvolvimento e à capacitação dos servidores:
- Formação inicial e continuada por servidor;
- Percentual do tempo de trabalho dedicado a treinamento;
- Percentual de servidores envolvidos em projetos de extensão.

Satisfação e Impacto no Usuário (nível tático):
Indicador relacionado à percepção dos usuários sobre os serviços prestados:
- Satisfação do usuário.

Infraestrutura e Acessibilidade (nível operacional):
Indicador relacionado às condições de acesso e uso dos espaços físicos:
- Acessibilidade de espaços físicos para pessoas com deficiência.

Gestão do Acervo (nível operacional e estratégico):
Indicadores voltados ao monitoramento da composição, conservação e uso do acervo:
- Cobertura do acervo físico em relação às bibliografias recomendadas;
- Cobertura do acervo de coleções *online* em relação às bibliografias recomendadas;
- Condições ambientais adequadas para o armazenamento do acervo;
- Tempo médio de processamento de documentos;
- Porcentagem de publicações no repositório institucional;
- Facilidade de acesso ao catálogo *online*.

Recursos Financeiros (nível estratégico):
Indicador relacionado ao investimento financeiro destinado às bibliotecas:
- Porcentagem dos recursos institucionais alocados para a biblioteca.

Gestão de Processos Administrativos Eletrônicos (nível estratégico):
Indicador relacionado à eficiência dos processos internos:
- Tempo médio de tramitação de processos no SEI.



Dessa forma, com o objetivo de proporcionar uma melhor compreensão, os indicadores selecionados foram dispostos em fichas individuais. Cada ficha contém atributos que descrevem as principais características do indicador, facilitando sua aplicação e interpretação. A seguir, especifica-se o significado de cada atributo.

ESTRUTURA E ATRIBUTOS DAS FICHAS DE INDICADORES

Atributo	Descrição
Indicador	Identifica o que será medido ou monitorado, referindo-se a um aspecto específico da gestão ou operação da biblioteca.
Descrição	Explica o objetivo do indicador e sua função na gestão.
Tipo	Classifica o indicador como de esforço, relacionado a insumos, execução e eficiência, ou de resultado, focado em eficácia e impacto.
Definição/Métrica	Apresenta a fórmula ou método usado para calcular o indicador.
Unidade	Indica como o resultado será apresentado, como porcentagem (%), número absoluto, dias, ou outras medidas.
Valores	Define faixas ou parâmetros para interpretar os resultados do indicador.
Referenciais de Comparação	Aponta padrões e diretrizes que podem ser usados para validar e interpretar os resultados.
Fonte de Dados	Indica a origem dos dados necessários para calcular o indicador.
Metodologias	Descreve como os dados serão coletados e processados.
Periodicidade	Define a frequência com que o indicador deve ser calculado e analisado.
Decisões Sustentadas	Aponta como os resultados do indicador serão utilizados para orientar ações e decisões estratégicas.
Notas Adicionais	Algumas fichas de indicadores incluem notas adicionais que esclarecem critérios específicos de aplicação ou recomendam a criação de novos indicadores para ampliar o escopo de avaliação.
Responsável	A unidade deve especificar quais setores ou equipes serão responsáveis pelas etapas do processo, que podem incluir a coleta, o registro, o monitoramento, a análise e a validação dos dados do indicador.

Com base nesses atributos, apresentam-se, a seguir, os indicadores e suas respectivas fichas, desenvolvidas para facilitar a consulta e a aplicação no contexto do SIBI/UNIR.

Ficha de Indicador: Formação Inicial e Continuada por Servidor



A formação formal dos servidores é de suma importância para o desenvolvimento técnico, gerencial, visando a melhoria contínua dos serviços e o atendimento às demandas institucionais. Desta forma, a ISO 11620:2023 destaca a necessidade de monitorar a participação em programas formais como indicador de desenvolvimento da equipe. As Diretrizes da IFLA reforçam que a qualificação por meio de ações formais é indispensável para atender às expectativas dos usuários e aprimorar a gestão da biblioteca.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Formação inicial e continuada por servidor**
Descrição	Mede o envolvimento dos membros da equipe em programa de **formação de longa duração**, como graduação, especialização ou pós-graduação.
Tipo	Esforço.
Definição/Métrica	Soma das horas de treinamento formal realizadas pela equipe / Total de membros da equipe.
Unidade	Horas por servidor.
Valores	**Graduação:** conforme a carga horária mínima estabelecida pelo MEC. **Pós-graduação *lato sensu*:** mínimo de 360 horas totais, conforme padrões educacionais brasileiros. **Pós-graduação *stricto sensu*:** conforme a duração definida pela instituição, em atendimento às normas da CAPES.
Referenciais de Comparação	**ISO:** Estatísticas globais para bibliotecas acadêmicas **IFLA:** *Benchmarks r*egionais ou nacionais. Normas educacionais brasileiras para formação *lato sensu* e *stricto sensu*.
Fonte de Dados	Registros administrativos da unidade e relatórios de participação nos cursos.
Metodologias	Coleta de dados por meio de registros informatizados, certificados emitidos e relatórios de frequência.
Periodicidade	Por ciclo de formação, conforme o tipo de curso (graduação, especialização ou pós-graduação).
Decisões Sustentadas	Planejamento estratégico de qualificações, priorização de recursos humanos e definição de metas de desenvolvimento profissional.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Percentual do Tempo de Trabalho Dedicado a Treinamento



Este indicador foca em atividades formais de curta duração, como *workshops*, treinamentos internos e cursos livres, que emitem certificados, e atividades informais, como discussões em equipe, ações práticas e sessões de treinamento técnico no ambiente de trabalho. Segundo a ISO 11620:2023, essas atividades são essenciais para aprimorar o desempenho organizacional, enquanto a IFLA reforça que ações de impacto imediato contribuem para melhorias na qualidade do atendimento e nos processos da biblioteca.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Percentual do tempo dedicado pela equipe em treinamento**
Descrição	Indica a proporção do tempo de trabalho dedicado pela equipe a atividades de **capacitação** de **curta duração**, **formais** ou **informais**, voltadas à melhoria dos serviços.
Tipo	Esforço.
Definição/Métrica	(Horas totais gastas pela equipe em treinamento / Horas totais de trabalho da equipe) × 100.
Unidade	Porcentagem (%).
Valores	**ISO:** ≥ 2% é recomendado para capacitações regulares **IFLA:** ≥ 1% é aceitável para impacto imediato.
Referenciais de Comparação	ISO: Estudos internacionais para bibliotecas acadêmicas IFLA: *Benchmarks* regionais ou nacionais relacionados à frequência e impacto das capacitações.
Fonte de Dados	Registros de frequência em treinamentos, controle de ponto da equipe e relatórios administrativos.
Metodologias	Coleta de registros informatizados ou planilhas manuais, cálculo em planilhas administrativas, e cruzamento de dados de controle de horas trabalhadas e treinamentos realizados.
Periodicidade	Anual.
Decisões Sustentadas	Reavaliação de alocação de tempo para capacitações, priorização de ações para a melhoria contínua nos serviços internos (processos técnicos) e externos (atendimento aos usuários), e planejamento estratégico para o desenvolvimento profissional.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Percentual de Servidores Envolvidos em Projetos de Extensão



Projetos de extensão são desenvolvidos no contexto do SIBI/UNIR com o objetivo de aprimorar os serviços ofertados por suas bibliotecas. Essas ações contribuem para o desenvolvimento acadêmico e social, em conformidade com as diretrizes da ISO 11620:2023 e da IFLA, que destacam a relevância de iniciativas colaborativas no fortalecimento das bibliotecas universitárias.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Percentual de servidores envolvidos em projetos de extensão**
Descrição	Mede a porcentagem de servidores envolvidos em projetos de extensão institucionalizados, que visam ao desenvolvimento discente e à melhoria dos serviços das bibliotecas do SIBI/UNIR.
Tipo	Esforço.
Definição/Métrica	(Número de servidores em parcerias/projetos de extensão e ações de extensão / Total de servidores) × 100.
Unidade	Porcentagem (%).
Valores	**ISO**: ≥ 10% é ideal **IFLA**: ≥ 5% é aceitável.
Referenciais de Comparação	**ISO**: Estudos globais de desempenho acadêmico e extensão universitária. **IFLA**: Diretrizes para bibliotecas universitárias.
Fonte de Dados	SIGAA módulo extensão ou relatórios institucionais.
Metodologias	Levantamento por meio de relatórios institucionais, entrevistas com gestores e formulários administrativos.
Periodicidade	Anual.
Decisões Sustentadas	Subsidiar o planejamento de novas parcerias e projetos estratégicos, definir prioridades em serviços que demandam suporte e orientar a alocação de servidores.
Nota Adicional	Este indicador se aplica a projetos de extensão formalmente registrados. Caso a biblioteca desenvolva ações de extensão não formalizadas ou outras parcerias institucionais, recomenda-se a criação de novos indicadores específicos para monitorar essas atividades e ampliar o escopo da avaliação de desempenho.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Satisfação do Usuário



A satisfação dos usuários é um indicador usado para entender como os serviços e recursos da biblioteca atendem às necessidades da comunidade acadêmica. A ISO 11620:2023 destaca que medir a satisfação ajuda a verificar a efetividade dos serviços oferecidos. A IFLA ratifica que o *feedback* dos usuários é essencial para identificar problemas e planejar melhorias. Desta forma, a pesquisa de satisfação de abrangência geral, a partir de seus resultados, se desdobra em novos indicadores, que mostram a opinião dos usuários sobre diferentes aspectos da biblioteca. Esses dados auxiliam na identificação de falhas na oferta de serviços e recursos e orientam decisões para melhorar a experiência dos usuários e atender às demandas institucionais.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Satisfação do usuário**
Descrição	Mede o grau de satisfação dos usuários em relação aos serviços e recursos oferecidos pela biblioteca.
Tipo	Resultado.
Definição/Métrica	(Número de usuários satisfeitos / Total de respondentes) × 100.
Unidade	Porcentagem (%).
Valores	**ISO**: Valores podem ser definidos localmente, com interpretação baseada em tendências e metas institucionais. **IFLA**: Benchmarks qualitativos para satisfação do usuário, com foco em análise de tendências regionais e internacionais. < 60%: Baixo; 60-80%: Moderado; > 80%: Alto (média nacional sugerida).
Referenciais de Comparação	**ISO:** Diretrizes para análise de experiência do usuário em bibliotecas acadêmicas. **IFLA**: Padrões de bibliotecas universitárias para satisfação do usuário. Média nacional obtida em estudos comparativos.
Fonte de Dados	Pesquisa de satisfação realizada com usuários (manual ou informatizada).
Metodologias	Aplicação de questionários, de forma global ou direcionada para avaliar um serviço ou recurso específico, por meio digital ou físico, com perguntas fechadas e respostas por meio da escala *Likert* .
Periodicidade	Semestral.
Decisões Sustentadas	Ajuste nos serviços e recursos ofertados, identificação de áreas prioritárias para melhoria e planejamento de ações para aumentar a satisfação.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Acessibilidade de Espaços Físicos para Pessoas com Deficiência



A acessibilidade física é um direito previsto em lei e um requisito avaliativo do MEC para biblioteca universitária, o qual exige a conformidade da infraestrutura institucional com normas específicas para atender pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. A norma ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA oferecem orientações quanto à avaliação de serviços e espaços. No contexto deste modelo de avaliação de desempenho estruturado para o SIBI/UNIR, o indicador "acessibilidade de espaços físicos para pessoas com deficiência" foi elaborado para mensurar a adequação dos espaços físicos, identificar barreiras arquitetônicas e subsidiar intervenções necessárias para atender às demandas normativas.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Acessibilidade de espaços físicos para pessoas com deficiência**
Descrição	Avalia a adequação dos espaços físicos da biblioteca para acesso e uso por pessoas com deficiência.
Tipo	Resultado.
Definição/Métrica	(Número de áreas acessíveis / Total de áreas avaliadas) × 100.
Unidade	Porcentagem (%).
Valores	**ISO**: 100% de acessibilidade. **IFLA**: ≥ 80% é aceitável. **MEC**: Conformidade total com normas de acessibilidade (obrigatório).
Referenciais de Comparação	**ISO:** Diretrizes internacionais de acessibilidade. **IFLA**: Normas regionais para bibliotecas públicas. **MEC**: Critérios para avaliação de infraestrutura em instituições de ensino superior.
Fonte de Dados	Avaliação física da unidade, relatórios de acessibilidade e auditorias externas.
Metodologias	Inspeções físicas realizadas por especialistas em acessibilidade, auditorias institucionais e entrevistas com usuários com deficiência.
Periodicidade	Bienal.
Decisões Sustentadas	Planejamento de melhorias arquitetônicas, ajustes para conformidade com normas de acessibilidade e priorização de investimentos em infraestrutura inclusiva.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Cobertura do Acervo Físico em Relação às Bibliografias Recomendadas nos PPC's



O indicador cobertura do acervo físico em relação às bibliografias recomendadas nos PPC's verifica a presença de títulos no acervo da biblioteca, conforme exigências acadêmicas e institucionais. O MEC estabelece que as bibliografias básicas e complementares dos cursos de graduação devem estar disponíveis nas bibliotecas visando atender às atividades de ensino. A norma ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA destacam a necessidade de monitorar a adequação do acervo às demandas curriculares. Dessa forma, esse indicador serve como ferramenta para apurar o percentual de títulos disponíveis em relação às bibliografias recomendadas, possibilitando a identificação de lacunas e a definição de prioridades no planejamento de aquisições.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Cobertura do acervo físico em relação às bibliografias recomendadas nos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC's)**
Descrição	Mede o percentual de títulos disponíveis no acervo em relação às bibliografias recomendadas nos PPC's dos cursos.
Tipo	Resultado.
Definição/Métrica	(Número de títulos disponíveis no acervo / Total de títulos recomendados nas bibliografias) × 100.
Unidade	Porcentagem (%).
Valores	**ISO** e **IFLA**: Ideal ≥ 70%.
Referenciais de Comparação	**ISO 11620**: Indicador A.4.2.3 (Cobertura de acervo) **IFLA**: Diretrizes para bibliotecas universitárias
Fonte de Dados	Relatórios de acervo e bibliografias dos PPC's.
Metodologias	Coleta de dados por meio de sistemas informatizados de gestão de acervo e cruzamento com as bibliografias recomendadas.
Periodicidade	Anual.
Decisões Sustentadas	Planejamento de aquisições para assegurar a cobertura das bibliografias e priorização de áreas com baixa cobertura.
Nota Adicional	Este indicador está alinhado às exigências dos instrumentos de avaliação do MEC, especialmente os critérios 3.6 e 3.7 relacionados à bibliografia básica e complementar para curso de graduação.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Cobertura do Acervo de Coleções *Online* em Relação às Bibliografias Recomendadas



A cobertura do acervo de coleções *online* em relação às bibliografias recomendadas é um indicador de suma importância para avaliar a capacidade da biblioteca universitária em atender às demandas acadêmicas e institucionais. Baseado nas normas ISO 11620:2023 e nas Diretrizes da IFLA, este indicador é proposto como parâmetro para atender à exigência do MEC de disponibilização de bibliografias em formato digital. Desta forma, visa mensurar o percentual de títulos disponíveis nas coleções digitais em comparação com as bibliografias recomendadas, com o objetivo de identificar lacunas no acervo e orientar decisões de gestão.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Cobertura do acervo de coleções *online* em relação às bibliografias recomendadas**
Descrição	Mede o percentual de títulos disponíveis nas coleções *online* em comparação com as bibliografias recomendadas para disciplinas ou áreas específicas.
Tipo	Resultado.
Definição/Métrica	(Número de títulos disponíveis nas coleções *online* / Total de títulos recomendados nas bibliografias) × 100.
Unidade	Porcentagem (%).
Valores	**ISO e IFLA**: Ideal ≥ 70%.
Referenciais de Comparação	**ISO**: Normas de cobertura de acervo. **IFLA**: *Benchmarks* para bibliotecas digitais e acadêmicas. **MEC**: Instrumentos avaliativos para cursos de graduação.
Fonte de Dados	Relatórios das plataformas digitais hospedadas no Portal Coleções *Online* da UNIR e análise de bibliografias recomendadas.
Metodologias	Coleta de dados nos sistemas informatizados de gestão de acervo e cruzamento com bibliografias recomendadas.
Periodicidade	Anual.
Decisões Sustentadas	Planejamento estratégico de aquisições digitais, priorização de áreas com baixa cobertura e ampliação do atendimento remoto aos usuários.
Nota Adicional	Indicador alinhado aos instrumentos de avaliação do MEC, especificamente aos critérios de disponibilização de bibliografias básica e complementar em formato digital, conforme os PPC's.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Condições Ambientais Adequadas para o Armazenamento do Acervo



A preservação do acervo bibliográfico depende diretamente de condições ambientais adequadas, que assegurem a integridade física e prolonguem a vida útil dos materiais. A ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA estabelecem padrões técnicos para temperatura, umidade e iluminação em ambientes de armazenamento e recomendam a avaliação contínua dessas condições. No contexto deste modelo de avaliação de desempenho estruturado para o SIBI/UNIR, o indicador "condições ambientais adequadas para o armazenamento do acervo" foi selecionado visando o monitoramento e a conformidade dos espaços com os padrões afim de subsidiar intervenções necessárias para a preservação do acervo.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Condições ambientais adequadas para o armazenamento do acervo**
Descrição	Avalia a conformidade das condições ambientais (temperatura, umidade, iluminação) com os padrões técnicos para preservação do acervo.
Tipo	Resultado.
Definição/Métrica	Avaliação qualitativa ou quantitativa de conformidade com padrões ambientais definidos.
Unidade	Proporção ou conformidade (Sim/Não).
Valores	**ISO** e **IFLA**: ≥ 90% das áreas conformes.
Referenciais de Comparação	**ISO**: Normas ambientais para bibliotecas. **IFLA**: Diretrizes de preservação do patrimônio bibliográfico.
Fonte de Dados	Relatórios de inspeções ambientais realizadas por especialistas ou técnicos capacitados.
Metodologias	Monitoramento com dispositivos técnicos (higrômetros, termômetros, luxímetros) e auditorias periódicas realizadas em áreas de armazenamento.
Periodicidade	Anual.
Decisões Sustentadas	Implementação de ações corretivas em espaços que apresentem condições inadequadas, priorização de recursos para ajustes ambientais e planejamento de melhorias na infraestrutura.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Tempo médio de Processamento de Documentos



O tempo médio de processamento de documentos reflete a eficiência do fluxo de trabalho relacionado às etapas de catalogação, classificação, indexação e preparo físico do material. Esse indicador está diretamente associado à política de representação da informação, que orienta e padroniza as práticas institucionais para organizar e disponibilizar o acervo. A ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA definem parâmetros para medir a rapidez e a conformidade dessas atividades, possibilitando a identificação de gargalos e a adoção de melhorias no processamento técnico. O modelo de avaliação de desempenho proposto para o SIBI/UNIR sugere a utilização deste indicador para avaliar a eficiência técnica e verificar a aplicação das diretrizes institucionais no tratamento da informação.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Tempo médio de processamento de documentos**
Descrição	Mede o tempo necessário para as etapas de catalogação, classificação, indexação e preparo físico do material bibliográfico, em conformidade com a política de representação da informação.
Tipo	Esforço.
Definição/Métrica	Soma do tempo gasto no processamento / Número de itens processados.
Unidade	Dias por documento.
Valores	**ISO**: ≤ 10 dias. **IFLA**: ≤ 15 dias.
Referenciais de Comparação	**ISO**: Padrões internacionais para bibliotecas acadêmicas. **IFLA**: Diretrizes regionais para bibliotecas universitárias.
Fonte de Dados	Registros de fluxo de trabalho e sistemas de gerenciamento bibliográfico.
Metodologias	Coleta de dados informatizada, análise de relatórios gerenciais e auditorias periódicas do fluxo de trabalho.
Periodicidade	Mensal.
Decisões Sustentadas	Identificação de gargalos no processamento técnico, otimização do fluxo de trabalho e ajustes na política de representação da informação.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Porcentagem de Publicações no Repositório Institucional



A norma ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA destacam a gestão de repositórios institucionais como estratégia para ampliar o acesso à informação científica e assegurar a conformidade com normas institucionais. Neste contexto, o indicador tem por objetivo mensurar o volume de publicações depositadas no repositório por meio do processo de autoarquivamento com o propósito de assegurar a qualidade, o acesso e a adequação às diretrizes do MEC.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Porcentagem de publicações no repositório institucional**
Descrição	Mede o nível de inclusão das publicações acadêmicas da instituição no repositório institucional, referente aos trabalhos de conclusão de curso exigidos pelo MEC e pela CAPES.
Tipo	Resultado.
Definição/Métrica	(Número de publicações no repositório / Total de publicações da instituição) × 100.
Unidade	Porcentagem (%).
Valores	**ISO e IFLA**: ≥ 70% é ideal.
Referenciais de Comparação	**ISO**: Normas para gestão de repositórios institucionais **IFLA**: Diretrizes para bibliotecas universitárias **MEC/CAPES**: Exigência de depósito de TCC's e teses/dissertações.
Fonte de Dados	Relatórios de uso e estatísticas do sistema de gerenciamento do repositório institucional.
Metodologias	Coleta de dados automatizada no sistema do repositório e auditoria de conformidade dos depósitos.
Periodicidade	Semestral.
Decisões Sustentadas	Definição de estratégias para aumentar a adesão ao repositório institucional, adequação dos fluxos de autoarquivamento e capacitação de bibliotecários para gerenciamento das publicações.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Facilidade de Acesso ao Catálogo *Online*



A experiência do usuário com o catálogo *online* reflete a eficiência do sistema de busca e recuperação da informação. A norma ISO 11620:2023 e as Diretrizes da IFLA enfatizam a importância da usabilidade para o acesso eficaz aos recursos da biblioteca. No SIBI/UNIR, o módulo biblioteca do sistema SIGAA constitui uma das principais interface entre o usuário e o acervo. Portanto, este indicador visa mensurar a percepção dos usuários sobre a interface e as funcionalidades, a fim de orientar os ajustes necessários para aprimorar a interação com o sistema.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Facilidade de acesso ao catálogo *online***
Descrição	Mede a usabilidade e a experiência do usuário ao navegar e utilizar o catálogo online da biblioteca.
Tipo	Resultado.
Definição/Métrica	Pesquisa com usuários para medir satisfação e dificuldade de acesso.
Unidade	Índice de satisfação (1 a 5).
Valores	**ISO e IFLA:** ≥ 4 no índice de satisfação.
Referenciais de Comparação	**ISO**: Estudos globais de usabilidade. **IFLA**: *Benchmarks* regionais para usabilidade de catálogos *online*.
Fonte de Dados	Pesquisas aplicadas aos usuários e análise de dados de navegação no sistema SIGAA (módulo biblioteca).
Metodologias	Aplicação de questionários e análise de métricas de interação com o sistema.
Periodicidade	Semestral.
Decisões Sustentadas	Implementação de melhorias na interface do catálogo, ajustes técnicos no módulo do SIGAA e priorização de funcionalidades que atendam às demandas dos usuários.
Responsáveis	Unidade deve preencher.

Ficha de Indicador: Porcentagem dos Recursos Institucionais Alocados para a Biblioteca



O indicador porcentagem dos Recursos Institucionais Alocados para a Biblioteca visa avaliar a proporção do orçamento total da instituição destinado à biblioteca, servindo como uma métrica para monitorar o apoio financeiro institucional. Este indicador, conforme estabelecido pela ISO 11620:2023, reflete a importância atribuída à biblioteca e sua relevância no contexto institucional. Sua análise auxilia na identificação de tendências de investimento, no planejamento estratégico e na priorização de recursos para manutenção e desenvolvimento de serviços e do pessoal, infraestrutura e acervo.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Porcentagem dos recursos institucionais alocados para a biblioteca**
Descrição	Mede a proporção do orçamento institucional destinado à biblioteca, refletindo o apoio financeiro e a importância atribuída pela instituição.
Tipo	Resultado.
Definição/Métrica	(Orçamento da biblioteca / Orçamento total da instituição) × 100.
Unidade	Porcentagem (%).
Valores	Não há um padrão explícito estabelecido pela ISO; valores devem ser definidos localmente conforme as metas institucionais.
Referenciais de Comparação	**ISO**: Normas sobre indicadores financeiros para bibliotecas. **IFLA**: Diretrizes que destacam a importância do financiamento adequado. **Práticas institucionais comparativas**: Valores médios de instituições similares.
Fonte de Dados	Relatórios financeiros institucionais e da biblioteca.
Metodologias	Coleta de dados a partir de relatórios contábeis e orçamentários fornecidos pela administração institucional.
Periodicidade	Anual.
Decisões Sustentadas	Planejamento de novos projetos, priorização de recursos e justificativa para aumento de investimento no SIBI.
Responsável	Unidade deve preencher.

Ficha de indicador: Tempo Médio de Tramitação de Processos no SEI

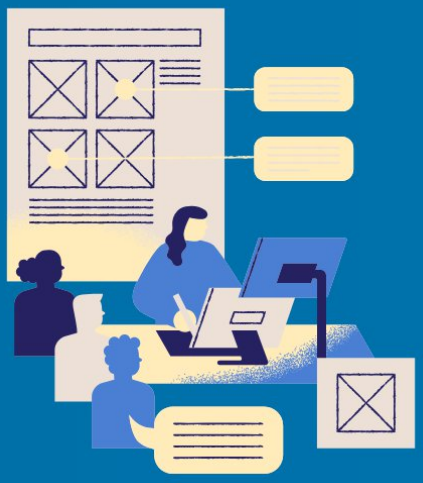


O indicador Tempo Médio de Tramitação de Processos no SEI tem por objetivo avaliar a eficiência dos fluxos administrativos no contexto do SIBI/UNIR. Com base nos registros do SEI, este indicador oferece subsídios para identificar gargalos, mensurar a agilidade nos trâmites e propor ações voltadas à otimização da gestão documental. A análise sistemática do tempo médio contribui para o monitoramento das práticas administrativas e promove maior eficiência no atendimento às demandas institucionais, alinhando-se aos princípios de transparência e melhoria contínua.

Atributo	Detalhes
Indicador	**Tempo Médio de Tramitação de Processos no SEI**
Descrição	Mede a agilidade dos fluxos de tramitação de processos administrativos no SEI e avalia gargalos para propor melhorias.
Tipo	Resultado.
Definição/ Métrica	Tempo Médio de Tramitação.
Unidade	Dias.
Valores	< 5 dias: Excelente | 5-15 dias: Bom | > 15 dias: Necessita de melhorias.
Referenciais de Comparação	Média histórica da instituição | *Benchmarking* com outras instituições que utilizam o SEI.
Fonte de Dados	Relatórios gerados pelo módulo estatístico do SEI.
Metodologias	Extração mensal de dados consolidados. Monitoramento de tempos médios por tipo de processo. Análise comparativa entre diferentes unidades/setores.
Periodicidade	Mensal.
Decisões Sustentadas	Identificação de gargalos específicos em processos administrativos. Planejamento de ações para otimização de trâmites no SEI. Acompanhamento da eficiência do trabalho remoto em relação ao trabalho presencial.
Responsável	Unidade deve preencher.

Revisão e Atualização dos Indicadores

Os indicadores apresentados neste modelo podem ser revisados pelo SIBI/UNIR diante de mudanças institucionais, regulamentações ou necessidades emergentes, o que assegura sua relevância e o alinhamento às metas estratégicas e operacionais das bibliotecas que compõem o sistema. Recomenda-se a inclusão de indicadores complementares, quando necessário, para contemplar novas demandas identificadas no processo de gestão e avaliação de desempenho.





Processamento dos dados

Para facilitar a análise e o monitoramento dos dados coletados por meio dos indicadores, recomenda-se o uso de *softwares*, como o Excel, para registro, tratamento e consolidação dos resultados.

Visualização dos Resultados

Para comunicar os resultados de forma clara e objetiva, recomenda-se a utilização de gráficos ou outras formas de representações visuais adequadas ao público-alvo (interno ou externo), visando facilitar a compreensão e a tomada de decisões.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Discente: Edonéia Sampaio da Silva Miranda
Mestranda no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Graduada em Biblioteconomia pela UNIR, com especialização na mesma área pela Faculdade de Ciências de Wenceslau Braz (FACIBRA). Atualmente, atua como bibliotecária da Biblioteca Central da UNIR.
Contato: edoneia.sampaio@unir.br.

Professora Orientadora: Estela Pitwak Rossoni
Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis da UNIR/Cacoal, docente permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UNIR) e colaboradora no Mestrado Acadêmico em Administração e Contabilidade (UNIR/VHA).
Contato: estelapr@unir.br.

Porto Velho, ------de---------2025.



REFERÊNCIAS

CALDEIRA, J. **100 indicadores da gestão.** Coimbra: Actual editora, 2012.

CELERE, M.; PIRANI, R. B. Indicadores de desempenho: relato de experiência da Biblioteca da Faculdade de Direito da USP, campus de Ribeirão Preto. **Bibliotecas Universitárias: pesquisas, experiências e perspectivas,** [S. l.], v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/3067. Acesso em: 17 abr. 2024.

COLETTA, T. G.; ROZENFELD, H. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, p. 129-141, 2007.Disponível em: https://www.scielo.br/j/pci/a/rXWkD7mQT3BwCk6zMtCrSRr/. Acesso em: 14 fev. 2024.

GRANDI, M. E. G. *et al*. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: projeto desenvolvido no SIBi/USP. **Anais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU,** São Paulo: CRUESP, 2008. Disponível em: http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3081.pdf. Acesso em: 16 abr. 2024.

GUIMARÃES, M. C. S. *et al.* Indicadores de desempenho de bibliotecas na Fiocruz: um caminho em construção. **Ciência da Informação,** v. 35, n. 3, p. 248–254, set. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ci/a/8sGGpBnFDLpBsBRdfYHcZxp/?lang=pt#. Acesso: 02 de maio de 2024.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 11620:2023. **Information and documentation** — Library performance indicators. 4. ed. Geneva: ISO, 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Instrumentos de avaliação**. Brasília, DF: INEP, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/avaliacao-in-loco/instrumentos-de-avaliacao. Acesso em: 13 de fev. 2024.

LANCASTE, F.W. **Avaliação de serviços de bibliotecas.** Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

MAIA, M. L. J; MORAIS, J. J. S. Análise do processo de avaliação de bibliotecas universitárias. **Em Questão,** v. 29, p. e-124299, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/emquestao/a/ZJm4pMFdV3JJV7SSyvpxvjh/. Acesso em: 02 maio 2024.

MIRANDA, E. S. S **Avaliação de desempenho em biblioteca universitária:** proposta de modelo. 2025. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2025.

MONTEIRO, M. R.S. **O uso de indicadores de desempenho na avaliação dos serviços prestados por uma biblioteca universitária.** 2023. 108f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27163/tde-11072023-150846/pt-br.php.Acesso em: 17 abr. 2024

PIMENTA, E. C. T.; COELHO JÚNIOR, T. P. O uso de indicadores de desempenho da ISO 11620 para avaliar bibliotecas universitárias. **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, v. 19, 2016. Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/files/original/31/4481/SNBU2016_099.pdf Acesso em: 16 abr. 2024.

POLL, R.; BOEKHORST, P. **Measuring quality:** performance measurement in libraries. 2. ed. revised. Munich: K. G. Saur, 2007. (IFLA Publications, 127). Disponível em: https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783598440281.bm/html. Acesso em: 16 nov. 2023.

ROZADOS, H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação,** v. 3, n. 2, p. 60-76, 2005.Disponível:https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/254016/000518529.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso:02 de maio de 2024.

Uchoa. C. E. P. A. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional:** aspectos gerais sobre os indicadores de desempenho institucional. Módulo I. Brasília: Enap, 2021a.

Uchoa. C. E. P. A. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional:** classificação dos indicadores de desempenho institucional. Módulo II. Brasília: Enap, 2021b.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Biblioteca Central
Universidade Federal de Rondônia

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: proposta de modelo", derivado da dissertação de mestrado de mesmo título, de autoria de Edonéia Sampaio da Silva Miranda.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Rondônia.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório técnico conclusivo e seu propósito apresentar um modelo de avaliação de desempenho para o SIBI/UNIR que auxilie na seleção de indicadores de gestão e facilite o monitoramento contínuo das atividades, com foco no fortalecimento da gestão e na melhoria contínua dos serviços.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço "profiap@unir.br ".

Cidade, UF ____ de _____ de 20 ___

Registro de recebimento

_____

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor