UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR -
MESTRADO PROFISSIONAL - MPPGAV

ANDRÉ DOMINGOS DA SILVA

Potencialidades e limitações na gestão do Plano Individual de Trabalho em Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba

JOÃO PESSOA
2018

ANDRÉ DOMINGOS DA SILVA

Potencialidades e limitações na gestão do Plano Individual de Trabalho em Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba

Dissertação apresentada ao Programa de Pós – Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como um dos requisitos para obtenção do título de mestre.

Área de concentração: Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

Orientador(a): Prof. Doutora Marisete Fernandes de Lima

JOÃO PESSOA
2018

-

S586p Silva, André Domingos da.
Potencialidades e limitações na gestão do Plano Individual de Trabalho em Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba / André Domingos da Silva.- João Pessoa, 2018.
142p. : il.

Orientadora: Marisete Fernandes de Lima.
Dissertação (Mestrado) – UFPB/ CE

1. Gestão de bibliotecas. 2. Planejamento em bibliotecas. 3. Gestão estratégica em bibliotecas. 4. Plano Individual de Trabalho (PIT). 5. Plano de Ação 5W2H. I. Título.

UFPB/ BC CDU: 023(043)

ANDRÉ DOMINGOS DA SILVA

Potencialidades e limitações na gestão do Plano Individual de Trabalho em Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba

Dissertação apresentada ao Programa de Pós – Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como um dos requisitos para obtenção do título de mestre.

Área de concentração: Políticas Públicas, Gestão e Avaliação.

Aprovado em: 20/02/2018

Profa. Dra. Marisete Fernandes de Lima/ MPPGAV – CE/UFPB
Orientador (a)

Profa. Dra. Maria Ivete Martins Correia/ MPPGAV – CE/UFPB
Membro titular interno

Profa. Dra. Uyguaciara Veloso Castelo Branco/ MPPGAV – CE/UFPB
Membro titular interno

Profa. Dra. Eliane Bezerra Paiva/ PPGCI – CCSA/UFPB
Membro titular externo

Profa. Dra. Ana Paula Romão de Souza Ferreira/ MPPGAV – CE/UFPB
Membro suplente interno

À minha mãe Noemi Gomes e minha tia Júlia Gomes, por tanta dedicação e desmedido afeto, sentimentos por vezes interpretados como exagero até, mas com toda a certeza de sentimento verdadeiro, do jeito que elas conseguem ser, e amar.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me concedido sabedoria, discernimento e ponderação nos momentos difíceis e decisivos em minha vida e em minha formação de bibliotecário.

À minha mãe Noemi Gomes e à minha tia Júlia Gomes por todo amor e dedicação ao longo de minha vida, e por tanto me estimularem na busca constante de novos caminhos, novos horizontes. Pelos seus cuidados durante esta caminhada no mestrado, muitas vezes sem entender nada do que estava acontecendo, meus estresses, minha cara "amarrada". Fazendo todo silêncio do mundo (mesmo fazendo barulho, quase sempre!), para que eu pudesse me concentrar para ler e escrever. Elas foram e são a minha base de sustentação, a minha referência familiar.

Ao meu pai, Abel Domingos, que mesmo também não entendendo tanto de minha vida acadêmica e profissional, sempre torceu pela minha melhoria e crescimento.

Às professoras Marisete Fernandes de Lima e Maria Ivete Martins Correia, pela orientação e coorientação, esta última mesmo que extra oficialmente, e também por todos os ensinamentos que foram para além do aprendizado acadêmico. Por seu compartilhamento do saber, por ouvir minhas angustias em relação à dissertação, por saberem me nortear quando me encontrava sem rumo neste trabalho, e por toda gentileza, carinho e elegância que conduziram nosso convívio.

À professora Uyguaciara Veloso Castelo Branco, pelas contribuições e disponibilidades não só durante sua disciplina ministrada, mas também em sua dedicação além do horário de aula, nos atendendo individualmente, contribuindo com nossos estudos.

À professora Alzira Karla, que tanto nos ajudou com suas contribuições na qualificação do projeto, com sugestões muito pertinentes e importantes para a concretização da pesquisa.

Não poderia deixar de agradecer à minha amiga e professora Genoveva Batista, a quem devo tanto pela torcida, pela fé em mim e por todo carinho desprendido ao longo de nossa amizade.

À Denise Furtado, minha grande amiga de sala e que Deus em sua suprema sabedoria providenciou a "coincidência" dela sentar ao meu lado naquela aula inaugural, e que desde então tudo se transformou em uma amizade cheia de cuidado, de zelo, de carinho, de respeito e admiração. Você é uma pessoa singular.

À Érika Pontes, Liara Medeiros e Heranir Fernandes, pelo companheirismo, dedicação e compromisso em nossas rotinas de sala de aula, fazendo desse momento mais especial por poder estar com eles.

À Anna Regina, a mais "exigente" por "esta parte que lhe cabe neste latifúndio" (risos!), agradeço demais por sua singularidade, alegria e felicidade de viver. Por ter me ensinado e me permitido ser espontâneo quando sentisse vontade, sem que para isso precisasse ser desagradável ou inconveniente com ninguém, bastando ser eu mesmo. Por ter me concedido tantas oportunidades de sorrir, de dividir angústias, ansiedades e também grandes aprendizados em sala de aula e fora dela. E por ter me dado a honra de cantar "Evidências" com ela no terraço de sua casa e em outros palcos da vida!...(hahaha...).

À bibliotecária Katiane Cunha, amiga de trabalho, pessoa que tanto aprendi e aprendo sobre a profissão de bibliotecário e sobre a vida, que alegra minhas tardes de trabalho dividindo sorrisos, superações, angústias e expectativas sobre nossas dissertações. Me ensina muito sobre acreditar na solução simples das coisas, e na responsabilidade que precisamos ter no trabalho. A vida tem dessas coisas: de colocar pessoas certas no momento certo em nossa vida.

À Maria José, dedico um agradecimento tamanho que não cabe em dissertação nem em qualquer outra nota de agradecimento, por toda sua generosidade, afeto, dedicação, amor, cuidado, responsabilidade e brilhantismo enquanto amiga de sala e fora dela. Por todo seu juízo e paciência com os "louquinhos" do grupo. Todas essas qualidades ultrapassaram os limites de simples amizade de sala de aula, e se consolidaram numa amizade que quero e preciso para a vida. Você é "fantástica", amiga!

À Rodrigo Peruca, meu visitante quase que diário no trabalho, depois de "pegar no tranco" (risos!) e se tornar um dos mais aplicados nos estudos e produções textuais da dissertação. Grande parceiro de caminhada na praia e de risadas coletivas para com assuntos (totalmente) aleatórios. Conseguiu me fazer "virar" torcedor do Náutico! A ele agradeço por toda sua alegria, "loucura", energia positiva, felicidade de viver, "despreocupação", companheirismo e fidelidade. A vida se tornou bem mais especial com sua amizade.

À Vanicleide Jovito, "bendita sois vós entre os bibliotecários", "caiu de paraquedas" no meio de cinco bibliotecários os quais só um tem o juízo "aprumado" (Maria José!), e que mesmo assim conseguiu entrar no clima e junto conosco dividiu tanta alegria e angústia, problemas e soluções, ansiedades e realizações. A pessoa mais doce e meiga que já conheci, dona de um cuidado exemplar para com a amizade. Uma flor que quero ter sempre por perto. Sua serenidade e responsabilidade com as obrigações do mestrado foram um espelho para todos nós.

Essas cinco figuras ilustres acima citadas merecem todo meu aplauso, carinho e admiração. São os irmãos que o mestrado me deu, fazem parte de mim. São amigos “queridões” de meu coração, que a vida me deu oportunidade de junto com eles formarmos um grupo de estudo e trabalhos na disciplina de Avaliação da Educação Superior, e que graças a Deus nunca mais conseguimos nos separar. Cada um deles representou e representa um papel essencial em minha vida. Gratidão à todos cinco.

Aos amigos que a vida também me presentou neste mestrado: Milena Medeiros, Geórgia Macedo, Gláucia de Lima, Gustavo Villarim, Verônica Macêdo, Leonardo Monte, Alexandra Willat, e a todos os demais companheiros que dividiram comigo tantos momentos de alegria, apreensão, angústias e também satisfação em sala de aula. Cada um com sua singularidade certamente me cativou, e por isso sou imensamente agradecido.

À bibliotecária Ana Cláudia Lopes, amiga pessoal de longas datas, e também de trabalho, pessoa que sei que sempre torceu por mim e por quem tenho um carinho grande. Sem o seu apoio, a realização deste trabalho não seria viabilizado. Muitíssimo grato.

Aos estagiários queridos Candice Brasileiro e Álvaro Albuquerque, por todo carinho, atenção, bom humor e dedicação. Eles têm a capacidade de trazer ao nosso ambiente de trabalho a leveza e suavidade de encarar as adversidades do dia a dia, e por isso me sinto presenteado em poder compartilhar destes momentos com eles. Grato!

À bibliotecária Josélia Maria, da BS CCEN, que me ajudou muito nesta trajetória, me ouvindo e me orientando quando precisei. Obrigado, minha amiga!

Aos demais bibliotecários do Sistema de Bibliotecas, Flávio Maia, Carlos, Clebson, Viviane, Ana karla, Fernando Souza, Rosilene Machado e Jacqueline Castro, e aos diretores do Sistema de Bibliotecas Fátima dos Santos Alves e Fernando Augusto Alves Vieira, também por seu apoio e disponibilidade de informações, sempre que foi necessário.

À Denize Saraiva, bibliotecária da Biblioteca Setorial do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande (CFP/ UFCG), em Cajazeiras, e às amigas de trabalho Mayjanes, Girlene e Luciana, pela acolhida no meu primeiro local de trabalho enquanto bibliotecário, por todo cuidado e atenção comigo, pela receptividade, e por fazerem sentir-me para sempre um “Cajazeirado”, de coração. Obrigado por todo apoio.

Aos demais amigos do meu atual ambiente de trabalho na Biblioteca Setorial do CCSA, Isis, Toni, Ivonete, Ildefonso e Rivaldávia. Pessoas que tiveram um papel especial, me ajudando muito nos momentos em que precisei estar ausente por conta das aulas e compromissos com a orientação.

À minha amiga – irmã Alyne Cristina, que sempre acreditou muito em mim e me incentivou em todas as minhas conquistas, me ouvindo e me orientando, pessoa por quem tenho todo respeito, carinho e admiração. Se nessa vida de fato fôssemos irmãos, nosso companheirismo não seria tão perfeito. Obrigado mesmo, minha amiga.

Ao meu querido amigo e professor Franklin Delano, por toda sua alegria de viver, de ser amigo e de estar sempre disponível à me ajudar, e por sempre torcer por mim. Obrigado amigo, de coração.

À todos aqueles amigos que não foram citados aqui (São muitos, de verdade!), mas que ouviram muitos "nãos" nessa minha vida de mestrando, quando tive que "trocá-los" pelas noites, fins de semana e feriados de investidura na produção deste trabalho.

A toda família Britto Fernandes, em especial aos padrinhos Maria Célia e José Carlos, por sempre se alegrarem com minhas conquistas, sempre me apoiarem em decisões, e sempre intercederem para que tudo ocorresse bem em minha vida.

Em especial a Célio Britto Fernandes, por sempre me apoiar e acreditar em mim, e pelo estímulo permanente em meu processo de aprendizado acadêmico, ajudando sempre a conquistar meus objetivos.

Mas a biblioteca – especialmente uma tão vasta – não é um mero repositório de curiosidades. É um mundo a um só tempo completo e incompletável, cheio de segredos. Ela está submetida a um regime de mudanças e ciclos que contrastam com a permanência insinuada por suas longas fileiras ordenadas de livros.

(BATTLES, 2003, p. 12)

RESUMO

A história das organizações é marcada por etapas vivenciadas em consonância com as demandas oriundas de sua época, no sentido de leva-las a atingir resultados que atendam satisfatoriamente seu público de interesse. Nesta perspectiva, a administração através do planejamento e estratégias de gestão nas organizações tem um papel fundamental no alcance dos resultados, gerenciando rotinas e processos que atendam a estas demandas. Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar as principais potencialidades e limitações identificadas pelos diretores das bibliotecas setoriais na gestão do Plano Individual de Trabalho (PIT) dos servidores técnico-administrativos, das Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba. Especificamente buscou-se identificar os documentos norteadores do processo de gestão do Plano Individual de Trabalho dos servidores das Bibliotecas Setoriais da UFPB; conhecer a compreensão dos diretores das bibliotecas setoriais em relação à gestão do PIT; verificar o controle e avaliação das metas estabelecidas no Plano Individual de Trabalho; e propor um instrumento aplicável à gestão do Plano Individual de Trabalho dos servidores técnicos administrativos das Bibliotecas Setoriais da UFPB. Se caracterizou como um estudo de caso descritivo e exploratório com enfoque qualitativo, e a coleta dos dados foi realizada em documentos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o PIT e a cartilha do Sistema de Desempenho por Competências (SGDCom), e também por meio da aplicação de questionário, com perguntas fechadas e abertas. A técnica utilizada para tratamento dos dados coletados foi a análise de conteúdo de Bardin. Como resultados, percebeu-se que a maioria dos diretores veem o PIT de forma positiva, e que serve como um instrumento facilitador na gerência das competências individuais dos servidores, tanto na identificação de suas potencialidades quanto das dificuldades e limitações de cada um. Mas por outro lado, há opiniões pontuais sobre a subutilização do PIT, não enxergando na ferramenta o devido potencial de gestão de pessoas que a mesma pode proporcionar ao setor de trabalho. Também entendem que o PIT possibilita a identificação das competências individuais, gerenciar as atividades diárias, e também identificar as limitações que ocorrem no desempenho de cada servidor. Como principal desvantagem apontaram a falta de uma ferramenta que auxilie na execução e avaliação das metas estabelecidas, sendo sugerido assim como ferramenta de apoio, o Plano de Ação 5W2H como instrumento para o controle auxiliar do PIT, de forma a contribuir para o alcance das metas individuais, setoriais e institucionais.

Palavras-chave: 1. Gestão de bibliotecas. 2. Planejamento em bibliotecas. 3. Gestão estratégica em bibliotecas. 4. Plano Individual de Trabalho (PIT). 5. Plano de Ação 5W2H.

ABSTRACT

The history of organizations is marked by stages experienced according to the demands of their time, in the sense of leading them to achieve results that satisfy their audience of interest satisfactorily. In this perspective, management through planning and management strategies in organizations has a fundamental role in achieving results, managing routines and processes that meet these demands. Thus, the objective of this research was to analyze the main potentialities and limitations identified by the directors of the sectoral libraries in the management of the Individual Work Plan (PIT) of the technical-administrative servers of the Sectorial Libraries of the Federal University of Paraíba. Specifically, it was sought to identify the documents guiding the process of management of the Individual Work Plan of the servers of the Sectoral Libraries of the UFPB; understand the understanding of the directors of the sectoral libraries in relation to the management of the ITP; verify the control and evaluation of the goals established in the Individual Work Plan; and propose an instrument applicable to the management of the Individual Work Plan of the administrative technical servers of the Sectoral Libraries of the UFPB. It was characterized as a descriptive and exploratory case study with a qualitative approach, and data collection was carried out in institutional documents such as the Institutional Development Plan (PDI), the PIT and the Performance Per Skills System (SGDCom) primer, and also through the application of a questionnaire, with closed and open questions. The technique used to treat the collected data was the Bardin content analysis. As a result, it was noticed that the majority of the directors see the PIT in a positive way, and that serves as a facilitator instrument in the management of the individual competencies of the servers, both in the identification of their potentialities and the difficulties and limitations of each one. But on the other hand, there are occasional opinions about the underutilization of PIT, not seeing in the tool the potential management of people that it can provide to the work sector. They also understand that PIT makes it possible to identify individual competencies, manage daily activities, and also identify the limitations that occur in the performance of each server. The main disadvantage was the lack of a tool that assists in the execution and evaluation of the established goals. As a support tool, the 5W2H Action Plan is suggested as an instrument for the auxiliary control of the PIT, in order to contribute to the achievement of the goals individual, sectoral and institutional.

Keywords: 1. Library management. 2. Planning in libraries. 3. Strategic management in libraries. 4. Individual Work Plan (PIT). 5. Action Plan 5H2H.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Metodologia do planejamento estratégico.....52

Figura 02 – Apresentação gráfica da análise SWOT.....57

Figura 03 – Fluxo do Processo de Gestão de Desempenho por Competências – SGDCom/ PROGEP/ UFPB.....83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Nível de formação acadêmica dos diretores de bibliotecas setoriais.....87
Gráfico 02 – Cargo ocupado na UFPB pelos diretores de bibliotecas setoriais.....88
Gráfico 03 – Diretores com graduação diferente de Biblioteconomia.....89
Gráfico 04 – Tempo em função de diretor de biblioteca setorial.....90
Gráfico 05 – Experiência em função de direção/ chefia/ coordenação.....91

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Modelo de planilha Plano de Ação 5W2H.....54
Quadro 02 – Perspectivas de verificação de resultados através do BSC.....55
Quadro 03 – Bibliotecas Setoriais por Centro de Ensino da UFPB.....73
Quadro 04 – Divisão do questionário por partes e categorias.....77
Quadro 05 – Outras vantagens e desvantagens do PIT.....105
Quadro 06 – Controle e avaliação do PIT.....107
Quadro 07 – Modelo de alternativa como instrumento de execução e controle do PIT.....111

LISTA TABELAS

Tabela 01 – Principal contribuição do PIT para a gestão de atividades dos servidores.....92
Tabela 02 – Principal dificuldade do PIT para a gestão de atividades dos servidores.....93
Tabela 03 – Critério mais importante para a definição de metas individuais no PIT.....95
Tabela 04 – Estabelecimento de metas individuais no PIT.....96
Tabela 05 – Principal dificuldade no estabelecimento de metas individuais no PIT.....97
Tabela 06 - Acompanhamento e controle da execução das metas estabelecidas no PIT.....99
Tabela 07 - Principal vantagem no SIGRH para o acompanhamento do PIT.....100
Tabela 08 - Principal desvantagem no SIGRH para o acompanhamento do PIT.....101
Tabela 09 - Frequência de realização de reuniões para o acompanhamento das metas do PIT.....102
Tabela 10 – Avaliação de desempenho dos servidores.....103

LISTA DE SIGLAS

BC – Biblioteca Central

BSC - Balanced Scorecard

BS/ CCAE – Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Aplicadas e Educação

BS/ CCEN - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Exatas e da Natureza

BS/ CE - Biblioteca Setorial do Centro de Educação

BS/ CCHLA - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas Letras e Artes

BS/ CCHSA - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias

BS/ CCJ - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas

BS/ CCM - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Médicas

BS/ CCS - Biblioteca Setorial do Centro Ciências da Saúde

BS/CCS/ETS - Biblioteca Setorial do Centro Ciências da Saúde – Escola Técnica de Saúde

BS/ CCA - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias

BS/ CCSA – Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas

BS/ CI - Biblioteca Setorial do Centro de Informática

BS/ CT - Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia

BS/ CTDR - Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional

BS/ DH - Biblioteca Setorial de Direitos Humanos

BS/ HU - Biblioteca Setorial do HosPTIal Universitário

BS/ NDIHR – Biblioteca Setorial do Núcleo de Documento e Informação Histórica Regional

CFP – Centro de Formação de Professores

CONSEPE - Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

PROGEP – Pró- Reitoria de Gestão de Pessoas

PTI - Plano de Trabalho Individual

PTS - Plano de Trabalho Setorial

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PIT – Plano Individual de Trabalho

REUNI - Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SEDAP - Secretaria de Administração Pública

SIG - Sistemas de Informações Gerenciais

SGDCom - Gestão de Desempenho por Competências

SIGRH - Sistema de Gestão de Recursos Humanos

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SISTEMOTECA – Sistema de Bibliotecas

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....20

2 REFERENCIAL TEÓRICO.....27

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PLANEJAMENTO.....27

2.1.1 O papel do Estado na administração pública.....31

2.1.2 A reforma do Estado brasileiro.....35

2.1.3 Gestão de pessoas na administração pública.....42

2.1.4 O planejamento como estratégia de gestão na administração pública.....47

2.1.5 Algumas ferramentas estratégicas de gestão.....52

2.2 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO.....59

2.2.1 Gestão de bibliotecas universitárias.....63

3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....69

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....69

3.2 CENÁRIO DE ESTUDO, INSTRUMENTO DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA.....73

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....78

4.1 A POLÍTICA DE GESTÃO DA UFPB.....78

4.2 O PLANO INDIVIDUAL DE TRABALHO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....81

4.3 GESTÃO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFPB.....84

4.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS COM O QUESTIONÁRIO.....87

4.5 INSTRUMENTO APLICÁVEL À GESTÃO DO PLANO INDIVIDUAL DE TRABALHO.....109

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....113

REFERÊNCIAS.....117

APÊNDICES.....128

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 129

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE BASEADO NAS DIRETRIZES DA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS.....135

ANEXOS.....138

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....139

1 INTRODUÇÃO

Para compreender a escolha pela temática em questão, faz-se pertinente registrar um pouco da história pessoal e profissional do autor deste estudo, para justificar o interesse pelo referido assunto abordado nesta pesquisa. Ingressou no curso de graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), mas decidiu seguir o sonho de formar-se em Comunicação Social, abandonando a Biblioteconomia e formando-se então em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela mesma instituição de ensino, mas nunca exercera tal profissão.

À época, trabalhava na Concessionária de Distribuição de Energia Elétrica do Estado da Paraíba, onde atuou por onze anos como técnico de nível médio, e teve a oportunidade de participar da gestão estratégica da referida empresa, por meio do acompanhamento de processos de planejamento, execução e avaliação do setor o qual trabalhava, processos estes que faziam parte da filosofia de gestão daquela organização. Esta experiência por sua vez, o estimulou a especializar-se em Planejamento e Gestão Estratégica pela Faculdade Internacional de Curitiba, logo após concluir a primeira graduação.

No ano de 2012 integrou a equipe de gestão estratégica do setor o qual trabalhava na referida Concessionária, efetivando assim o seu contato direto com a gestão estratégica da empresa, e ganhando experiência acerca dos princípios fundamentais e basilares deste modelo de gestão.

Com o intuito de galgar novos horizontes, reingressou no curso de Biblioteconomia na UFPB, para retomar e concluir a graduação que havia iniciado. Naquele momento, também desligou-se da empresa que trabalhava por ter passado no concurso público para servidor do Estado da Paraíba, trabalhando por um ano na Secretaria de Estado da Educação como técnico administrativo de nível médio.

Já formado em Biblioteconomia, no ano de 2013 entrou para o serviço público federal como bibliotecário do Centro de Formação de Professores (CFP), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) Campus Cajazeiras, onde trabalhou por aproximadamente um ano e três meses, até ser redistribuído para a UFPB campus João Pessoa, atuando até a presente data como bibliotecário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA).

O interesse pelo tema escolhido portanto nasceu nesta conjunção de forças, da necessidade de qualificação e das vivências acadêmicas e profissionais oriundas principalmente do trabalho na iniciativa privada, haja vista o aprendizado decorrente da rotina diária de trabalho

norteada pelos princípios e diretrizes de gestão estratégica adotados pela organização a qual trabalhou maior parte de sua vida até o momento.

A inquietação do pesquisador em estudar a temática surgiu inicialmente por meio da sua atual rotina de trabalho, na Biblioteca Setorial do CCSA-UFPB, ao identificar algumas dificuldades no tocante à gestão dos serviços de rotina da biblioteca, especificamente no que concerne ao seu ao planejamento, execução, controle e avaliação. E assim surgiram algumas indagações, como: existe acompanhamento efetivo na gestão de atividades diárias da biblioteca? Que fragilidades e potencialidades interferem e/ou contribuem neste processo? Que contribuições pode-se oferecer como alternativa(s) para superação destas dificuldades? Hipoteticamente, a falta de sistematização das atividades dificulta principalmente a execução, controle e avaliação dos serviços e do desempenho dos servidores técnico-administrativos na realização de suas atividades na biblioteca.

Conforme é sabido, a Reforma do Aparelho do Estado instituída a partir dos anos 1990 representou um divisor temporal na história da administração pública, tendo como um de seus focos a implantação de projetos e programas direcionados para com a melhoria dos serviços prestados pelo Estado, não apenas na perspectiva de implementação de tecnologias e ferramentas que propiciassem a melhoria no funcionamento destes serviços, mas também no empenho constante para o desenvolvimento de pessoal, de modo a oportunizar estudos, pesquisas e investimentos na promoção de uma administração pública eficiente, eficaz e de qualidade.

Uma das características que marcam o modelo de administração implementado pela Reforma do Estado é a gestão por resultados. A capacitação de pessoal passou a ser uma necessidade frente a esta realidade, bem como também a melhoria na condução dos processos administrativos, viabilizando assim a melhoria do serviço prestado. Desta forma, os esforços das gestões da administração pública, seja na esfera federal, estadual ou municipal, têm se concentrado na criação de políticas públicas para a qualificação do seu quadro de pessoal.

No campo da educação, sobretudo nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o governo tem direcionado investimentos por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em cursos de pós–graduação *strictu sensu* – mestrado profissional, regulamentados pela Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009, objetivando dentre outros aspectos, atender às demandas de profissionais com alta qualificação; exploração de áreas de demandas por formação em recursos humanos, com formação em nível de pós-graduação *stricto sensu* e assim contribuir na melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento socioeconômico e cultural da nação (BRASIL, 2009).

Esta realidade frente ao conjunto de medidas e ações supracitadas tem refletido na rotina diária de trabalho, viabilizando o bom funcionamento e ordenamento institucional das repartições públicas, na perspectiva da gestão pautada no planejamento de suas atividades, bem como no controle da execução e na avaliação de resultados, em consonância com o adequado aproveitamento e utilização dos recursos humanos disponíveis em seu quadro de pessoal.

À luz da Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais vinculadas ao Ministério da Educação, em consonância com a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990, 2005), existe um elenco de funções e atribuições que definem a atuação de cada servidor público.

Na UFPB, cabe à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) administrar os processos que envolvem a política de gestão de seus recursos humanos, avaliados anualmente pelas chefias imediatas de cada setor. Entretanto, é percebida no processo de gestão, a existência de algumas dificuldades na execução, controle e avaliação em relação às metas planejadas no Plano Individual de Trabalho (PIT).

Foi nesta realidade e diante deste arcabouço institucional e legal, bem como em consonância com as vivências diárias no ambiente de trabalho, que surgiu o interesse em desenvolver uma pesquisa sobre o processo de gestão do PIT, analisando as potencialidades e limitações nesta gestão, no âmbito das bibliotecas setoriais da UFPB, que juntas integram o Sistema de Bibliotecas da UFPB (SISTEMOTECA/ UFPB).

Optou-se por não inserir a Biblioteca Central (BC) neste contexto, tendo em vista que as bibliotecas setoriais que compõem o SISTEMOTECA respondem tecnicamente à BC, atendendo administrativamente às direções de centro às quais estão vinculadas.

Enquanto ciência, a discussão acerca da gestão em bibliotecas se faz pertinente, no sentido de que esta historicamente passou por transformações que exigiram dos profissionais bibliotecários o perfil técnico-científico necessário para atender às novas demandas acadêmicas, face à pujança da produção científica desde a graduação até os desdobrados níveis da pós-graduação, ao lado da produção científica resultante de trabalhos de ensino, pesquisa e extensão, que fazem parte da trajetória docente e discente.

Também tem sua relevância no que concerne ao desempenho do bibliotecário enquanto gestor, haja vista que este profissional é tradicionalmente marcado por sua formação acadêmica de cunho tecnicista, exigindo daquele que assume a função de gestor o conhecimento mais específico sobre os preceitos de gestão e administração organizacional.

O resultado do bom funcionamento das atividades de uma biblioteca reflete consequentemente na satisfação das necessidades informacionais da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, tendo em vista que o arcabouço de livros e demais materiais de informação disponibilizados pela biblioteca, viabilizam o desenvolvimento de estudos e pesquisas que possibilitam a promoção do bem estar social.

Para a instituição, a pesquisa se faz importante no sentido de contribuir com uma reflexão a respeito da gestão do PIT, instrumento de gestão utilizado pela PROGEP e que tem a função de viabilizar o processo de gestão de pessoas e de atividades no âmbito da instituição. Sua gestão atua em consonância com as ações planejadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) previsto atualmente para o quadriênio 2014 – 2018, que contempla em suas metas, a melhoria dos serviços do SISTEMOTECA/ UFPB, o que demandará às coordenações das bibliotecas setoriais a adequação de seus modelos gerenciais para o efetivo alcance das metas estabelecidas no PIT.

O PDI é um instrumento de gestão compõe as dimensões institucionais estabelecidas pelo MEC através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que tem por objetivo avaliar a qualidade do ensino nas Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil. Assim, o planejamento, a execução, o controle e a avaliação das atividades no âmbito das bibliotecas setoriais são de suma relevância para a obtenção de parâmetros adequados de qualidade para a avaliação do ensino da referida instituição.

O estudo se faz relevante portanto, por tratar a temática gestão de bibliotecas em IES utilizando como cenário específico do estudo em questão as bibliotecas setoriais da UFPB. Estudar o caso específico deste cenário, apresentando sua relevância para a administração e a qualidade dos serviços que a UFPB presta à sociedade, discorrendo sobre suas limitações, dificuldades, necessidades de ajustes e reorientações, possibilita a compreensão da necessidade do planejamento, execução, controle e avaliação dos planos de trabalho, na busca da melhoria da prestação dos serviços à sociedade.

França e Carvalho (2015) afirmam que as novas configurações das universidades e de suas bibliotecas apresentam reflexos decorrentes de mudanças conceituais e estruturais relacionadas à educação, em consonância com políticas governamentais de reestruturação e ampliação do ensino superior. Desta Forma, para estas autoras o planejamento em bibliotecas possibilita a visualização do futuro e o percurso para o alcance dos objetivos propostos, possibilidades estas oriundas da gestão do conhecimento, viabilizando assim os gestores a inserirem as bibliotecas no contexto administrativo das universidades, priorizando a alocação

de recursos orçamentários e consolidando a biblioteca como corresponsável pelo processo de geração do conhecimento na universidade.

Esta realidade desperta a necessidade de habilidades e práticas gerenciais efetivas, que corroborem com o planejamento institucional, que é definido numa visão macro, e direcionado para que os diversos setores da instituição atuem em suas especificidades, para o alcance dos objetivos propostos. Ações regulares que viabilizem o bom funcionamento das atividades com a efetiva compreensão e participação de seus funcionários colaboradores.

Silveira (2009) afirma que nesta perspectiva, os gestores necessitam de conhecimentos diferenciais e específicos, e se qualificarem para atuar em áreas que são fundamentais para o desenvolvimento adequado das bibliotecas universitárias, incluindo o planejamento da organização, a gestão financeira, e outros recursos relevantes como estrutura física e de pessoal. O autor citado ainda afirma o trabalho do gestor de uma biblioteca universitária se estende do desenvolvimento de coleções à gestão de pessoas, tratamento técnico das coleções, utilização de tecnologias e metodologias que viabilizem o trabalho e o acesso à informação.

O acesso a informação na conjectura da biblioteca, tem ultrapassado os limites do uso convencional de fontes físicas de informações, como os livros, catálogos e periódicos impressos, e de forma progressiva tem sido somado outros suportes informacionais, como a disponibilização destes materiais em plataformas e bases digitais.

Sousa Filho (2013) argumenta que a velocidade em que acontece o processo evolutivo das tecnologias da informação tem gerado desafios consubstanciais para a gestão em bibliotecas universitárias, e que cabe aos seus gestores buscarem mecanismos de conciliação entre as práticas tradicionais e as novas perspectivas de gerenciamento no espaço da biblioteca.

Segundo França e Carvalho (2015) é premente a necessidade da relação direta entre a gestão da biblioteca e a administração superior da instituição, no intuito de evidenciar o valor das bibliotecas universitárias e inseri-las em planos e projetos de expansão e desenvolvimento da instituição, garantindo investimentos sobretudo nas áreas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Sob esta ótica, é primordial o alinhamento entre a missão, as metas e os objetivos da biblioteca com o planejamento e a gestão da instituição a qual a biblioteca esteja vinculada, possibilitando assim o cumprimento do papel da biblioteca enquanto e disseminadora da informação. O planejamento é peça chave na gestão a biblioteca, para que suas atribuições sejam cumpridas com eficiência e eficácia, atendendo assim as demandas de sua comunidade de usuários.

Consoante com esta situação, está o desafio de gerenciar pessoas no âmbito da biblioteca, que assim como em outras áreas de atividade, requer conhecimentos e técnicas específicas no tratamento, na divisão, na supervisão e controle de tarefas, de acordo com as competências e habilidades de cada indivíduo. A biblioteca, por ter em sua essência a prestação de serviços informacionais à comunidade, é imbuída da necessidade permanente do atendimento de qualidade, na busca de satisfazer seus usuários na busca do conhecimento.

Souza (2010) afirma que o estudo da gestão de pessoas tem se mostrado importante para as organizações, no sentido de direcionar investimentos em recursos humanos, promovendo assim mais vantagens competitivas e proporcionando o alcance de melhores resultados de longo prazo. A referida autora afirma que por ser considerada a biblioteca universitária, repositórios oficiais da produção científica de suas instituições a qual fazem parte, se faz necessária a capacitação e gestão de profissionais de uma forma compatível com as novas demandas da comunidade de usuários das bibliotecas.

Alves e Oliveira (2016) afirmam que frente às novas TICs, as organizações têm exigido cada vez mais profissionais capacitados assim como também envolvidos nos valores da organização, com postura pró-ativa e flexibilidade, mesmo acreditando que estas características podem ser trabalhadas e desenvolvidas ao longo do desenvolvimento profissional de cada um. Mas cabe ao gestor identificar os talentos e capacidades de cada um em sua equipe, designar e controlar as atividades de forma harmoniosa, atentando assim para o alcance das metas estabelecidas em sua biblioteca.

Neste contexto, este trabalho busca responder ao seguinte questionamento, elencado como problema proposto de estudo: Quais as principais potencialidades e limitações identificadas pelos diretores das bibliotecas setoriais da UFPB na gestão do Plano Individual de Trabalho? Desta forma, o objetivo geral da pesquisa é **analisar as principais potencialidades e limitações identificadas pelos diretores das bibliotecas setoriais na gestão do Plano Individual de Trabalho dos servidores técnico-administrativos das Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba**, tendo assim como objetivos específicos: a) identificar os documentos norteadores do processo de gestão do Plano Individual de Trabalho dos servidores das Bibliotecas Setoriais da UFPB; b) conhecer a compreensão dos diretores das bibliotecas setoriais em relação à gestão do Plano Individual de Trabalho; c) verificar o controle e avaliação das metas estabelecidas no Plano Individual de Trabalho; d) propor um instrumento aplicável à gestão do Plano Individual de Trabalho dos servidores técnicos administrativos das Bibliotecas Setoriais da UFPB.

Para responder ao questionamento em tela, bem como atender aos objetivos traçados, esta dissertação está organizada da seguinte forma: o capítulo primeiro cuida da introdução à temática, apresentando as justificativas pessoais, profissionais, científicas e institucionais da pesquisa, e também sua problematização. No capítulo segundo apresenta-se o referencial teórico, abordando questões sobre administração pública e planejamento, a representatividade Estado e da reforma do Estado, gestão de pessoas, o planejamento como estratégia de gestão, e algumas ferramentas estratégicas de gestão utilizáveis pela administração pública.

O terceiro capítulo aborda a biblioteca como organização do conhecimento, capítulo o qual subdivide-se abordando a gestão de bibliotecas universitárias. O quarto capítulo trata do percurso metodológico da pesquisa, com a caracterização da mesma, o cenário de estudo, o instrumento utilizado e como se deu a coleta dos dados e o tratamento e análise dos referidos dados coletados.

Em seguida, o quinto capítulo cuida da apresentação e análise dos resultados obtidos com a coleta de dados, que se divide em duas partes. A primeira trata da análise documental, apresentando sinteticamente a política de gestão da UFPB, o Plano Individual de Trabalho (PIT) e a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, e a gestão do Sistema de Bibliotecas da UFPB. A segunda parte trata da aplicação e análise do questionário, e na sequência é apresentado um instrumento aplicado como apoio à gestão do Plano Individual de Trabalho.

Na sequência são apresentadas as considerações finais, as referências utilizadas para a construção deste trabalho, e os apêndices utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Realizar uma pesquisa em nível de mestrado exige ampliar o conhecimento acerca de determinados assuntos ou temas específicos. Para uma melhor compreensão do tema em estudo, foi realizada uma revisão de textos por meio de fontes de informação que de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 131), tem por objetivo "elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico, o qual faz parte do referencial da pesquisa na forma de uma revisão bibliográfica, buscando identificar o 'estado da arte' ou o alcance dessas fontes".

É nesta perspectiva que foi delineado o referencial teórico desta pesquisa, no intuito de subsidiar à luz da ciência as respostas aos questionamentos apontados como problema, em consonância com os objetivos propostos, e assim proporcionar reflexões acerca da temática em estudo, bem como fundamentar as possíveis conclusões que surgirão com a aplicação da pesquisa em tela.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PLANEJAMENTO

No mundo contemporâneo no qual flexibilidade, dinamismo e mudança são palavras tão presentes no dia a dia, administrar e gerenciar rotinas de trabalho em prol de resultados satisfatórios tem sido um desafio para as organizações, sobretudo no que concerne na relação entre os indivíduos e as tecnologias, haja vista serem elementos de suma importância no funcionamento de uma organização, seja ela pública ou privada.

Assim, a administração tem um papel fundamental, que de acordo com Chiavenato (2011, p. 11), "a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficaz e eficiente[1]". A função administrativa exerce um papel fundamental no desempenho das atividades de uma organização para que a mesma alcance seus objetivos. Chiavenato (2011, p. 11) afirma que "o avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos", e nesta perspectiva para que estes efeitos sejam satisfatórios, é preciso que a qualidade da administração permita a utilização efetiva do conhecimento pelos recursos humanos e dos recursos materiais disponíveis na organização.

---

[1] Segundo Maximiano (2012012, p. 5-6) eficácia que "é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Sobre eficiência o mesmo autor considera que "é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos, mais eficiente a organização é".

Para Maximiano (2012, p. 4) “as organizações têm outros componentes importantes, como processos de transformação, cultura, tecnologia e divisão do trabalho”. Estes componentes na visão do referido autor, contribuem para o desempenho da organização junto com os indivíduos que a compõem, e são a razão de existência das organizações. O desempenho da organização tem importância para vários públicos, sejam gestores, clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, bem como para a comunidade em geral. Logo, para que estas expectativas sejam alcançadas satisfatoriamente é preciso que a organização seja bem administrada.

As principais funções do processo de gestão apontadas por Maximiano (2012) são o planejamento, a organização, a execução e o controle. Dias (2002) ao definir administração, expõe que suas principais funções são planejar, organizar, dirigir e controlar. E cabe um adendo sobre a reflexão acerca do uso das terminologias “administração” e “gestão”. À luz de Dias,

> Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. (DIAS, 2002, p. 10-11).

Em verdade, os termos são utilizados atualmente como sinônimos, por sua conceituação histórica que etimologicamente se relacionam, mas que de fato também apresentam diferenças que tornam a administração e a gestão elementos distintos. A administração destina-se a dirigir os recursos humanos da organização com foco nos processos administrativos, voltando-se para a técnica, a aplicabilidade de preceitos administrativos com foco no alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão por sua vez não perde este foco, mas como complemento da administração, busca gerenciar o envolvimento do pessoal da organização para o alcance destes objetivos de forma eficiente e eficaz. Portanto, este trabalho pauta-se na perspectiva da gestão como complemento da administração, que embora conceitue-se distintamente, estabelece relação interdependente este último, contribuindo assim para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Para chegar ao universo contemporâneo que a administração possui hoje frente às demandas organizacionais, houve um processo de evolução gradual que se faz pertinente expor, para uma melhor compreensão da importância e da funcionalidade da administração no universo das organizações contemporâneas. Essa evolução é conhecida por meio das escolas da administração, que segundo Motta e Vasconcelos (2013), não se apresentaram de forma

antagônica, mas sim, complementar. As escolas surgidas ou criadas à posteriori se apresentaram como crítica aos conceitos existentes, com a finalidade de desenvolver proposituras mais complexas, complementando as escolas anteriores, em certa medida, aperfeiçoando-as.

Motta e Vasconcelos (2013, p. XIV) afirmam que "a teoria das organizações é composta por diversas peças, como um grande mosaico. E esse sistema está continuamente em movimento: surgem novos elementos que alteram sua compreensão". De acordo com o contexto de sua época, as escolas da administração foram tomando proporções diferenciadas, visando atender as demandas organizacionais, de acordo com a evolução do conhecimento por maiores e melhores patamares de compreensão. Foi assim que se seguiram as escolas que produziram e fortaleceram a teoria da administração, através das perspectivas Clássica, Humanística, Quantitativa, Moderna e Contemporânea, ratificando e explicando essa transitoriedade de uma época à outra. Perspectivas interdependentes que contribuíram na promoção do entendimento sobre a relação trabalho e homem.

Na administração pública, os elementos balizadores da teoria da administração e da administração contemporânea tem a mesma função, de fundamentar os princípios de gestão, sobretudo na perspectiva do planejamento, da execução, controle e avaliação de ações que viabilizam o funcionamento da gestão pública, tornando possíveis o desenvolvimento de políticas que atendam satisfatoriamente às demandas sociais.

Na perspectiva prática e sucinta do que entende-se por administração pública, Bachtold (2008) afirma que esta representa o planejamento, a organização, direção e o controle dos serviços públicos, de acordo com normas do direito e da moral, tendo por objetivo a promoção do bem comum. Estes serviços são disponibilizados através do aparelhamento do Estado, que tem a função de preordenar a realização destes, com o intuito de satisfazer as necessidades coletivas. Para o referido autor, ao se tratar de aparelhamento do Estado, nos remetemos à estrutura do Estado direcionada para o atendimento de suas funções e ações essenciais, objetivando o bem comum. O governo busca por meio de sua organização, atender às expectativas e necessidades, como retorno da confiança e poder que lhes foram concedidos, para a execução de suas atividades em prol do desenvolvimento e ordem sociais.

Para Matias-Pereira (2012, p. 10) a administração pública precisa ser compreendida como "todo o sistema de governo, conjunto de ideias, atitudes, normas, processos instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos". Bobbio (2001) afirma que a terminologia "administração pública" implica no conjunto de ações destinadas à execução das tarefas ou incumbências que são consideradas de interesse público ou comum, em uma

coletividade ou organização estatal. Nesta linha de pensamento, a administração pública tem como função a implementação de políticas públicas através de um complexo de atividades e ações que sejam consideradas de interesse público, interesse este na concepção de necessidade, demanda.

Nesta conjectura, as transformações econômicas e sociais dos últimos anos impulsionaram a temática da reforma do aparelho do Estado e da máquina da administração pública como pauta principal das discursões políticas em vários países. Para Paula (2005, p. 21) "mudanças foram realizadas na forma de organizar o Estado e gerir a economia nacional, mas a evolução das práticas administrativas em direção ao interesse público e à democracia ainda permanece um desafio". A autora mencionada argumenta que a administração em linhas gerais volta-se para questões técnicas, dedicando seus esforços aos aspectos instrumentais da gestão, em detrimento das questões sociopolíticas. Isso tem gerado um "descompasso" entre as três dimensões que a autora considera fundamentais para o processo de uma gestão pública democrática:

> a) dimensão econômico-financeira, que se relaciona com os problemas no âmbito das finanças públicas e investimentos estatais [...]; b) **a dimensão institucional-administrativa, que abrange problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparato estatal, assim as dificuldades de planejamento, direção e controle das ações estatais e a questão da profissionalização dos servidores públicos para o desempenho de suas funções**; e c) a dimensão sociopolítica, que compreende problemas situados no âmago das relações entre Estado e sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão pública. (PAULA, 2005, p. 21, grifo nosso).

As três dimensões supracitadas são relevantes no contexto da administração pública, no sentido de atuarem de forma complementar uma da outra. O destaque para a dimensão institucional-administrativa é compreendido no que concerne à aplicabilidade da pesquisa em tela, considerando que a gestão por meio do planejamento, direção e controle de ações tem um papel fundamental nas organizações, e que nas instituições públicas tem se mostrado como um desafio a ser superado, sobretudo em acordo com a propositura da reforma do aparelho do Estado, que visa otimizar a qualidade e a prestação dos serviços públicos prestados à sociedade. Em consequência, e também importante, a dimensão sociopolítica tem sua relevância para a pesquisa no que tange à efetividade da relação entre Estado e sociedade, no envolvimento desta última na gestão do interesse público, promovendo assim a gestão democrática e uma nova concepção de administração pública.

Para Matias-Pereira (2012) o Estado tem uma representatividade importante no mundo contemporâneo, que se evidencia através da administração pública, que é de dar amplitude à sistematização de oportunidade individuais, institucionais e regionais. O Estado deve ater-se também a estimular a inclusão de novas tecnologias no setor público, proporcionando assim condições que atendam à sociedade contemporânea. Segundo o referido autor,

> Numa visão sistêmica, pode-se visualizar o Estado de um lado [...], a sociedade do outro, e no meio a administração pública. O Estado nesse modelo, por meio da administração pública, tem a responsabilidade de atender às demandas da sociedade, com serviços públicos de qualidade e transparência. Isso implica em dizer que o papel da administração pública é de atuar como eixo transmissor entre o Estado e a sociedade. [...]. (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 7-8).

Para cumprir efetivamente o seu papel, Matias-Pereira (2012) afirma que a administração pública necessita estar bem estruturada, nos seus diferentes níveis de atuação, federal, estadual e municipal, funcionando com eficiência, eficácia e efetividade em prol da sociedade. Faz-se porém pertinente o entendimento de que a administração pública vai para além dos limites entre eficácia e eficiência, mas também perpassa por critérios de legalidade e legitimidade, dentro de um contexto sociopolítico necessário de compreensão, contextualização e respeito aos preceitos estabelecidos pela ordem do Estado. Para tanto é que este (o Estado) possui representatividade ordenadora e soberana, no tocante à padronização e cumprimento da lei perante às demandas sociais.

2.1.1 O papel do Estado na administração pública

Ao longo da história, o conceito de Estado foi se adequando de acordo com os hábitos, os costumes e formas de agrupamentos sociais perpassados desde à antiguidade aos tempos modernos, alcançando assim a dimensão de Estado que vivemos atualmente. Abrantes (2000, p. 17) define Estado como “uma unidade, politicamente organizada, independente e soberana, constituída por um território, população e governo”.

O Estado de acordo com Weber é composto por uma comunidade humana no espaço de determinado território, onde há uma relação de poder e dominação de homens sobre homens, havendo consequentemente uma dominação de uns sob os outros. Esta relação de dominação Weber chama de associação política, onde há claramente um dirigente ou um quadro administrativo que põe em prática a ordem da associação. (BIANCHI, 2014).

Bianchi ainda afirma que:

> Para Weber, toda dominação manifesta-se como administração, ou seja, para viabilizar-se, ela necessita de um círculo de pessoas que, interessadas em manter a dominação e acostumadas a obedecer às ordens dos líderes, estejam permanentemente à disposição destes, encarregando-se das funções "técnicas" necessárias para conservá-la e distribuindo entre si os poderes de coação e mando necessários para o exercício dessas funções. (BIANCHI, 2014, p. 91).

A transição para a modernidade talvez tenha sido a mudança mais impactante na história devido à quebra do poderio absoluto e dos regimes escravocratas predominantes no período antigo e medieval. Segundo Souza (2015), a população adquiriu consciência de liberdade e dos direitos intangíveis do indivíduo pregados racionalmente por cientistas antiabsolutistas, como Locke, que em suas principais teorias, acreditava que o Estado era resultante de um contrato entre o rei e o povo, havendo rompimento do contrato caso algumas das cláusulas fosse desobedecida. Segundo o autor supracitado, Locke afirmava que:

> a monarquia absoluta como forma de governo é incompatível com os justos fundamentos da sociedade civil. Ou seja, a organização do Estado pelos homens foi feita em seu próprio benefício, e não é possível dentro dessa que o poder se afirme com mais intensidade que o poder público o exige. (SOUZA, 2015, não paginado).

Azambuja ([200-]) ainda afirma que: o Estado tem seus objetivos de ordem e defesa social, o que o difere dos objetivos de todas as demais organizações. Para chegar a este fim que é entendido como o conceito de bem público, o Estado utiliza diversos meios, que variam de acordo com a época, os povos, os costumes e a cultura. Porém, o objetivo é sempre o mesmo, não ser confundindo com nenhuma outra instituição, ficando claramente definido os interesses de sociedades particulares e da sociedade em geral.

Entende-se portanto que o Estado tem a procedência de realizar o bem público através de sua autoridade e poder, concretamente manifesta através da força. Esta autoridade distingui-se do que se entende por poder, uma vez que a primeira refere-se ao direito de comandar e dirigir, de ser ouvido e atendido, enquanto o poder refere-se à força através da qual se obriga alguém a obedecer aquilo que lhe fora estabelecido. O Estado nesta concepção é composto de uma sociedade organizada mediante governantes e governados, com delimitação territorial e poder próprio para que seja promovido o bem público, ou seja, o bem dos membros que compõem a sociedade.

Para tal feito, o Estado impõe normas e regras que direcionam suas ações e disciplinam as atividades desenvolvidas cotidianamente pelos indivíduos e grupos que o constituem (AZAMBUJA, [200-]). Para Bachtold (2008, p. 17) "o Estado é governado por uma minoria, cuja força provém da combinação do poder econômico (riqueza), político (força) e ideológico (saber)". O referido autor sintetiza e condensa o conceito de Estado ao defini-lo como uma organização "político-administrativo-jurídica", a qual "detém força para impor normas e exigir seu cumprimento à sociedade civilizada".

Segundo Bianchi (2014), o pensamento weberiano acerca do papel do Estado na administração pública moderna é concebido na perspectiva da empresa racional, havendo a separação entre os trabalhadores, os funcionários do meio de produção, a administração e a concentração dos meios de produção. Para Weber, essa é a base para que uma associação esteja organizada "estamentalmente", no sentido de seguir uma ordem hierárquica, estando os meios indispensáveis para a funcionamento da organização nas mãos dos mandatários políticos.

Bianchi afirma que:

> Enquanto os "funcionários" do Estado fossem, ao mesmo tempo, proprietários dos meios de administração, o que é característico de formas políticas pré-modernas, não haveria as condições necessárias para a existência de um Estado racional fundamentado na crença na legitimidade da lei e na competência especializada dos funcionários. (BIANCHI, 2014, p. 96).

O referido autor afirma que é preciso uma separação entre funcionários e os meios de administração, concentrando no Estado todos os recursos de organização política que são necessários para a coação física legítima. Não seria possível vivenciar o Estado moderno sem esta separação, afirmando Weber (1999, p. 529 *Apud* BIANCHI, 2014, p. 97) que o "domínio efetivo [...] encontra-se, necessária e inevitavelmente, nas mãos do funcionalismo, tanto do militar quanto do civil", e portanto, tem-se a concepção de Estado moderno, viabilizando assim a burocracia, exercida na rotina da administração pública contemporânea.

Oliveira (1970) afirma que sob o ponto de vista do exercício da autoridade racional-legal[2], Weber elenca caracteres específicos da organização burocrática, na perspectiva de estruturas de posição e de autoridade, "das qualificações exigidas das pessoas que integram essas estruturas e das normas que orientam sua conduta e finalmente, da forma e dos

[2] De acordo com o Dicionário de Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas, Weber classificou a autoridade em três tipos, para que a mesma atingisse a sua legitimidade. Assim, a autoridade racional-legal pauta-se "na crença da legalidade das ordens estatuídas e no direito ao mando daqueles que são chamados por essas ordenações a exercer autoridade, por isso chamada de legal" (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1987, p. 106).

instrumentos de funcionamento da organização" (OLIVEIRA, 1970, p. 49). A autora ainda detalha a concepção do conceito de organização burocrática para Weber, afirmando que esta apresenta as seguintes características:

> [...] especificação de áreas de competência, resultantes da divisão sistemática de trabalho e da diferenciação de funções, e o desempenho dessas funções por alguém investido de autoridade, que pode usar da coerção dentro de condições e limites definidos. A uma unidade de organização com competência específica, que se exerce na forma descrita, Weber denomina "órgão administrativo"; [...] existência de um quadro administrativo, constituído por funcionários nomeados, os quais são tecnicamente qualificados e adequados a especialização da organização burocrática e têm seu comportamento norteado pelas normas técnicas e outras que regulam o exercício dos cargos; [...]. (OLIVEIRA, 1970, p. 49).

O Estado portanto, enquanto executor legal do poder, destina-se a prover e manter o ordenamento das ações ora designadas pelos superiores legítimos nessa relação de subordinador e subordinados, a fim de estabelecer regras e monitorar o cumprimento das mesmas, visando manter a ordem e estabelecer o bem comum à sociedade. Fanuck (1986) afirma que o Estado tem sua atuação baseada por um princípio de autodelimitação, traduzindo leis obrigatórias para a coletividade e também para o próprio Estado. Atua na promoção da igualdade de condições socioeconômicas, regulando o conjunto de direitos, atividades e garantias para a sociedade.

A prática deste compromisso da promoção de igualdade de condições socioeconômicas para a coletividade se evidencia através do Poder Executivo[3], revelando a sua função administrativa por meio da administração pública. De acordo com Fanuck (1986), a administração pública é entendida pela atividade de desenvolvimento dos órgãos que constituem o Poder Executivo, com o objetivo na consecução da finalidade do Estado, que se traduz no atendimento ao interesse social e cumprindo as suas obrigações fundamentais de Estado.

O Estado na concepção weberiana é uma associação de dominação institucional, buscando com legitimação o monopólio da coação física em um determinado território, por meio da concentração de meios materiais nas mãos dos dirigentes estamentais, suscitando assim a burocracia estabelecida pelo próprio Estado (OLIVEIRA, 2009).

---

[3] De acordo com Lisboa ([20--?]), o Estado, baseado na Teoria da separação dos poderes, de Montesquieu se divide entre três poderes: Legislativo, executivo e judiciário.

Bresser-Pereira (1995) afirma que o Estado se diferencia das demais organizações, tendo em vista que é a única que dispõe do poder controverso, ou seja, o poder político ultrapassa os próprios limites enquanto organização. O referido autor aponta que os principais requisitos constituintes do Estado são: a) um governo formado por componentes da elite política; b) sua administração ocupada pela tecnoburocracia pública; c) força policial e militar, estabelecendo a ordem e a segurança do referido território e seus ocupantes; e d) a imposição de um ordenamento que atinge o aparelho estatal e toda sociedade.

Ao Estado compete o caráter regulatório, disciplinante e controlador das ações de produção destes bens e serviços. Além de cumprir seu papel regulador, o Estado se encarrega de estabelecer metas compatíveis com as necessidades da sociedade, além de prover a prestação de serviços básicos como educação, saúde, segurança, saneamento, entre outros (CARDOSO, 2006).

É na concepção de Estado legislador e ordenador da política social, que se situa a administração pública contemporânea, pautada na democracia, nos direitos do cidadão, e na observância e cumprimento da lei, buscando a harmonia das relações entre Estado e sociedade, em consonância com o funcionamento da máquina pública. O Estado é soberano em sua forma jurídica, legislador e mantenedor do ordenamento da administração indireta, estabelecendo os rigores da lei a serem seguidos pela sociedade civil, à medida em que também provê o bem estar da mesma.

2.1.2 A reforma do Estado brasileiro

As instituições estatais brasileiras vivenciaram diversas situações de reformas administrativas, e segundo Campelo (2010) foi possível a identificação de distintos modelos de administração e gestão marcados desde o período imperial ao modelo republicano, sendo assim este último o referencial da administração pública brasileira. Para esta autora, três modelos se destacaram ao longo da história da administração pública brasileira: a) patrimonialista, também conhecido como clientelista; b) burocrática, conhecida como procedimental-formal; e c) gerencial, focada nos resultados e na satisfação do cidadão.

A administração pública patrimonialista é inspirada nos governos absolutistas, e foi vivenciada entre os séculos XVII e XVIII, num momento em que o patrimônio monárquico se misturava com o patrimônio público, prevalecendo uma absorção do privado pelo público. Daí ser conhecido por modelo de administração clientelista, através da troca de favores. O rei era um ser soberano que jamais era questionado, era a divindade, e portanto tinha todo o direito de

se apoderar do que fosse considerado bem público. Assim, foge à referência do interesse público, princípio norteador das condutas estatais (CAMPELO, 2010).

A autora supracitada aponta a existência de duas espécies de patrimonialismo, o "político-administrativo", evidenciados no comportamento de servidores públicos, chefes, gestores, administradores e políticos, "gerando uma conduta privatista da coisa pública, na qual prevalece o interesse privado, subjugando o interesse coletivo, o interesse público" (CAMPELO, 2010, p. 300). A outra espécie de patrimonialismo diz respeito ao "patrimonialismo institucional ou institucionalizado", que se evidencia através das práticas patrimonialistas que deixam o campo imaginário, integrando assim as práticas institucionais, as normas que estão vigente no país. O patrimonialismo institucionalizado deixa às práticas sorrateiras, às escondidas, e se mostra de forma normatizada. Na história do Brasil, isto se expressa através das primeiras Cartas Magnas instituídas no país, com a chegada da família real, privilegiando a coroa portuguesa, bem como na atual Constituição Federal em vigência (CAMPELO, 2010).

Segundo Monteiro (2013, p. 54) a administração pública burocrática surge no Brasil nos anos 1930, "na tentativa de enfrentar os problemas decorrentes da forte cultura patrimonialista dominante. O sistema burocrático surge para combater a corrupção e o nepotismo, gerados pelo modelo anterior, dando início a uma nova visão de gestão, pautada na racionalização", na perspectiva de manter o controle de tarefas e a maneira como estas eram executadas, sem se deter aos resultados, nem se as atividades desenvolvidas alcançavam os objetivos minimamente aceitáveis.

Campelo (2010, p. 306) afirma que a administração burocrática é compreendida por "aquela cuja legitimidade baseia-se em normas legais racionalmente definidas. [...] Em seu tipo ideal, as organizações são sistemas sociais racionais, tendo como características o formalismo e a impessoalidade". É fruto do modelo sedimentado conhecido por Estado liberal, disseminado mundialmente através da Revolução Francesa e da Revolução Industrial, ocorridas nos séculos XVIII e XIX.

Para Campelo,

> A administração pública burocrática tem seus traços próprios que lhe são característicos, enquanto uma antítese à administração pública patrimonialista, sendo princípios orientadores do seu desenvolvimento: profissionalismo, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo e poder racional-legal, baluartes das ideias do racionalismo na administração pública, buscando a melhoria da administração e dos serviços públicos no enquadramento dos requisitos formais, materializando a qualidade

> fundamental da administração pública burocrática que é a efetividade no controle dos abusos.
> É também possível citar pontos negativos da administração pública burocrática, comumente declinados como autorreferência, ineficiência, incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes, sendo perceptível tais deficiências com a implementação do modelo burocrático. (CAMPELO, 2010, p. 306-307).

O terceiro modelo referido pelo autor, a administração pública gerencial, surge após a Segunda Guerra Mundial no século XX, com o intuito de sobrepor os modelos de administração descritiva e normativa, disseminados por Taylor, Fayol e demais pensadores das teorias da administração. Seu intuito é administrar as organizações de maneira que a gestão seja mais eficiente, eficaz e no caso dos governos, promovam efetividade social através da transparência com crescimento da economia e controle financeiro e orçamentário (Ibid., 2010, p. 312).

Ampliando a compreensão sobre o Estado gerencial, Bresser-Pereira aponta as características elementares que definem a administração pública gerencial:

> a) é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; b) pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; c) e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 28).

Segundo autor supracitado, a administração gerencial se difere da administração pública burocrática por esta última ater-se ao processo, atua em procedimentos para contratação de pessoal, para a compra de bens e serviços, e na busca de satisfazer às demandas dos cidadãos, enquanto a administração gerencial atém-se aos resultados (Ibid., 2006, p. 28). Com o foco nos resultados, a administração pública gerencial atua com indicadores de desempenho visando o controle e a qualidade de sua atuação, conforme referência abaixo.

> Não basta promover reformas de estrutura e de funcionamento seguindo parâmetros e modelagens desenvolvidos na administração do setor privado: é preciso mudar a mentalidade dos administradores públicos, para que não mais se considerem os senhores da coisa pública, olimpicamente distanciados dos administradores, como se não tivessem outra obrigação que a de meramente desempenhar as rotinas burocráticas para terem cumprido seu dever funcional, mas também é preciso, sobretudo e concomitantemente, mudar a mentalidade do público usuário, para que este se convença de que pode e deve exigir prestação de serviços públicos tão bons, eficientes e módicos como os que tem se acostumado a exigir dos prestadores privados no regime de competitividade da economia de mercado. (MOREIRA NETO, 1998, p. 38).

Para tanto, o Estado gerencial deixa de lado a ideia de que a gestão pública atua tão somente no desenvolvimento de processos, mas agrega a responsabilidade de atuar e gerir seus processos para o alcance de resultados, buscando sua execução com otimização de recursos, e resultados condizentes com a demanda social. A administração estatal deve atender ao interesse público, com integridade, objetividade, responsabilidade, transparência, honestidade e liderança (Ibid., 1998, p. 41).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado afirma que:

> Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. (BRASIL, 1995, p. 16).

Esta perspectiva de estratégia na administração pública gerencial impulsiona um novo comportamento das organizações, de forma a atuarem mais abertas, flexíveis e dinâmicas, com a efetiva participação de seus funcionários sistematicamente capacitados e envolvidos no processo de gestão da organização, conforme abordado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, exposto na referência abaixo.

> O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada. (BRASIL, 1995, p. 17).

Um das principais características da administração gerencial é a eficiência, presente na administração pública brasileira inicialmente através do Decreto-Lei nº 200/1967, que cuida da organização da Administração Federal, com o estabelecimento de diretrizes para a reforma administrativa, e posteriormente levada à condição de princípio constitucional vislumbrado no Art. 37 da Carta Magna, através da Emenda Constitucional nº 19/1998.

De acordo com Sampaio e Costa ([20--?]) só a partir de então o princípio da eficiência passou a ser enxergado como obrigatório na administração pública, em conjunto com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. É nesta perspectiva que o

modelo de Estado gerencial exige a ação interativa entre sociedade e Estado, impulsionando este último a estabelecer mecanismos coerentes com esta realidade, que fortaleçam o diálogo com a sociedade e efetivem sua gestão enquanto Estado provedor do bem-estar social.

Conforme é consabido, o processo de globalização que envolveu o mundo nos últimos tempos, impulsionou diversos países a se reordenarem política e economicamente, de forma que estes pudessem assumir os desafios propostos por esta conjectura. Naturalmente, este reordenamento levou o Estado a pensar nos riscos e oportunidades oriundos deste processo, para então transformar-se de maneira que se adaptassem ao novo contexto mundial.

A reforma do Estado se coloca então como a tentativa de reordenamento na máquina pública, objetivando a melhoria de seus serviços, através da qualificação de pessoal e também reestruturação de processos e procedimentos administrativos, que reflitam em resultados positivos para a administração pública e para a sociedade.

Cardoso (2006) defende que é preciso compreender que a reforma do Estado não significa desordem, ou desmantelamento e que a máquina estatal necessita estar preparada para enfrentar esta realidade mundial deixando de lado, no caso do brasileiro, o caráter assistencialista e paternalista, e transferindo a ação direta da produção de bens e serviços para a iniciativa privada, considerando esta ter eficiência e apresentar um custo menor para o consumidor.

Para Matias-Pereira (2012), a reforma do Estado vai para além do reordenamento administrativo, em busca do equilíbrio fiscal. O autor afirma que o objetivo é consolidar o processo democrático, estabilizar a economia e o desenvolvimento sustentável em consonância com a justiça social. Considera que:

> Assim, a priorização da reforma do Estado é uma medida necessária para permitir que o governo possa atender de forma inteligente, ou seja, se torne cada vez mais eficiente, eficaz e efetivo na prestação de serviços públicos, com qualidade e menores custos para a sociedade. Assim, a busca de uma cultura empreendedora na administração pública é essencial para a elevação do desempenho da gestão pública no Brasil, em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados. (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 117).

O intuito do projeto de reforma, foi de implementar no Estado brasileiro, a cultura de um serviço público pautado em noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade e comprometimento dos funcionários, dentre outras ações. A proposta

neoliberal[4] era estabelecer o Estado mínimo, que de acordo com Bresser-Pereira (2006, p. 22), caberia ao Estado "garantir os direitos de propriedade, deixando ao mercado a total coordenação da economia".

Mas ainda para o referido autor, esta visão de Estado mínimo provou ser irrealista, por não ter legitimidade política, uma vez que mesmo que o Estado promova a educação, a saúde e políticas sociais compensatórias, a população continua a exigir mais do Estado. Por outro viés, o pensamento de que o mercado agiria eficientemente num momento de falha do governo, compensando o provimento de serviços também é um pensamento falho, uma vez que as políticas públicas desempenham um papel estratégico no capitalismo contemporâneo (BRESSER-PEREIRA, 2006). Daí a percepção de que não bastava tão somente passar a responsabilidade para o setor privado, era preciso reformar o Estado no sentido de promover uma reestruturação política e econômica, capaz de conduzir a nação dentro de uma perspectiva de mundo globalizado e competitivo.

Para Santos (2011), a reforma do Estado apresenta características como a descentralização, a delegação de autoridade e responsabilidade ao gestor público e extremo controle de desempenho, voltando-se pois para a obtenção de resultados. Nesta perspectiva, a reforma não soaria como algo ruim, e sim positiva, considerando que a promoção dos serviços obteria desta forma a melhoria de sua qualidade.

Oliveira (2011) afirma que a reforma do Estado brasileiro seguiu as tendências internacionais, e que foi conduzida pelo ajuste fiscal por meio de privatizações de empresas públicas, desvinculando assim a ideia de fortalecimento de proteção social. Há uma nova concepção do modelo de produção seguido pelas organizações, com redução do quadro de pessoal e exploração da força de trabalho, agregando novas tecnologias e técnicas gerenciais.

Os reflexos deste modelo de administração são o crescimento do desemprego, precarização das condições de trabalho e rompimento com a política sindical ou desenvolvimento do sindicalismo empresarial, e também a flexibilização dos vínculos empregatícios por meio da terceirização e dos contratos temporários (OLIVEIRA, 2011). Nesta concepção,

---

[4] De acordo com o Dicionário de Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas, entende-se por Neoliberalismo "uma doutrina que aspira a renovar certas posições do velho liberalismo, mas permanecendo fiel às raízes do mesmo". É portanto um sistema filosófico, político e econômico, que tem como critérios inspiradores a liberdade de pensamento e a competição política entre os indivíduos de acordo com a representatividade e o livre comércio, visando a circulação de mercadorias em um mercado aberto à concorrência (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1987).

> Estamos diante de um movimento que vem na contracorrente das conquistas históricas, principalmente as sociais. É a representação da luta de classes em torno do controle do Estado. A burguesia se afirma como detentora do poder político-econômico, propondo um programa de reforma do Estado para libertar o mercado das amarras do modelo de bem-estar social e enfraquecer os movimentos sociais, principalmente o movimento operário. (OLIVEIRA, 2011, p. 136).

Silva (2001) coloca que ao redefinir as funções do Estado, o governo faz a distinção entre atividades exclusivas do Estado, dos serviços sociais e da produção de bens e serviços atendidas pelo mercado. A exclusividade do Estado passa a ser legislar, regular, julgar, fiscalizar, policiar, definir e fomentar políticas, enquanto que os serviços sociais serão financiados pelo Estado, mas realizados e gerenciados por organizações não-estatais, gerando assim a competitividade de mercado, e impulsionando a arrecadação através do que a autora chama de "quase-mercado[5]".

Esta realidade põe em questão o caráter universalista e de solidariedade do Estado-providência[6], impulsionando mudanças nos valores sociais, e como consequência na concepção de justiça social, inserindo critérios de avaliação focados na eficiência tendo como parâmetro a satisfação individual do consumidor e ao diversificarem as relações trabalhistas. Desta forma,

> O cidadão deixa de compartilhar direitos iguais e universais, enquanto isso, o mérito e a disponibilidade financeira determinam o direito de ter acesso aos bens de consumo coletivo. Portanto, não [...] parece que a promoção das políticas estatais sob a forma de quase-mercados induz mudanças que apontem a tendência à melhoria da qualidade e do acesso aos serviços por parte dos setores mais empobrecidos da população. (SILVA, 2001, p. 6).

Bresser-Pereira (1998, p. 62) afirma que a reforma do Estado envolveu quatro problemas básicos: a) a questão econômico-política concernente a delimitação do tamanho do

---

[5] Oliveira (2001) utiliza a definição de "Quase-mercado" adotada por Le Grande (1996), onde apresenta como uma das características "a competição entre as instituições por recursos públicos ou contratos, a compra dos benefícios ocorre através dos vales e não por meios monetários e o consumidor em algumas situações é representado na escolha e compra do serviço por um terceiro".

[6] De acordo com Oliveira e Sampaio (2016, p. 307) "Esse tipo de Estado proporciona o desenvolvimento da industrialização que já conta com uma mão de obra constituída, socializando seus riscos, de modo a promover a integração social da indústria em benefício da sociedade". Reforça o deslocamento da assistência social pautada na beneficência, na caridade e na piedade, para a esfera do direito social, tornando necessário gerir a vida das pessoas preventivamente, uma vez que cada indivíduo é fator de risco para seu semelhante, de maneira que todos realizem as suas potencialidades.

Estado, onde foram pensadas as ideias de privatização, publicização e terceirização; b) a segunda questão econômico-política que trata da redefinição do papel regulador do Estado; c) o aspecto econômico-administrativo, considerando a recuperação da governança e a capacidade financeira e administrativa de implementação das decisões políticas tomadas pelo governo; e d) a questão política, viabilizando o poder de governabilidade ou a capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir sua legitimidade e de governar.

Mas a reforma não teria validade se não houvesse o apoio dos funcionários ao expressar que, "é preciso que o setor que administra seja parte ativa nessa transformação" (CARDOSO, 2006, p. 18). E como personagens ativos nesse processo, os próprios funcionários precisam se convencer de que é preciso deixar de lado os resquícios do patrimonialismo, da troca de favores e das vantagens corporativistas, promovendo assim a superação de um governo fadado ao corporativismo e ao assistencialismo, dando espaço à administração gerencial, de resultados e de qualidade (CARDOSO, 2006).

A passagem do modelo burocrático para o gerencial, permitiu que as organizações estatais adotassem novos direcionamentos, agindo menos no improviso, e passando a trabalhar com ações planejadas de médio e longo prazo em busca de atender às necessidades coletivas (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 120). Nesta concepção, a administração pública passa a coordenar suas atividades de forma sistemática e metodológica, buscando no pensamento estratégico o caminho para o desenvolvimento de suas ações, devidamente planejadas e pensadas numa conjuntura de complexidade e interligação entre as partes envolvidas no processo.

Gerir as organizações públicas estrategicamente é além de inovação, um desafio para seus gestores, no intuito de enfatizar a qualidade e a produtividade do serviço público, com foco na descentralização do poder e no atendimento às necessidades do cidadão, diante de uma sociedade democrática que legitima as instituições, e que por sua vez assume o papel de clientela da prestação de serviços do Estado (BRASIL, 1995, p. 7).

2.1.3 Gestão de pessoas na administração pública

Pensar no universo das organizações é certamente buscar compreender a relação indissociável que há entre estas e os indivíduos. A razão da existência das organizações são as pessoas, quer seja porque as organizações existem com um objetivo comum de atender às demandas geradas pela sociedade, quer seja também porque, para atender a estas demandas, é preciso que pessoas se dediquem psicológica e fisicamente no desenvolvimento de produtos

que atendam as referidas demandas. E também pelo motivo de que as pessoas trabalham porque têm necessidades particulares e profissionais a realizar. É uma relação simbiótica, por assim dizer, considerando que ambas as partes, organizações e pessoas necessitam satisfazer suas necessidades. Chiavenato afirma que:

> De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, [...]. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. [...] De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, [...] e atingir seus objetivos globais e estratégicos. (CHIAVENATO, 2010, p. 4-5).

Assim, gerenciar estas relações tem se mostrado ao longo da história um desafio para as organizações. A gestão de pessoas passou por significativa evolução no último século, atuando com diferentes modelos, adaptando o comportamento humano à realidade do espaço organizacional, em consonância com as demandas oriundas do ambiente externo. Segundo Mascarenhas e Vasconcelos (2004), os modelos de gestão de pessoas tem o intuito de sistematizar os componentes políticos, ideológicos e sociais que envolvem a organização. Estes componentes relacionam-se às relações estabelecidas entre chefes e subordinados, no comportamento dos funcionários, na forma como estes se relacionam com o público, dentre outros aspectos.

Com a implementação do Estado burocrata que visionava dentre outras questões, a inovação do sistema público do Brasil conforme supracitado, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que segundo Oliveira e Medeiros (2012), tinha em suas funções a incumbência de ordenar legalmente a administração de pessoal do serviço público brasileiro. Foram ações em decorrência da vivência do Estado Novo, implantado pelo governo Vargas, que tinha em sua frente de trabalho a reforma administrativa do país. Essas mudanças se deram em decorrência do processo de evolução da indústria no Brasil, que possibilitou o desenvolvimento da economia, e exigiu da administração pública um novo comportamento, na concepção de Estado moderno.

Nos anos 1950, foi configurado através do governo de Juscelino Kubitschek um projeto nacional de desenvolvimento, que deu origem ao Plano de Metas, multiplicando os órgãos da administração pública indireta (fundações, autarquias etc.). O intuito era o de promover maior flexibilidade e agilidade no atendimento às demandas socais e do Estado, facilitando a utilização de recursos, bem como consequência viabilizar o recrutamento, a seleção e

remuneração de pessoal. A característica essencial da administração nas organizações públicas da época era a abordagem sistêmica, dando força à administração de recursos humanos principalmente nos anos 1980 através da implementação dos sistemas administrativos, na intenção de acelerar o desenvolvimento do país através no uso efetivo de seus recursos (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012).

Em 1985, criou-se a Secretaria de Administração Pública (SEDAP), na busca da racionalização das estruturas administrativas e a criação de uma política de recursos humanos para o serviço público brasileiro. Oliveira e Medeiros (2012) afirmam que um dos elementos básicos desta política era a implementação da avaliação de desempenho dos servidores públicos, e a institucionalização do sistema de mérito, de acordo com o novo plano de carreira, o Estatuto do Funcionalismo Público e ao plano de retribuições. Assim foram dados os passos iniciais para o modelo gerencialista da administração pública, em consonância com as novas demandas que a sociedade impunha frente ao aparelho administrativo do Estado.

Um dos projetos que teve notoriedade no que concerne à gestão estratégica de pessoas é o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, já mencionado nesta pesquisa, que apresentou em seu bojo propostas de novas formas contratuais e regimes trabalhistas. Assim foi implementada, por meio da lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, a gestão por competências no setor público brasileiro. Esta lei trata da política e diretrizes que regem o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e também regulamenta dispositivos da lei nº 8.112/ 1990, que dispõe do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, dos órgãos da lei anterior supracitada (BRASIL, 1990).

A lei nº 5.707/2006 trata em sua maior abrangência sobre a capacitação de pessoal, o que está diretamente ligado à necessidade da existência nas instituições públicas de sistemas e mecanismos de gestão de pessoal que acompanhem e avaliem o seu desempenho, tratando da gestão por competência. No art. 5º item III é citado o sistema de gestão por competência como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, disciplinado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2006). Motiva também, as organizações a desenvolverem ações estratégicas no que concerne à gestão de pessoal, considerando seu desenvolvimento permanente e efetivo, de forma à adequar o potencial de cada indivíduo às atividades e objetivos da organização.

A legislação atende à necessidade da disponibilização de um serviço público efetivo e com qualidade, de acordo com a realidade do serviço no Brasil, que em muitas situações é marcado por dificuldades, baixa qualidade, atendimentos deficientes, servidores despreparados para o atendimento, descomprometidos com o trabalho e acometidos de comodismo motivado

pela sua efetivação no cargo, e falta de fiscalização ou avaliação de seu desempenho no trabalho. Lima e Carneiro afirmam que:

> Diante dessa realidade, percebeu-se o quanto se faz necessário criar um método profícuo de avaliação para os funcionários amparados por legislaturas de modo que, ao se efetivarem, não deixem de realizar eficientemente suas funções e cargos. Além desse fator, busca-se criar inferências acerca do melhor método para avaliação do profissional que deve ser mantenedor, no exercício de sua função, de atributos relacionados à competência, ou seja, servidores que não possuam apenas a capacidade técnico-teórica, mas, também, atitudes vinculadas ao conhecimento e suas habilidades dentro dos objetivos organizacionais. (LIMA; CARNEIRO, 2015, não paginado).

É compreensível que entre a administração de pessoal, de recursos humanos e a gestão de pessoas há diferenças consideráveis e relevantes. Oliveira e Medeiros (2012) afirmam que a administração de pessoal atem-se à parte contratual, administrando os registros dos membros da organização de acordo com as exigências das leis trabalhistas. A administração de recursos humanos e a gestão de pessoas possuem definições mais próximas, tendo por objetivo cuidar do desenvolvimento das pessoas, promovendo a integração entre indivíduo e organização, de acordo com os interesses desta última e a mão de obra disponível.

A gestão de pessoas surgiu na concepção de enxergar o uso da expressão “recursos humanos” como limitador do potencial humano. Oliveira e Medeiros (2012) argumentam que o olhar humanista da modernidade considera limitador o uso da terminologia “recursos” para pessoas. É colocar o indivíduo num patamar igualitário com outros recursos que integram a organização, como materiais, recursos físicos e financeiros. Para os autores supra, “a superioridade do ser humano sobre esses recursos não permite que ele próprio seja considerado um mero recurso”.

Assim, Bergue (2007, p. 18) afirma que a gestão de pessoas no âmbito do setor público é “o esforço orientado para o suprimento, manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Entretanto, para que a gestão de pessoas aconteça estrategicamente, é necessário realizá-la por todos que administram a organização, e não somente por um setor específico. Cada gerência atua direta ou indiretamente no processo de gestão de pessoas, em consonância com as demandas de sua área, adotando estratégias que contribuam neste processo de envolvimento entre pessoas e organização.

A gestão por competências no âmbito das instituições governamentais se vincula ou se representa na gestão de pessoas por meio do aparato legislativo que baliza o ordenamento

jurídico na administração pública. Por competência entende-se, como a gama de conhecimentos, habilidades e atitudes que impulsionam o alto desempenho do indivíduo em suas atividades, de acordo com sua inteligência e personalidade (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014). Esse comportamento contribui para o alcance dos objetivos da organização, que, de acordo com a sensibilidade e percepção dos gestores, consegue delinear percursos adequados para seus funcionários, otimizando os talentos e aptidões que cada indivíduo possui. A competência não se limita ao conhecimento e habilidades que o indivíduo possui, mas abrange também seu comportamento e atitudes frente à situações complexas que exigem da organização e do indivíduo medidas estratégicas para o alcance de resultados satisfatórios.

Souza (2004) aponta alguns desdobramentos que possibilitam a gestão de pessoas por competências nas instituições públicas, a saber:

> a) sistematização e normatização da política de capacitação na gestão por competências; b) definição dos perfis e mapeamento das competências de liderança e capacitação dos líderes de acordo com esta definição; c) desenho de estrutura de cargos com atribuições mais amplas, agrupados em eixos de conhecimento e com evolução profissional baseada na avaliação de competências; e) utilização de instrumentos como a certificação ocupacional, para fins de promoção; f)utilização mais intensa de informações na gestão de pessoas: pesquisas salariais, melhores práticas entre outras; g) formação de Redes de Aprendizagem; e h) fomento ao desenvolvimento de gestores de pessoas (SOUZA, 2004, p.18).

Matias-Pereira (2012) afirma que o novo paradigma da gestão pública moderna e empreendedora, direcionada para resultados, depende especialmente da qualificação profissional e remuneração das carreiras de Estado, e também da promoção de estímulos para as carreiras de novas lideranças no setor público. O autor defende que os servidores públicos devem ser motivados para o alcance de objetivos comuns, tendo como foco primordial servir ao público, e que, para se atingir este patamar, é importante o desenvolvimento de pesquisas e inovações no serviço público, considerando a relevância da seleção e formação continuada do capital humano atuante na administração pública.

Embora existam algumas limitações nas instituições públicas como a falta de metodologias que se adequem à identificação das competências organizacionais bem como do mapeamento das competências dos servidores, problemas de reconhecimento por remuneração, sistema de progressão que se baseia em tempo de serviço e não nas competências do servidor, entre outros fatores, a administração pública caminha para o uso de ferramentas e estratégias que consolidem a relação entre a organização, sua missão e objetivos, com os talentos e anseios

de seus servidores, promovendo assim a disponibilização de um serviço com qualidade para a sociedade.

É nesta conjuntura que o serviço público delineou a administração de pessoal, pautada nos preceitos da administração científica, e que na contemporaneidade se debruça sobre a gestão estratégica de pessoas, fazendo com que a participação dos indivíduos tenha um fluxo dinâmico, flexível e potencialmente viabilizador de resultados positivos para a organização.

2.1.4 O planejamento como estratégia de gestão na administração pública

O planejamento é um dos elementos constitutivos da gestão de grande relevância para a administração contemporânea, servindo de aporte para as organizações públicas e privadas no contexto da gestão estratégica. É através do planejamento que a organização evidencia sua eficiência, eficácia e efetividade, considerando sua contribuição para evitar a desorganização de suas atividades e também aumenta a racionalidade nas decisões organizacionais (MATIAS-PEREIRA 2012, p. 123). O referido autor ainda afirma que:

> O planejamento possibilita a coordenação de diferentes pessoas, projetos e ações em curso; a aplicação racional (otimizada) dos recursos disponíveis ou escassos; e o aumento da responsividade ao lidar com mudanças, na medida em que se faz parte do processo de planejar e especular sobre fatores do ambiente que afetam a organização. (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 123).

O planejamento é uma ação sistematizada e integradora, que possibilita a organização refletir sobre diversos aspectos que estejam relacionados à sua existência e à sua rotina diária. Nesta perspectiva, Lima e Federici consideram que:

> [...] o planejamento estratégico caracteriza-se por um processo de inteligência organizacional, que permite a reflexão sobre o que já aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer dentro do cenário competitivo em que uma empresa está inserida e sobre seu próprio desempenho nesse contexto. Ele dá condições para a decisão sobre a aplicação racional dos recursos, sempre escassos, disponíveis em uma organização a partir do estabelecimento de uma visão clara de futuro. (LIMA; FEDERICI, 2007, p. 1).

Para estes autores, o planejamento tem por natureza a missão de orientar a organização, seja pública ou privada, a fazer escolhas, com enfoque nos esforços e nos recursos que serão utilizados para a implementação do que fora planejado. Portanto, faz-se importante a definição

da missão da organização, que no caso do setor público direciona o foco da prestação de seus serviços à sociedade (LIMA; FEDERICI, 2007, p. 3).

De acordo com Silva, algumas premissas são apontadas como etapas essenciais para o processo de planejamento:

> a) primeiro se definem as metas. Estas devem refletir os resultados ou direções gerais para os quais se espera que a organização caminhe; b) em segundo lugar, identificam-se as alternativas em termos dos caminhos para atingir essas metas e se estimam custos e benefícios (consequências) para cada alternativa; c) em terceiro lugar, faz-se a escolha das alternativas com a proporção mais favorável de benefícios em relação a custos que se possa encontrar; d) em quarto lugar, as alternativas escolhidas são traduzidas em enunciados claros, operacionais ou no que anteriormente se classificou como objetivos. (SILVA, [20--?], p. 4).

É preciso portanto que se formulem estratégias que visem atingir o que é planejado com vistas no futuro desejado, com ações que possibilitem atingir resultados satisfatórios. Estas estratégias representam a trajetória, o percurso a ser percorrido pela organização para o alcance das metas. Segundo Lima (2007, p. 140), em gestão pública, o emprego dos recursos estão sendo considerados como estratégia e a trajetória inexiste, mediante à utilização equivocada da concepção destas duas terminologias. Utiliza-se a estratégia como forma de promoção pessoal, em vez de se pensar na promoção e desenvolvimento social. Isso se evidencia nos resultados pontuais e por vezes insatisfatórios para a população, frente à governos que mesmo diante de um Estado democrático gerencialista, se comportam como outrora, oriundos de regimes absolutistas e burocráticos.

Ota (2014) menciona cinco benefícios básicos que o planejamento pode apresentar às organizações públicas. O primeiro deles é a promoção do pensamento estratégico, que tem por finalidade analisar o ambiente externo, promovendo o diálogo entre os principais participantes, direcionando os objetivos da organização à longo prazo e estabelecendo suas prioridades. O segundo benefício é o aperfeiçoamento do processo de decisão, focando seus esforços em encontrar soluções para assuntos importantes e cruciais. E o terceiro benefício é que o planejamento estratégico força a organização a desenvolver uma boa gestão, tendo em vista sua necessidade de atingir seus objetivos frente às mudanças e pressões internas e externas.

O quarto benefício promove a coordenação sistêmica, considerando que as organizações atuam em questões de interesse público, e comumente há o envolvimento de mais de uma esfera do poder público (federal, estadual, municipal, instituições privadas ou sem fins lucrativos), atuando em prol de um objetivo comum. E o quinto benefício do planejamento estratégico está

no potencial de benefício para com as pessoas envolvidas. Notoriamente a atuação dos dirigentes e políticos à frente das organizações que desenvolvem seus trabalhos pautados no planejamento estratégico, tem sua gestão visivelmente bem sucedida, projetando assim uma boa imagem de sua atuação enquanto gestor (OTA, 2014).

Na perspectiva legal no Brasil, Lima (2007, p. 139) afirma que a Constituição Federal de 1988 enfatiza o respeito e a promoção da cidadania, conduzindo a produção de bons resultados para o coletivo, em busca do bem-comum. Desta forma, se faz necessário o que este autor chama de "encadeamento lógico de planejamento público", onde a estratégia está condicionada ao plano, o plano aos recursos disponíveis e ambos condicionados às ações e aos resultados, tudo isto em decorrência das demandas dos cidadãos e da sociedade, proporcionando assim a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro. O referido autor pontua que por falta de estratégias efetivamente exequíveis e racionais é que se tem no serviço público brasileiro o excesso de planos e resultados alcançados mediante o empenho de recursos onerosos, colocando o país entre os melhores da economia mundial, porém com péssima qualidade de vida para a sociedade.

Estas questões são importantes de serem pensadas no âmbito da organização pública, tendo em vista que o processo de produção de bens e serviços nestas organizações perpassa por uma série de etapas administrativas e legais que, se não bem planejadas podem tornar o processo oneroso, demorado, quando não, inviável. É portanto necessário que se tenha a sensibilidade de pensar estrategicamente planos e programas condizentes com a realidade da organização, no intuito de tornar a sua execução atingível, real.

De acordo com Silva *et al*,

> O planejamento estratégico pode ser resumido em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir: definição da missão - desenvolver a nova missão ou revisar a antiga; análise do ambiente – identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos; objetivos e metas – de curto e longo prazo, por ordem de prioridade; formulação de estratégias – em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; plano de ação – desenvolver planos para implementar as estratégias escolhidas; e execução das ações planejadas e realização de atividades de controle estratégico. (SILVA *et al*, 2013, p. 92).

Matias-Pereira (2012) afirma que em detrimento do envolvimento do Estado na economia no intuito de atender às demandas sociais através da prestação de serviços, passou-se a privilegiar o planejamento econômico, como instrumento da administração pública,

visando aumentar a eficiência, a racionalidade e as decisões tomadas pelas instituições públicas, ampliando o rendimento social na utilização de recursos escassos.

Desta forma, o planejamento pode ser implementado de forma democrática, quando sua função é induzir ações do setor privado; totalitário, quando direciona e controla as ações do setor econômico; e misto, quando atua na promoção de intervenção e age diretamente em alguns setores da economia. Matias-Pereira (2012) também aponta em relação ao tempo de duração, que o planejamento pode ser conjuntural, com abrangência de menos de um ano; de curto prazo, vigente por um período de um a três anos; médio prazo, atuando de três a seis anos; e de longo prazo, com vigência acima de seis anos.

O planejamento é um processo contínuo, que envolve estudos, decisões estratégicas, táticas de priorizações, formulação de planos e programas, e também o acompanhamento e controle da execução das ações. Estas duas últimas ações mencionadas, acompanhamento e controle, são primordiais sob dois aspectos. Primeiro que, no decorrer da execução, podem ocorrer novos fatos que mudem o rumo da trajetória planejada, necessitando assim o gestor ter criatividade diante de tal situação para contornar os percalços oriundos dessas ocorrências, e reconduzir as tarefas para o alcance de seus objetivos. Em segundo lugar, o acompanhamento e o controle são pertinentes pois servem de base para a avaliação do processo, esta que pode e deve acontecer durante a execução, bem como ao final, para saber se de fato os objetivos foram alcançados (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O planejamento não se limita tão somente ao estratégico. Este é um dos tipos ou etapas do planejamento. Segundo Rizzatti Júnior e Rizzatti (2011), o planejamento divide-se em estratégico, tático e operacional. Para os autores, o planejamento estratégico diz respeito à análise dos pontos fortes, que são as competências que a organização possui, e dos pontos fracos analisados internamente, que são as oportunidades de melhorias; e também a análise externa das ameaças e oportunidades, que a organização possui em relação ao ambiente externo. No planejamento estratégico, são definidas as metas a longo prazo, contribuindo na definição da missão, da visão e dos valores da organização.

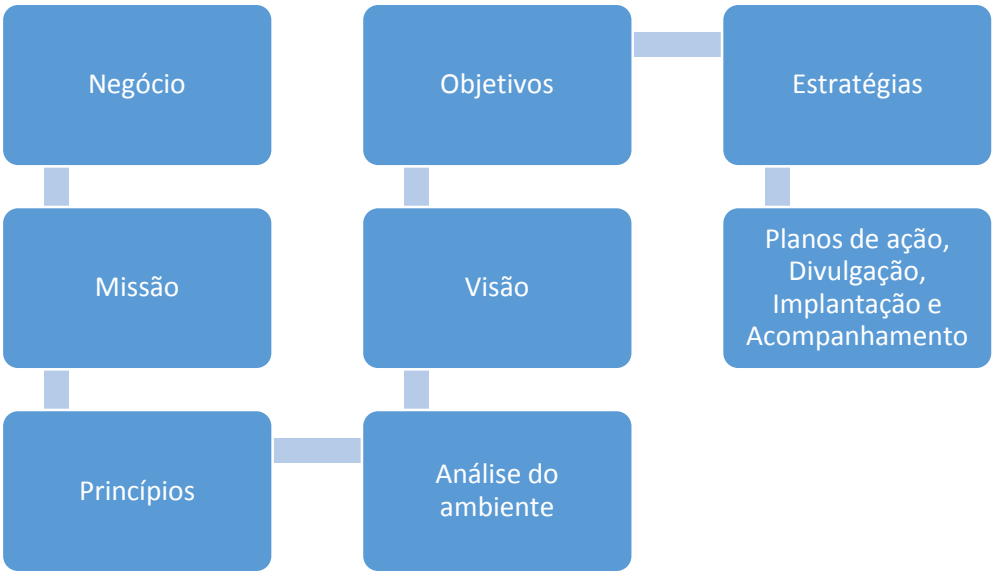
O planejamento tático tem por objetivo aperfeiçoar uma área restrita ou específica, desdobrando os objetivos organizacionais em objetivos departamentais. Atua como um desdobramento do que fora definido no planejamento estratégico. Este nível de planejamento faz a mediação entre o planejamento estratégico e o operacional, planejando as ações a médio prazo, traduzindo as ações elaboradas no nível estratégico. Ele portanto contribui de forma que cada setor possa contribuir para atingir os objetivos globais da organização (RIZZATI JÚNIOR; RIZZATTI, 2011).

O planejamento operacional cuida da identificação dos procedimentos e processos específicos utilizados para o alcance dos objetivos junto aos níveis operacionais da organização. Envolve as atividades de forma isolada, a execução de cada plano, devidamente instrumentalizados para o acompanhamento e avaliação das ações realizadas, em acordo com o que fora planejado nos níveis estratégico e tático (RIZZATI JÚNIOR; RIZZATTI, 2011).

Uma das principais atividades no planejamento estratégico é a formulação da estratégia, e que nas organizações públicas, estas estão ligadas ao que as organizações decidem realizar, "considerando o ambiente para concretizar a visão e atingir os objetivos, bem como respeitando os princípios, visando cumprir e respeitar sua missão" (MIRANDA, 2002, p. 44). Para o referido autor, o planejamento estratégico é o mais utilizado pelos órgãos públicos, embora o tático e o operacional também tenham suas relevâncias para o desenvolvimento de qualquer organização.

O planejamento estratégico portanto, é envolto de nuances e etapas que vai desde a principal atividade da organização (também conhecida como negócio), passando pela visão, missão, valores e objetivos, seguido do delineamento e escolha de estratégias até a execução, acompanhamento e avaliação do processo, conforme exposto na Figura 1. Seja em uma instituição pública ou privada, estas etapas são fundamentais para a concretização do planejamento estratégico. O planejamento é o desenho da trajetória que conduz a organização a obter resultados mediante a análise prévia de seu ambiente, e de formulações de estratégias que conduzam à plena execução de suas metas e alcance de seus objetivos, sendo relevante portanto o controle das ações neste percurso, e a avaliação do planejamento e dos resultados obtidos.

Figura 1 – Metodologia do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Miranda, 2002, p. 43.

De acordo com Miranda (2002, p. 43-45), o negócio é a principal atividade ou serviço da organização; a missão constitui a razão de ser, é a justificativa da organização existir; os princípios são também conhecidos como valores, que cuidam das regras, aquilo que a organização acredita e tem como base fundamental, que auxiliam a mesma a atingir seus objetivos. A análise do ambiente identifica os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as ameaças e oportunidades (ambiente externo). A visão é para onde a organização aponta, onde a mesma deseja chegar no futuro, e para tanto é preciso traçar objetivos que são alcançados através das estratégias, ou seja, do caminho ou percurso desenhado. O plano de ação é um dos instrumentos de concretização do percurso que a empresa trilha para atingir seus objetivos. Aliado ao plano estão as ações de divulgação, implantação e acompanhamento destas atividades, ações de suma importância para o desenvolvimento do planejamento.

2.1.5 Algumas ferramentas estratégicas de gestão

A literatura apresenta alguns instrumentos ou ferramentas que auxiliam na implementação, execução, controle e avaliação do planejamento. Estas ferramentas servem de suporte prático no desenvolvimento das estratégias. São mecanismos de efetivação, que têm a função de contribuir no acompanhamento das ações de execução do planejamento.

Para que as metas definidas no planejamento sejam atingidas é preciso medi-las, direcionar recursos, sejam financeiros, materiais ou humanos, e desenhar percursos para que as ideias sejam transformadas em resultados. Nesta concepção, apresentamos a seguir três ferramentas que contribuem para o desenvolvimento da gestão em organizações, quer sejam estas públicas ou privadas, a ferramenta 5W2H, também conhecida como plano de ação; o Balanced Scorecard e a Análise SWOT ou Matriz SWOT.

Matias-Pereira (2012) expõe o plano de ação como uma das ferramentas ou instrumentos de execução do planejamento estratégico. É o desdobramento, o desenho prático do que foi planejado de acordo com os objetivos a serem atingidos pela organização. Segundo o autor supracitado, "o propósito do plano é atingir um conjunto de objetivos, o que implica dizer que o ato de planejar requer a existência de objetivos" (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 125). Concomitantemente, o planejamento estratégico tem a mesma concepção que o planejamento, embora enfatize o alcance dos objetivos à longo prazo, e de forma global em relação ao cenário. Desta forma o autor conclui que o planejamento é estratégico no momento em que enfatiza o longo prazo dos objetivos e a análise global do cenário em que a organização está inserida.

O plano de ação representa o mapeamento das atividades que serão desenvolvidas de acordo com as metas estabelecidas, e as estratégias que serão utilizadas para o alcance destas metas. Nele são definidos os responsáveis pelas ações, a descrição do que se espera como resultado, a definição de indicadores de desempenho e de um cronograma de implementação do plano, os recursos empregados, prazo para cumprimento e avaliação do plano de ação.

Chiavenato e Sapiro (2016) se referem ao plano de ação como plano de trabalho, onde se faz necessário responder aos seguintes questionamentos: o que fazer, como fazer, quando fazer, onde fazer e por quem será feito. Estas perguntas são utilizadas por diversas áreas de gestão, conhecidas como ferramenta 5W2H. Esta ferramenta viabiliza a identificação dos principais elementos que são necessários para a implementação do plano, por meio das ações e das responsabilidades de cada integrante na execução das atividades. Segundo Dallarosa,

> A ferramenta 5W2H auxilia os gestores para as devidas tomadas de ações, em cada tarefa abordada: 1. What (o que será feito); 2. Who (quem fará); 3. When (quando será feito); 4. Where (onde será feito); 5. Why (por que será feito); 6. How (como será feito); 7. How much (quanto custará). Com a planilha 5W2H alimentada, o gestor pode determinar para cada evento, de forma estruturada, o que será realizado em cada tarefa, quem será o responsável pela tarefa, quando será realizada, aonde será realizada, como será realizada e quanto custará cada tarefa. (DALLAROSA, 2011, p. 47).

Esta ferramenta possibilita a estruturação das atividades, bem como o acompanhamento sistematizado de cada ação, contribuindo também para que o plano seja avaliado durante sua execução, e possibilitando também o ajuste das metas e estratégias quando se fizerem necessários. O Quadro 01 apresenta um modelo básico de plano de ação, com a descrição das ações a serem realizadas, bem como os responsáveis, o prazo, local, o motivo que impulsiona a realização das ações, o percurso que será feito para sua execução e também o custo que a ação terá. Vale salientar que, nem sempre haverá demanda de custos, considerando que algumas ações poderão ser realizadas com insumos já existentes na organização, necessitando apenas a sistematização das atividades para o cumprimento das metas.

Quadro 01 – Modelo de planilha Plano de Ação 5W2H

Órgão responsável:						
Ano de vigência:						
Meta:						
O que? (Ações)	Quem? (Responsável)	Quando? (Prazo)	Onde? (Local)	Por que? (Motivo/ necessidade)	Como? (Percurso/ estratégias)	Quanto? (Custo)
Ação 1						
Ação 2						
Ação 3						
Ação 4						
Ação 5						

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2017.

O Balanced Scorecard (BSC) também é uma ferramenta de auxilio de gestão estratégica, surgida na França e aperfeiçoada na década de 1990, e bastante utilizada na gestão organizacional. É formado por um conjunto de relações de causa e efeito e por fatores impulsionadores, cujo objetivo é possibilitar uma gestão com eficácia das atividades na organização, com base na visão e nas estratégias de um órgão público, instituição sem fim lucrativo ou empresa, e traduzindo-se em indicadores de resultados (MIRANDA, 2002, p. 85).

Para Miranda, o BSC,

> É uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição dos resultados, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir em todos os níveis da

> organização. [...] O Balanced Scorecard direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo seus resultados a partir de quatro perspectivas distintas. (MIRANDA, 2002, p. 86).

Conforme ilustrado no Quadro 02, as perspectivas que auxiliam a organização a medir seus resultados através do BSC são a) Aprendizagem e Crescimento, que trata das pessoas e dos recursos humanos necessários para o sucesso da organização; b) Processos Internos, que cuida do desenvolvimento, mantido pela análise e intervenções nos resultados dos elementos que constituem estes processos; c) Perspectiva dos Clientes, posicionando as forças e energias da organização para a satisfação dos usuários de seus serviços; e d) Perspectiva Financeira, que possibilita a medição e avaliação dos resultados que o negócio da organização promove e precisa para o seu crescimento e desenvolvimento (MIRANDA, 2002).

De acordo com Soares, Bahia e Pena (2014), a implementação do BSC nas organizações públicas baseia-se em dois pressupostos. O primeiro considera que toda estratégia necessita ser classificada de forma que qualquer elemento da organização compreenda-a percebendo como pode contribuir para a sua execução. O segundo trata da metodologia BSC que servirá de instrumento de monitoramento dos objetivos da organização para o acompanhamento da *performance* estratégica e operacional.

Quadro 02 – Perspectivas de verificação de resultados através do BSC

Perspectiva	Questão	Resultado
Clientes (população)	Que objetivos devo ter para atender as necessidades dos clientes (Cidadão, contribuinte)?	Clientes satisfeitos
Financeiro	Que objetivos devo ter para otimizar os recursos financeiros ou contribuir para a satisfação dos clientes?	Otimização de recursos financeiros
Processos	Que objetivos devo atingir para que os meus processos sejam mais eficientes de modo a conseguir otimizar os meus recursos e ainda satisfazer os clientes?	Processos eficientes
Aprendizagem	Que objetivos devo atingir para motivar e preparar os colaboradores (servidor público)?	Colaboradores motivados e preparados.

Fonte: SOARES; BAHIA; PENA, 2014, não paginado.

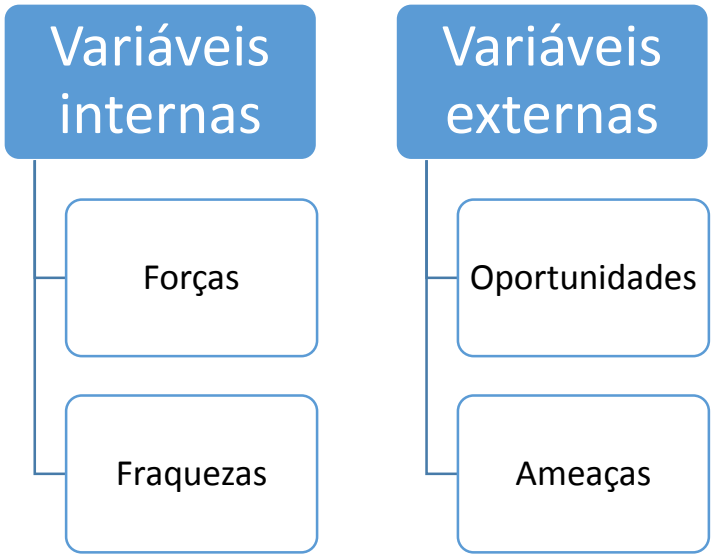
O BSC tem por objetivo traduzir a missão e visão da organização de acordo com um conjunto de medidas de desempenho que servirão para um sistema de medição das estratégias

estabelecidas no planejamento. O BSC Foi criado para ser usado como sistema de medição e tornou-se necessário para que os executivos organizacionais o utilizasse como sistema de gestão, viabilizando não somente a execução da estratégia, mas também efetivando o mecanismo de realização da gerência dos executivos (SOARES; BAHIA; PENA, 2014, não paginado). Os referidos autores ainda afirmam que:

> O BSC deve ser um estilo de gestão muito praticado pelas organizações - públicas ou privadas - que buscam gerir seus empreendimentos de modo moderno e sem perder tempo com erros de comunicação e outros considerados comuns. O BSC quando aplicado adequadamente, permite ainda transformações organizacionais, no sentido de melhorar a ação como: Criar uma visão integral da organização e a sua situação atual; Olhar em frente de forma proativa; Alinhar a estrutura organizativa; Estabelecer iniciativas priorizadas em direção à estratégia; Influenciar o comportamento das pessoas que executam tarefas importantes e são chaves para obtenção de resultados. (SOARES; BAHIA; PENA, 2014, não paginado).

Outros instrumentos também se associam tanto ao plano de ação 5W2H quanto ao BSC, de forma a subsidiar com informações e elementos que tornem viável o desempenho destas ferramentas. Assim, conforme já mencionado anteriormente, para a elaboração e execução do planejamento é necessário que a organização realize uma análise do ambiente o qual ela está inserida, tanto interna quanto externamente, verificando seus pontos fortes e fracos (ambiente interno) e suas ameaças e oportunidades (ambiente externo), conforme apresentado na Figura 2. Para a realização desta análise, é sugerida a utilização da ferramenta SWOT que de acordo com Colauto, Mecca e Lezana (2007) surgiu por volta da década de 1960 e possibilita identificar informações do ambiente interno e externo, selecionando as estratégias da organização frente ao contexto o qual está inserida.

Figura 2 – Apresentação gráfica da análise SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa, 2017.

O principal objetivo da análise SWOT é identificar as oportunidades e evitar as ameaças, equilibrando ao mesmo tempo os pontos fortes e fracos da organização. No intuito de encontrar oportunidades, a organização analisa seus pontos fortes e fracos de acordo com a concorrência e os ideais estabelecidos. As ameaças se apresentam como algo que está fora do controle direto da organização, enquanto que de certa forma se colocam como obstáculo para com os objetivos que a organização estabelece a longo prazo (COLAUTO; MECCA; LEZANA, 2007).

O cruzamento entre os quadrantes desta análise gera a Matriz SWOT, que promove quatro tipo de situações:

> a) Oportunidade x Ponto Forte = Alavanca (quando uma oportunidade encontra um conjunto de pontos fortes); b) Oportunidade x Ponto Fraco = Restrição (quando a oportunidade não pode ser aproveitada pela organização devido a seus pontos fracos); c) Ameaça x Ponto Forte = Defesa (quando existe uma ameaça, mas a empresa possui pontos fortes para amenizá-la; d) Ameaça x Ponto Fraco = Problema (quando a ameaça do ambiente torna a organização mais vulnerável devido a seus pontos fracos). (PONTES, 2014, p. 26).

O referido autor sugere a setorização da matriz por cenários. Assim, a organização pode elaborar uma matriz SWOT que atenda ao setor econômico, político, social, tecnológico, mercadológico dentre outras áreas que constitua ou integre a organização (PONTES, 2014). Este cruzamento possibilita a organização a definir metas em consonância com o pleno

conhecimento de seu ambiente, e planejar estratégias que viabilizem a efetivação dos resultados desejados, satisfazendo os usuários de seus serviços prestados.

De acordo com Travassos e Vieira (2011), o termo SWOT é derivado das palavras Strenghts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Os autores afirmam que o ambiente está fora de controle da organização, enquanto que internamente, há a possibilidade de controle das potencialidades e limitações que a organizações possui, estando estas diretamente sensíveis às estratégias que a organização formula para alcançar seus objetivos e metas.

A análise SWOT permite à organização uma orientação estratégica significativa, que de acordo com Machado (2005, *Apud* TRAVASSOS; VIEIRA, 2011, p. 4), permite,

> (a) Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio; (b) Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes; (c) Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais; (d) Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes a fim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

O método SWOT portanto, leva em consideração os êxitos da organização, como os objetivos alcançados, os aspectos fortes, benefícios e satisfações, bem como suas deficiências por meio das dificuldades, fracassos, seus aspectos fracos e descontentamentos. Também abrange suas potencialidades por meio de sua capacidade de melhoria, e os obstáculos que a organização enfrente através do contexto adverso o qual a mesma possa estar inserida, as oposições e resistências às mudanças que o ambiente organizacional exija.

O leque de opções de instrumentos que auxiliam e viabilizam a gestão estratégica é amplo, e não se delimita às três ferramentas apresentadas. Estes instrumentos são peças-chave para o desenvolvimento de uma gestão voltada para resultados, presentes no contexto atual das organizações que prezam pela qualidade de seus serviços e pela satisfação de seus usuários. São ferramentas que contribuem para a condução e gerenciamento de estratégias da organização que tem seu enfoque nos índices de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços.

A gestão pública tem refletido de forma a administrar suas organizações frente à necessidade de mudanças e quebra de paradigmas de um Estado que outrora centralizava suas ações em interesses próprios, cedendo lugar à gestão democrática em prol do bem-estar social, e da prestação de serviços que satisfaçam às demandas coletivas. E para tanto, o uso de instrumentos e metodologias adequadas para o controle da gestão é de suma relevância,

auxiliando seus gestores nas tomadas de decisão, no monitoramento e avaliação das ações, e na plena execução de seus planejamentos.

2.2 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

Os novos modelos de gestão e de paradigmas têm alterado os conceitos de trabalhos contemporâneos, a natureza de sua atividade e a forma como são concebidos, induzindo ao surgimento de uma metalinguagem, decorrente da comunicação existente para a realização do trabalho, com características singulares à cada organização. Neste cenário, as palavras e atitudes que comunicam o conhecimento oriundo do próprio espaço de trabalho tomam identidade própria.

Desta forma, mudar a elaboração do planejamento da gestão de pessoas e em decorrência disto, da matriz do capital intelectual existente nas organizações, passa a ser o caminho do planejamento numa perspectiva de ampliar a capacidade de agregar valor ao negócio da organização.

Este cenário é parte integrante do planejamento estratégico, que segundo Andrews (1987 *Apud* FANDINO; CASTANHEIRA, 2009, p. 20) "determina e revela seus objetivos e propostas, produz a política e planos para a realização das metas, define o negócio da organização, o tipo de cultura e, finalmente, sua contribuição para com os acionistas, empregados, clientes e comunidade em geral". Fandino e Castanheira (2009, p. 20) afirmam que o planejamento "permite ampliar a capacidade de lidar, de forma efetiva, com as mutabilidades e volatilidade dos ambientes internos e externos da organização".

Na perspectiva dinâmica e transitória de soluções adequadas às realidades vivenciadas pelas organizações, se destaca a necessidade em lidar com o desconhecido, de forma sistematizada e estruturada para que a organizações supere as fronteiras criadas por este processo constante de mudança o qual as mesmas estão inseridas.

À luz da análise de SWOT preconizada por Michael Porter (1986), conforme supracitado, onde se verificam os pontos fortes e as fraquezas que envolvem o ambiente em que a organização está inserido, os agentes atuantes do ambiente são vistos como criadores dos requisitos que processam o conhecimento, e desta forma, "os recursos internos da organização passam a ter a função de serem os elementos fornecedores das capacidades da criação/processamento do conhecimento" (FANDINO; CASTANHEIRA, 2009, p. 21).

A globalização, a expansão do capitalismo e as novas tecnologias da informação e da comunicação têm conduzido a reconfiguração da sociedade, por meio da quebra de paradigmas

e de comportamentos frente a esta realidade. Consequentemente, as organizações têm adotado novas posturas frente a esta sociedade, que identifica o conhecimento não somente como importante, mas também como fundamental.

De acordo com Duarte, Lira e Lira (2014, p. 269),

> O processo de gestão, nas organizações, vem sofrendo mudanças em função da necessidade de se adequar às exigências da sociedade atual, cujo capital é valorizado de acordo com a capacidade que o homem detém de explorar suas competências. Como as organizações são formadas de pessoas, e elas são as detentoras do conhecimento, o que diferencia uma organização de outra é como esse conhecimento é percebido, valorizado, utilizado, enfim, gerenciado.

O conhecimento é portanto, decorrente da informação interpretada e do seu uso, que gera uma nova ideia soluciona problemas ou impulsiona a tomada de novas decisões, existindo pois quando a informação é explicada e compreendida por alguém. Atualmente, a gestão do conhecimento se atém ao processo pelo qual os indivíduos podem contribuir com a permuta do conhecimento, por meio de um ambiente que viabilize o compartilhamento (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).

Existe uma diferenciação relevante entre gestão do conhecimento, gestão da informação e gestão de pessoas, que segundo Barbosa (2008 *Apud* DUARTE; LIRA; LIRA,2014, p. 274),

> enquanto a gestão da informação se associa intimamente à gestão eletrônica de documentos e aos sistemas de informação, a gestão do conhecimento relaciona-se à gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis e à aprendizagem organizacional. [...] A gestão do conhecimento se associa à gestão de pessoas, uma vez que envolve o gerenciamento de competências e talentos pessoais.

É importante compreender que conhecimento e informação possuem similitudes e diferenças pertinentes a saber. O conhecimento é sobre crenças e compromissos, diferente da informação. “O conhecimento é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção”. E diferente da informação, o conhecimento é sobre ação. Ele existe para algum fim. E a similitude entre os dois é que ambos são sobre significado, são específicos ao contexto, e são relacionais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 55-56).

No que concerne à biblioteca universitária, ...

Segundo Malacarne (2013), o conhecimento no âmbito das organizações é o somatório de conhecimentos explícitos e tácitos presentes e utilizados dentro da organização. O conhecimento explícito se refere aos conhecimentos documentados através de bases de dados,

relatórios, manuais, guias e catálogos; e o conhecimento tácito diz respeito aos conhecimentos acumulados pelas pessoas que constituem a organização, como as experiências de cada um, as experiências individuais, os pensamentos, intuições, emoções e habilidades.

Desta forma, a gestão do conhecimento nas organizações vem se ampliando, sobretudo com o apoio de ferramentas e aportes tecnológicos, ultrapassando os limites físicos, e se consolidando através da rede mundial de computadores, vistos na prática através dos portais corporativos, repositórios institucionais, memória organizacional, mapeamento e avaliação de competência, entre outros meios onde a gestão do conhecimento possa se evidenciar nas organizações (DE BEM; AMBONI, 2013).

Neste contexto, as bibliotecas são elementos constituintes e relevantes neste cenário, tendo em vista seu papel fundamental de além da salvaguardar, de também disseminar informações que subsidiam a construção do conhecimento. Malacarne (2013, p. 25) afirma que:

> o conhecimento organizacional existente em bibliotecas é gerado por sua equipe interna de colaboradores durante a realização dos mais diversos tipos de serviços, como a administração dos recursos existentes na biblioteca, atividades de processamento técnico, e o serviço de referência oferecido ao usuário.

O ambiente da biblioteca promove portanto a circulação do conhecimento, estabelecendo relações de troca entre as pessoas, de forma a viabilizar a produção de mais conhecimento, ratificando a quinta lei de Ranganathan[7], que diz que a biblioteca é um organismo em desenvolvimento. Este ciclo de gerir e disseminar conhecimento é que faz da biblioteca uma organização dinâmica e viva (RANGANATHAN, 2009).

Malacarne (2013) afirma que em se tratando das organizações sem fins lucrativos, que é o caso das IES públicas, o retorno que a gestão do conhecimento proporciona por meio de suas bibliotecas é a qualidade dos serviços e produtos oferecidos ao usuário, além do envolvimento e motivação da equipe de trabalho interno da instituição, dentre outros benefícios que a instituição pode obter.

Segundo Vieira (2014) a biblioteca universitária tem o objetivo de atender às necessidades informacionais dos alunos em consonância com as bibliografias básicas e complementares solicitadas pelos professores nas áreas do conhecimento as quais os seus

---

[7] Ranganathan foi um professor indiano de matemática, que se interessou e estudou as bibliotecas e seu universo, criando as cinco leis da Biblioteconomia: 1 - Os livros são escritos para serem lidos; 2 - Todo leitor tem seu livro; 3 - Todo livro tem seu leitor; 4 - Poupe o tempo do leitor; 5 - Uma biblioteca é um organismo em crescimento.

referidos cursos fazem parte, além de manter um centro de documentação com assinaturas de periódicos, acervo atualizado regularmente, viabilizar a comunicação e divulgação de informações entre alunos e professores e outras unidades agregadas, ou que façam parte do mesmo grupo.

De acordo com De Bem e Amboni (2013, p. 737),

> As bibliotecas universitárias, assim como as demais organizações do conhecimento devem estar preparadas para captar, armazenar e disponibilizar o conhecimento. [...] A biblioteca além de instituição provedora e organizadora de conhecimento, para servir a seus usuários, é também uma instituição que necessita de conhecimento para realizar as suas tarefas e agregar valor aos serviços de uma instituição na sociedade do conhecimento.

As bibliotecas universitárias, no contexto das organizações sem fins lucrativos, conforme citado, possuem grande potencial que viabilizam a vantagem competitiva para suas instituições mantenedoras, tendo em vista sua natureza de disseminação da informação e produção de conhecimento, necessitando desta forma de uma administração pautada na eficácia de seus processos.

Oliveira e Andrade (2014) afirmam que a gestão do conhecimento contribui com o auxílio à identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e utilização do conhecimento, e da experiência de seus profissionais e do conhecimento que as bibliotecas promovem, colaborando assim por torná-las mais produtivas, operacionais, orientadas para os usuários, e viabilizando o desenvolvimento destas para o bom desempenho de suas funções.

Castro (2005), cita alguns fatores de riscos e benefícios, que a gestão do conhecimento proporciona na prática, em bibliotecas universitárias, a saber:

> Os fatores de benefícios são: a) melhorar o retorno sobre investimento; b) aperfeiçoar medidas de desempenho; c) **maior compreensão das metas organizacionais**; d) aprender a lição na mudança organizacional; e) reter o conhecimento dos colaboradores com longo tempo de serviço dentro da organização; f) compreender profundamente as exigências do usuário por meio de constante avaliação dos serviços e suas melhorias; g) oportunidade de se ver não apenas como direcionados para o serviço, mas principalmente como direcionados para o valor.
> Os fatores de riscos são: a) dificuldade para capturar e administrar o conhecimento dentro de uma grande e diversa organização como uma biblioteca universitárias; b) dificuldade para embutir estratégia de gestão do conhecimento em uma estratégia organizacional existente; c) medo de o funcionário sair de sua “zona de conforto”, por causa do conhecimento que ele possui e para seus colegas; restrições financeiras para incentivos de compartilhamento do conhecimento. (CASTRO, 2005, p. 52-53, grifo nosso).

Nesta perspectiva, a gestão da biblioteca necessita ser dinâmica e com foco nos resultados esperados pela instituição, estabelecidos por metas institucionais, setoriais e individuais, de forma a conduzir a gestão do conhecimento para o alcance de resultados satisfatórios, prestando serviços de qualidade, que não só atenda à demanda de seus usuários, mas que também viabilize a retroalimentação do ciclo de produção do conhecimento o qual a mesma está inserida.

De acordo com Townley (2001 *Apud* CASTRO, 2005), a gestão do conhecimento é utilizada para melhorar o funcionamento das bibliotecas, viabilizando assim a produção de conhecimento organizacional para a instituição. O referido autor identifica quatro tipos de projetos aplicáveis à gestão do conhecimento em bibliotecas: a) gerar repositórios de conhecimento; b) melhorar o acesso de conhecimento; c) ampliar o ambiente de conhecimento; e d) administrar o conhecimento como um recurso.

Segundo Castro (2005), o primeiro tipo de projeto tem por objetivo a criação de repositórios de conhecimento, com informações úteis sobre o funcionamento de uma biblioteca, os serviços aos usuários, e como alcançam os objetivos da organização. O segundo tipo busca melhorar o acesso de conhecimento, ou seja, viabilizar a transferência de conhecimento por meio de redes especializadas em determinados assuntos, como páginas amarelas, bibliotecas virtuais, correio eletrônico, dentre outros. O terceiro projeto torna possível um ambiente de criação e transferência de conhecimento, onde haja o compartilhamento do conhecimento tácito para os usuários que têm à sua disposição um bibliotecário de referência. E por último, administrar o conhecimento enquanto recurso, ou seja, gerenciar o capital intelectual disponível na biblioteca.

No contexto atual das bibliotecas, os mecanismos de busca e recuperação da informação por meio das tecnologias da informação e comunicação, tem contribuído para a melhoria dos serviços disponibilizados pelas bibliotecas, refletindo assim a gestão do conhecimento na própria biblioteca e na instituição que a mantém, desenvolvendo habilidades individuais e organizacionais, em busca do alcance dos objetivos estabelecidos pela instituição para atender às demandas de seus usuários.

2.2.1 Gestão de bibliotecas universitárias

As bibliotecas acompanharam as transformações ocorridas nas organizações em consonância com modelos de gestão que promovam a melhoria na qualidade de seus processos de atividades e consequentemente na prestação de serviços aos seus usuários, mas de acordo

com Andrade e Santos ([20--?]) a aplicação da gestão estratégica em bibliotecas universitárias em países em desenvolvimento como é o caso do Brasil, não é tarefa fácil. Inserir mudanças no contexto das bibliotecas universitárias e reordenar a sua gestão é uma necessidade que pode ter a gestão estratégica como alternativa, baseando-se na valorização do capital intelectual e na modernização de seu processo produtivo, considerando que seu negócio principal é a prestação de serviços informacionais à sua comunidade de usuários, estes que podem ser tangíveis em relação ao acervo físico em geral (livros, periódicos, multimeios etc.) mas que certamente com o advento da tecnologia também perpassa pela disponibilidade da informação por meio eletrônico.

Silva, Schons e Rados (2006) afirmam que é preciso enxergar a biblioteca universitária como uma organização que provê serviços. Nesta concepção, os autores supracitados entendem que:

> A partir do entendimento da biblioteca universitária como um sistema complexo, é necessário definir uma política de gestão capaz de permitir o gerenciamento de sua estrutura funcional da melhor forma. Nesse sentido, a adoção de um modelo de gestão propicia à biblioteca universitária a definição de seu "modus operandi", ou seja, direciona para gerenciar seus processos produtivos utilizando os recursos destinados a realização de suas atividades de forma eficiente e eficaz. (SILVA; SCHONS; RADOS, 2006, p. 1-2).

Para tanto, é necessário o olhar crítico para o ambiente e o contexto o qual a biblioteca está inserida, considerando todas as dimensões disponíveis no ambiente organizacional para viabilizar uma administração de resultados. De acordo com Andrade e Santos ([20--?], p. 3),

> O pensar estratégico presume um aprendizado, uma percepção de oportunidades. Para tanto, é necessário reverter algumas posturas e perceber a Biblioteca como um elemento do macrossistema universitário que tem peculiaridades culturais, mecanismos de avaliação e controle que conduzem a medidas específicas dentro de determinado ambiente de ação. Percebe-se que um dos pontos-chave da administração das Bibliotecas Universitárias é a autonomia do gestor. Ele pode, teoricamente, analisar o universo da gestão universitária, mas só pode agir **in loco**. O administrador de uma biblioteca universitária tem diante de si um grande desafio para transformar sua realidade, seja avaliando serviços, formulando políticas ou estabelecendo novas metas de desempenho.

Existe portanto a necessidade de haver a sistematização da gestão, para que a mesma consiga atingir resultados satisfatórios para a instituição e para seus usuários, porém isto não é tarefa fácil tendo em vista a limitação de instrumentos gerenciais e de habilidades e compromisso profissionais para o funcionamento efetivo destes instrumentos. Por estes

motivos, torna-se um desafio para o administrador de uma biblioteca desenvolver sua gestão, o que certamente exige ainda mais esforços como postura ética e profissional diante de destes desafios.

Andrade e Santos ([20--?], p. 3-4) argumentam sobre a importância de se considerar o macroambiente para as tomadas de decisões de uma organização. Desta forma, a gestão da biblioteca universitária deve considerar as questões políticas, econômicas, tecnológicas e sociais que influenciam diretamente em sua missão, objetivos, suas metas, produtos e serviços e nas atividades de rotina. Por sua vez, Cysne (1993, p. 36) afirma que,

> A missão e o papel da biblioteca universitária, em um cenário mutante e economicamente instável da atual Sociedade da Informação, têm requerido cada vez mais conhecimentos e habilidades específicas dos bibliotecários nas áreas de gestão e avaliação de serviços que os permita atuarem com a eficiência e a eficácia que lhe são imputados.

Além do ambiente o qual a organização está inserido, percebe-se pois outros elementos que influenciam o desempenho desta frente às suas demandas. Andrade e Santos ([20--?]) afirmam que quatro fatores influenciam o macroambiente das organizações, e por assim dizer, das bibliotecas universitárias, a saber: a) a globalização; b) a revolução da tecnologia da informação; c) as competências profissionais; e d) a ética e a responsabilidade social.

A globalização exigiu das organizações novos modelos de gestão, com o enxugamento de seu quadro de pessoal bem como da efetivação de sistemas gerenciais que contribuam para a produção de bens e serviços com menores custos e melhor qualidade. No que tange à biblioteca universitária, a otimização do uso de seus recursos tornou-se condição primeira tendo em vista a redução em seus orçamentos por parte das instituições mantenedoras.

A revolução tecnológica da informação possibilitou e possibilita às organizações dinamismo, segurança, transparência e celeridade no tratamento de dados e informações que subsidiam e racionalizam suas atividades e processos de rotina. A usabilidade das TIs possibilita a veiculação de informações não só de interesse das organizações mas da sociedade em geral, com mais rapidez e abrangência, estreitando as relações entre estes dois personagens.

As competências profissionais é um dos fatores que influenciam o macroambiente organizacional, tendo em vista que diante dos processos contemporâneos de gestão, é primordial a participação efetiva do funcionário ou servidor neste processo, seja na contribuição de ideias e sugestões de melhoria, seja na execução plena de suas atividades, em consonância com uma política de gestão de pessoas que contribua para a utilização dos fundamentos da

administração gerencial, capacitando assim seus colaboradores para que não sejam simplesmente mão de obra em suas organizações, mas efetivos agentes transformadores.

A ética trata dos princípios, padrões e regras que a organização segue para o desenvolvimento de suas atividades e tomadas de decisão, enquanto que a responsabilidade social trata das consequências que a sociedade absorve mediante estas decisões. Estes preceitos estão intimamente ligados à cultura da organização, ao seu comportamento frente às questões que lhe circundam, às demandas sociais e mercadológicas (ANDRADE; SANTOS, [20--?]).

Dziekaniak (2008) aponta o uso de sistemas de gestão como essencial para o controle da gestão das atividades de uma biblioteca universitária, contribuindo assim para sua plena execução e qualidade de seus serviços dispostos aos usuários. Para tanto, acredita-se que haja uma reflexão sobre a razão de ser da biblioteca universitária, qual a sua representatividade e a sua contribuição para a comunidade acadêmica e a sociedade como um todo, como atende suas expectativas, qual a sua missão, princípios, suas principais atividades, como estas são executadas, como seus colaboradores atuam para o alcance de resultados e que resultados se propõe a atingir.

Desta forma, é primordial considerar que a biblioteca está vinculada a uma IES, que esta também possui via de regra as mesmas proposituras citadas, e que neste contexto a biblioteca necessita estar em sintonia com missão, visão, metas e políticas da instituição. Esta integração passa a ser peça-chave para a excelência da administração da biblioteca universitária. Em contrapartida, o profissional bibliotecário que assume a gestão de uma biblioteca universitária necessita ter a sensibilidade e racionalidade de gerenciar a biblioteca de acordo com as prerrogativas estabelecidas para a administração de qualquer organização. Dziekaniak (2008, p. 6) afirma que:

> Embora se reconheça a necessidade de um adequado preparo gerencial para se administrar uma biblioteca, falta para muitos bibliotecários a compreensão dessa como uma organização. Esta falta de visão faz com que não administrem as Bibliotecas Universitárias a partir dos princípios de gestão aplicados às demais organizações. Ter a visão de uma BU como uma organização passa a ser fundamental para os bibliotecários administradores, à medida que os auxilia na própria tarefa de administrar e no desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos para suas bibliotecas.

Andrade e Santos ([20--?]) acreditam que a gestão estratégica nas bibliotecas universitárias fomenta a autonomia e busca promover a liberdade administrativa nestas organizações, mas sem perder o foco na política de gestão da instituição a qual ela esteja vinculada. Nesta perspectiva o bibliotecário enquanto gestor necessita comprometer-se na

busca de parcerias, valorização dos profissionais de sua equipe, na gestão democrática, fortalecer e modernizar os processos decisórios, bem como racionalizar a produtividade do sistema. Os referidos autores ainda consideram que o ambiente participativo no estabelecimento de metas e objetivos e da melhoria contínua do trabalho são essenciais para a implantação e desenvolvimento da gestão estratégica.

O olhar sobre as pessoas também é de suma relevância para a gestão da biblioteca universitária, tendo em vista o potencial e o anseio de cada indivíduo dentro do ambiente de trabalho. É importante saber conduzir as competências de cada um, estimulando e desenvolvendo o trabalho em equipe, com foco nos resultados. Serafim (2016, não paginado), afirma que:

> O bibliotecário gestor dentro de uma biblioteca universitária tem que saber enfatizar o trabalho em equipe e capacitar seus colaboradores para que seu usuário possa ver um diferencial prestado nesta biblioteca dispondo de inovação e qualidade de serviços. Por isso os bibliotecários gestores junto com seus colaboradores devem estar unidos por uma missão comum e envolvidos numa tarefa maior do que suas atribuições individuais. Cabe ao bibliotecário gestor assumir uma postura administrativa séria e competente, para o funcionamento principalmente no que se refere à gestão de pessoas. Para uma biblioteca universitária ser bem ativa e bem sucedida precisa-se de profissionais capacitados para que a equipe possa estar sempre informada e dar melhor atendimento aos usuários.

Neste contexto, o referido autor afirma que o bibliotecário gestor, por meio da capacitação adquirida, não se delimitará à gerência das atividades técnicas da Biblioteconomia, como catalogação, classificação, indexação, dentre outras, mas também estará apto a desenvolver atividades gerenciais, como a gestão do pessoal da biblioteca. A capacitação se faz importante tendo em vista a velocidade com que a sociedade produz informação e conhecimento, exigindo assim deste profissional um comportamento profissional proativo, dinâmico e flexível, de forma a gerir bem a biblioteca e satisfazer às necessidades dos usuários (SERAFIM, 2016, não paginado).

Compreender a biblioteca universitária enquanto organização que promove serviços, exige o entendimento sobre a sua estrutura, que vai desde a definição de estratégias, metas e valores, à gestão da produção de seus serviços. Assim, o planejamento estratégico de suas atividades de forma a permitir a alocação correta de seus recursos, e o conhecimento da capacidade produtiva de seu corpo funcional são determinantes para se obter resultados positivos, tendo como consequência a satisfação de seus usuários.

As pessoas são elementos importantes e peças-chave no processo de gestão da biblioteca assim como em toda organização, tendo em vista que o delineamento das metas e também dos percursos estabelecidos para seu alcance é feito em decorrência da junção da capacidade produtiva da equipe de trabalho, com os recursos tecnológicos disponíveis para o desenvolvimento das atividades no ambiente da organização e alcance das metas, na expectativa de resultados satisfatórios.

3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A metodologia como integrante de um projeto de pesquisa tem por objetivo apresentar procedimentos e técnicas utilizadas para o alcance dos objetivos do estudo. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 12) o percurso metodológico "é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.". Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14), a metodologia tem sua aplicação em procedimentos e técnicas que necessitam ser observados para construção do conhecimento, no intuito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos seguimentos da sociedade.

É nesta linha de pensamento que este capítulo traz às claras o método, natureza, os objetivos, procedimentos e a abordagem utilizados na pesquisa, bem como o instrumento utilizado na coleta, e também o tratamento e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao método de procedimento utilizado na pesquisa é o monográfico, que de acordo com Gil (2012, p. 18) "parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes". Estes casos podem ser indivíduos, instituições, grupos, comunidades etc. Justifica-se da caracterização por este método, tendo em vista a proposta da pesquisa analisar o caso específico das bibliotecas setoriais da UFPB, no que tange ao processo de elaboração, execução e avaliação do Plano de Individual de Trabalho dos servidores técnico administrativos das referidas bibliotecas.

Quanto à natureza é uma pesquisa básica, pois tem o intuito de através da propositura traçada nos objetivos, sugerir um instrumento aplicável à execução, acompanhamento e avaliação do Plano Individual de Trabalho de servidores técnico administrativos das Bibliotecas Setoriais da UFPB, coerente com os princípios de gestão da instituição. Gerhardt e Silveira (2009) e Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa básica tem por objetivo gerar conhecimentos novos que sejam úteis para o progresso da ciência sem sua aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses considerados universais.

Optou-se por esta natureza de pesquisa, pelo fato de ser passível de aplicações práticas, mas não necessariamente gerar um produto decorrente desta pesquisa, ou que mesmo com a geração deste produto, tenha que ser obrigatoriamente aplicado de imediato. Serve portanto como alternativas de soluções, práticas ou caminhos a serem percorridos, ou como subsídio

para o desenvolvimento de pesquisas mais detalhadas à cerca do assunto estudado. Nesta linha de pensamento, pode-se considerar como uma pesquisa básica estratégica que segundo Gil (2010, p. 27) são "pesquisas voltadas à aquisição de novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecidos problemas práticos.".

Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2012) tem por finalidade descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Prodanov e Freitas (2013, p. 52), definem a pesquisa descritiva como o tipo de pesquisa que "procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem.".

Para Rampazzo (2015, p. 53), a pesquisa descritiva "observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (...) sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico, e especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador". O referido autor ainda expõe que a pesquisa descritiva procura conhecer as várias situações e relações ocorridas na vida social, política, econômica dentre outros aspectos do comportamento humano, analisando o indivíduo tanto isoladamente quanto em grupo. Afirma que a pesquisa descritiva "trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade". Desta forma, utiliza geralmente instrumentos como a observação, o questionário, a entrevista, o formulário, dentre outras técnicas de coleta de dados (RAMPAZZO, 2015, p. 53-55).

Também é uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2012, p. 27) tem por finalidade "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores", ou seja, os estudos exploratórios constituem-se do início de uma pesquisa mais aprofundada, mais detalhada a posteriori. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49) a pesquisa exploratória "realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma". Não tem a intenção de testar hipóteses, mas define objetivos buscando maiores informações sobre o assunto que se pretende investigar no estudo em questão.

Quanto aos procedimentos técnicos se caracteriza como estudo de caso por se tratar de estudar uma situação específica, e que de acordo com Yin (2005) tem por objetivo investigar de forma empírica um fenômeno atual inserido em um contexto de realidade considerando a situação em que as lacunas existentes entre o fenômeno e a realidade não são definidas, utilizando-se pois de várias fontes de evidenciação. O estudo de caso serve à pesquisa com diferentes propósitos, tais como:

> a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
> b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada

> investigação; e c) explicar variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2012, p. 58).

Mesmo que o instrumento de coleta de dados principal não tenha seu foco em documentos e recursos bibliográficos, o trabalho apresenta características de pesquisa documental e bibliográfica, por buscar em documentos, livros, periódicos e outros suportes informações relevantes para a compreensão do estudo em questão. Para Rampazzo (2015) a pesquisa documental se baseia em documentos de fontes primárias, dados provenientes da elaboração e apreciação de órgãos reguladores, legislativos e de administração superior que orientam as diretrizes que norteiam o funcionamento de instituições da administração pública e privada.

Se caracteriza como pesquisa bibliográfica por utilizar em sua base teórica materiais já publicados, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 54) se constitui de livros, revistas, publicações periódicas, monografias, dissertações, teses, matérias e textos dispostos na internet, entre outros, com o intuito de colocar o pesquisador em contato direto com o maior número de material possível já abordado sobre o assunto em questão, atentando para a veracidade destes dados obtidos, sobretudo naqueles disponibilizados na internet.

Lima e Mioto (2007, p. 38) afirmam que "a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório.". Logo, a busca por este material ocorreu, considerando a pertinência da temática em tela, utilizando como base textos de produções científicas recentes, bem como alguns clássicos das referidas áreas em estudo, de forma a obter uma base sucinta sobre o tema que subsidiasse a pesquisa e a interpretação dos resultados obtidos.

Quanto à abordagem do problema este tem enfoque qualitativo, que de acordo com Richardson (1999, p. 79) justifica-se por ser "uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social". Para Cooper e Schindler (2011) a pesquisa qualitativa é constituída de um conjunto de técnicas interpretativas, com o objetivo de descrever, decodificar, traduzir e também apreender o significado e não a frequência (o que caracterizaria à priori, como pesquisa quantitativa) de fenômenos que ocorrem de forma relativamente natural no mundo social. Segundo estes autores a pesquisa qualitativa intui atingir o entendimento profundo de determinadas situações, de como e porque os indivíduos se comportam apresentando certas condutas diante de suas realidades cotidianas nas organizações e na vida social.

O paradigma proposto no estudo é o sistêmico, que de acordo com Demo (2012, p. 203) assume postura dominante entre as ciências sociais inserido na prática administrativa, nos

governos, em grandes empresas e em organizações importantes, contribuindo com seu funcionamento, evidenciado pelas suas instrumentações propostas que têm capacidade de atenuar ou resolver conflitos, oposições, contestações e demais problemas.

O enfoque sistêmico se caracteriza por abordar grupos e pessoas enquanto classes de sistemas abertos, que estão em interação continuamente com os ambientes os quais estão inseridos. Como na Biologia, "o sistema aberto descreve as ações e interações de um organismo vivo dentro de um ambiente circundante". No ambiente organizacional, a perspectiva sistêmica permite abordar a complexidade da organização e de sua administração de forma mais abrangente e contingente, considerando não somente fatores internos e externos à organização, "mas também o lugar e as funções dos subsistemas que o compõem". (CHIAVENATO, 2009, p. 5). O referido autor ainda afirma que a teoria dos sistemas permite:

> 1) uma abordagem tanto analítica como sintética de uma organização em seu complexo e dinâmico ambiente; 2) uma abordagem das partes como subsistemas e seus relacionamentos em um supra-sistema; 3) a consideração dos aspectos sinesgísticos[8] do sistema total; 4) a consideração dos indivíduos, da dinâmica dos pequenos grupos e dos fenômenos dos grandes grupos; e 5) a consideração de todos os aspectos acima, dentro das restrições de um sistema ambiental externo. (CHIAVENATO, 2009, p. 5-6).

O paradigma sistêmico em muito tem a ver com o estruturalista, sob a perspectiva de que o sistema é constituído de uma estrutura elaborada em partes interdependentes, com papeis definidos e inter-relacionados. O autor descreve o sistema como "uma estrutura de partes satisfatoriamente distribuídas, que se associam e completam." (DEMO, 2012, p. 204). É pois um conjunto de elementos que se relacionam direta ou indiretamente, de acordo com a complexidade de cada elemento e de sua necessidade de se relacionar pelo menos uma vez com alguns dos outros elementos constituintes do sistema.

Assim, estudar a gestão do Plano Individual de Trabalho em Bibliotecas Setoriais da UFPB, perpassa pelo viés do paradigma sistêmico, tendo em vista que as mesmas integram o conjunto de bibliotecas da instituição, que hoje atuam de forma sistemática e integradas, seguindo pois os padrões estabelecidos pelo órgão superior que é a Biblioteca Central, gestora do SISTEMOTECA/UFPB.

---

[8] Chiavenato (2009) define sinergia como efeito multiplicador que promove a interação entre as partes, se ajudando e interagindo mutuamente.

3.2 CENÁRIO DE ESTUDO, INSTRUMENTO DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA

O cenário de estudo da pesquisa é composto pelas bibliotecas setoriais da UFPB, totalizando dezesseis bibliotecas. Para responder ao questionamento elencado como problema bem como aos objetivos, a pesquisa teve como sujeitos a população de gestores das bibliotecas setoriais dos referidos Centros de Ensino da instituição relacionados no Quadro 03 abaixo.

Não foram consideradas para a pesquisa as bibliotecas setoriais do Núcleo de Documento e Informação Histórica Regional (NDIHR), Direitos Humanos (DH) e Centro Ciências da Saúde - Escola Técnica de Saúde (BS/CCS/ETS), pois as mesmas, embora administrativamente tenham cada uma delas um bibliotecário que coordena as atividades, não possuem servidores, sendo os bibliotecários os únicos servidores do setor, e consequentemente não gerenciam Plano Individual de Trabalho.

Quadro 03 – Bibliotecas Setoriais por Centro de Ensino da UFPB

CAMPUS	**CIDADE**	**CENTRO DE ENSINO**	**SIGLA/ BIBLIOTECA**
Campus I	João Pessoa	Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN)	BS/CCEN
		Centro de Ciências Humanas Letras e Artes - (CCHLA)	BS/CCHLA
		Centro de Ciências Médicas (CCM)	BS/CCM
		Centro Ciências da Saúde (CCS)	BS/CCS
		Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)	BS/CCSA
		Centro de Educação (CE)	BS/CE
		Centro de Informática (CI)	BS/CI
		Centro de Tecnologia (CT)	BS/CT
		Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR)	BS/CTDR

		Hospital Universitário (HU)	BS/HU
		Centro de Comunicação, Turismo e Artes	BS/CCTA
	João Pessoa	Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)	BS/CCJ
	Santa Rita	Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)	BS/CCJ
Campus II	Areia	Centro de Ciências Agrárias CCA	BS/CCA
Campus III	Bananeiras	Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA)	BS/CCHSA
Campus IV	Mamanguape/ Rio Tinto	Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAE)	BS/CCAE

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário, aplicado por meio da ferramenta online Google Docs, o que viabilizou a coleta de dados com os gestores das bibliotecas setoriais nos *campi* do interior, sem a necessidade de deslocamento físico do pesquisador. O questionário também proporcionou aos respondentes mais privacidade no momento de responder, evitando assim o contato do pesquisador com mesmos.

Sobre o questionário, Gil argumenta que:

> É a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. (GIL, 2012, p. 121).

O autor supracitado ainda coloca como vantagem do uso do questionário o fato de não expor as pessoas pesquisadas à influência de opiniões pessoais do entrevistador (GIL, 2012, p. 122). Marconi e Lakatos (2010, p. 185) veem como vantagem no uso do questionário o fato de haver uniformidade na avaliação, considerando a natureza impessoal do instrumento.

Quanto à forma das perguntas, o questionário é composto de perguntas fechadas e abertas, conforme esboço no Apêndice A. O roteiro das perguntas seguiu como enfoque metodológico de coleta de dados a análise SWOT, que possibilitou identificar alguns pontos fortes (potencialidades) e fracos (limitações) que representam as variáveis internas do ambiente estudado, possibilitando não só a análise do ambiente organizacional, como também as ações

de planejamento estratégico associadas à gestão do PIT, e conforme abordado no capitulo teórico desta pesquisa. A análise SWOT também possibilita verificar as variáveis externas, que referem-se às oportunidades e ameaças, mas como a pesquisa se ateve à gestão de procedimentos internos no tocante ao planejamento e execução do PIT, optou-se por limitar o foco em analisar as variáveis internas, conforme supracitado.

Segundo Gil (2012, p. 123), as questões fechadas possuem "maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas". Em relação às perguntas abertas, Marconi e Lakatos (2010, p. 187) e Rampazzo (2015, p. 123) consideram também como "perguntas livres ou não limitadas". De acordo com estes autores, estas perguntas possibilitam ao respondente o uso de linguagem própria e a emissão de sua opinião. Laville e Dionne (1999, p. 186) consideram que o questionário de perguntas abertas disponibiliza ao respondente a oportunidade de exprimir sua opinião, seu pensamento pessoal, traduzindo o seu pensamento com suas próprias palavras, de acordo com seu próprio sistema de referências. Os autores afirmam também que as perguntas abertas podem mostrar-se preciosas no sentido do leque possível de respostas que eminentemente pode ser amplo, imprevisível ou até mal conhecido pelo pesquisador. Permite também que o pesquisador se assegure da competência do respondente, competência esta demonstrada pela qualidade de suas respostas.

Antes de ser aplicado, o questionário foi submetido à um pré-teste, realizado com profissionais bibliotecários da instituição, mas que não atuam como gestores de suas unidades de trabalho. Estas pessoas não participaram da aplicação final do questionário, haja vista terem participado do pré-teste. O intuito, foi validar as questões elaboradas e identificar as necessidades de alterações e adaptações para a versão final do questionário.

Tendo em vista preservar a integridade moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, não foi nem será revelada sob hipótese alguma a identidade dos participantes da pesquisa, estando ciente o pesquisador de sua responsabilidade, e das sanções, penalidades e providências necessárias e cabíveis caso venha infringir os preceitos éticos estabelecidos na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), principalmente ao que está previsto nos itens II.3 que trata da assistência ao participante da pesquisa, bem como o item V, que trata especificamente dos riscos e benefícios ao participante da pesquisa (BRASIL, 2012). Os participantes serão representados na análise dos dados coletados com as perguntas abertas do questionário, por meio de codificação alfa-numérica, iniciando pela letra "R", de "Respondente", e a sequência numérica, identificando pois por "R1, R2, R3, R4, etc.".

O questionário foi aplicado com os atuais ocupantes da função de diretor de biblioteca setorial, porém em algumas situações, buscou-se as respostas junto àqueles que já tenham

ocupado esta função e tenham deixado recentemente à aplicação da pesquisa, tendo em vista que alguns bibliotecários passaram por edital de remoção, e a função tenha sido ocupada por bibliotecários recém nomeados e ocupantes da função de diretor, e/ou que nunca tenham gerenciado um ciclo completo do Plano Individual de Trabalho (Elaboração, execução e avaliação do PIT).

A técnica utilizada para tratamento dos dados coletados foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016, p. 44) é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens.". Chizzotti (2013, p. 114) afirma que a análise de conteúdo consiste na relação da frequência com que a citação de alguns temas, palavras ou ideias aparecem em um determinado texto, medindo o peso ou valor relativo atribuído a um determinado assunto pelo autor deste texto. Laville e Dionne (1999, p. 214) afirmam que a análise de conteúdo "consiste em demonstrar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação.". Bardin (2016, p. 126) afirma que a análise de conteúdo é constituída de três etapas, sendo elas: "a) a pré-análise; b) a exploração do material e c) o tratamento dos resultados e interpretação".

Foi realizada a análise documental dos dados coletados através dos documentos supracitados (regimentos, resoluções, procedimentos técnicos etc.), bem como também através do questionário que foi aplicado junto aos gestores das bibliotecas setoriais da UFPB. A análise dos documentos utilizados nesta pesquisa ocorreu pela compilação dos dados, de forma a representar o conteúdo contido nos referidos documentos. Segundo Bardin (2016) o objetivo da análise documental é representar de outro modo o conteúdo do documento, de forma resumida, apontando os principais elementos constitutivos do documento e que estão associados ao tema e sirva de suporte para compreensão da investigação da pesquisa em tela. A análise documental para a autora possibilita que o documento deixe sua fase primária, para se tornar um documento secundário, sendo portanto exatamente a representação do primeiro.

Para analisar o conteúdo dos dados coletados com o questionário foi adotada a categorização, que segundo Bardin (2016, p. 147) se constitui de "uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, e em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos.". Para a autora, categorias "são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupando esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.".

A unidade de registro, segundo Gomes (2008, p. 87) são algumas palavras do texto que se destacam, ou até mesmo frases ou orações. Nesta perspectiva, foram identificadas palavras-chave que representassem significativamente as respostas obtidas, em consonância com a temática em estudo bem como os objetivos traçados para a pesquisa.

As categorias foram estabelecidas de acordo com o andamento da pesquisa. Segundo Laville e Dionne (1999, p. 219) e Vergara (2010, p. 10) as categorias são estabelecidas em um formato denominado "grade", que apresenta uma forma flexível de categorias, permitindo que sejam feitas alterações até que se obtenha o conjunto final destas categorias. Segundo os autores é o tipo de grade recomendada a estudos exploratórios.

O questionário foi subdivido em quatro partes, sendo as três primeiras partes compostas de perguntas fechadas, de múltipla escolha, sendo possível marcar apenas uma das alternativas propostas. A quarta parte foi composta de duas questões discursivas, onde o respondente pôde expressar livremente sua opinião sobre a temática em questão, de acordo com as perguntas propostas. No Quadro 04 é apresentada a divisão do questionário, com as referidas categorias e perguntas.

Quadro 04 – Divisão do questionário por partes e categorias

Divisão	Categoria	Questão
Parte 1	Formação acadêmica	Questões 1.1/ 1.3
	Experiência profissional	Questões 1.2/ 1.4/1.5
Parte 2	Contribuições do PIT	Questão 2.1
	Dificuldades do PIT	Questão 2.2
	Estabelecimento de metas	Questões 2.3/ 2.4/ 2.5
Parte 3	Controle de metas	Questões 3.1/ 3.2/ 3.3/ 3.4
	Desempenho dos servidores	Questão 3.5
Parte 4	Vantagens e desvantagens do PIT	Questão 4.1
	Controle e avaliação do PIT	Questão 4.2

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os demais dados relativos à caracterização dos sujeitos foram avaliados de forma descritiva e as frequências de distribuição foram calculadas em porcentagem, apresentados em forma de gráficos e quadros. Nos gráficos e quadros são apresentados os valores em percentuais, e nos quadros também há a indicação da referida categoria, os resultados que dizem respeito às alternativas propostas em cada pergunta, a frequência, que diz respeito ao quantitativo de pessoas que responderam aquela referida alternativa, e o percentual referente a cada quantitativo indicado na frequência.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção está dividida em duas etapas. Primeiro é apresentada sucintamente de forma descritiva, informações pertinentes à gestão da UFPB e do SISTEMOTECA. Para tanto, foi realizada a busca destas informações no PDI em vigência, e em documentos como a Cartilha do Sistema de Desempenho por Competências (SGDCom), o Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da UFPB e sítios oficiais e sistemas da instituição.

Em um segundo momento, são apresentados os dados coletados com a aplicação do questionário junto aos diretores de bibliotecas setoriais, e as devidas análises de acordo com a propositura estabelecida como metodologia, por meio das categorias definidas para o estudo em tela.

4.1 A POLÍTICA DE GESTÃO DA UFPB

A Universidade Federal da Paraíba é uma autarquia de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) estruturada em multi-campi, funcionando atualmente nas cidades de Areia, Bananeiras, João Pessoa, Mamanguape e Rio Tinto. Tem suas origens em 1934 com a criação da Escola de Agronomia do Nordeste na cidade de Areia – PB (UNIVERSIDADE..., 2017).

A Faculdade de Agronomia, criada em 1934, deu abertura para que posteriormente fossem criadas outras escolas isoladas, como a Faculdade de Ciências Econômicas em João Pessoa, no ano de 1947, e também das faculdades de Filosofia e Direito, e estendendo-se nos anos 1950 à cidade de Campina Grande com a criação da Escola Politécnica, na intenção de contribuir com o desenvolvimento tecnológico e industrial do Estado da Paraíba. Também foram criadas nos anos 1950 as faculdades de cursos da área de saúde, como Medicina, Odontologia, Enfermagem e Farmácia (UNIVERSIDADE..., 2017).

Em 1955, totalizavam cerca de onze escolas de nível superior na Paraíba, viabilizando assim a criação da Universidade da Paraíba, por meio da Lei Estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955, sendo posteriormente federalizada pela Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960, tornando-se então em Universidade Federal da Paraíba. Assim, assumiu sua estrutura multi-campi, distribuída da seguinte forma: Campus I em João Pessoa; Campus II em Campina Grande; Campus III em Areia; Campus IV em Bananeiras; Campus V em Cajazeiras; Campus VI em Sousa e Campus VII em Patos (UNIVERSIDADE..., 2017).

Por meio da Lei nº 10.419, de 09 de abril de 2002 (BRASIL, 2002), houve o desmembramento de alguns *campi* da UFPB, dando origem à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), ficando pois esta com os *campi* das cidades de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras. Tal desmembramento teve como intuito manter a referência maior do papel social da UFPB, preocupando-se com o desenvolvimento estadual e regional. Ademais, o crescimento na estrutura da UFPB passou a evidenciar dificuldades e limitações nos processos administrativos e decisórios dos *campi* da instituição, sobretudo o de Campina Grande, que já possuía uma rotina dinâmica e ativa, em decorrência do desenvolvimento e crescimento tecnológico da região, promovendo assim a necessidade do desmembramento (UNIVERSIDADE..., 1996, 2017).

Após o desmembramento, a UFPB seguiu trabalhando em sua gestão, buscando atender os preceitos estabelecidos pela administração superior por meio do MEC, conduzindo sua gestão de forma planejada e direcionada para o alcance de resultados satisfatórios para a instituição e para a sociedade.

Conforme consabido, o MEC estabeleceu parâmetros de avaliação institucional para as IES por meio de ferramentas como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), sob a lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que versa em seu Art. 1º, parágrafo 1º que o SINAES tem o objetivo de melhorar a qualidade da educação superior, a orientação e a expansão de sua oferta, o crescimento da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e em especial ratificar o compromisso que as instituições têm com o desenvolvimento social através da sua missão pública de promover valores democráticos, respeitando a diferença e a diversidade, afirmando sua autonomia e sua identidade institucional (BRASIL, 2004).

Os resultados ora dispostos pela instituição no SINAES servem de referência para a regulação e supervisão da educação superior no Brasil, compreendendo o credenciamento e sua renovação para os cursos ofertados pelas IES, bem como sua autorização, reconhecimento e também renovação do reconhecimento dos cursos de graduação. No processo de avaliação das IES o objetivo é identificar através de suas atividades, cursos, projetos, programas e setores, o perfil da instituição bem como o seu propósito de existência, a sua finalidade e papel institucional frente às demandas sociais.

Dentre as dimensões institucionais que devem ser obrigatoriamente apresentadas pela instituição estão a sua missão e o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sua responsabilidade social, políticas de atendimento a estudantes, planejamento de suas ações e controle de processos, políticas de pessoal técnico-administrativo e docente, dentre outras dimensões supracitadas na referida lei (Ibid., 2004).

. Nesta perspectiva, o PDI tem por objetivo reunir informações pertinentes à gestão da IES, com ações planejadas em consonância com a missão, visão e valores institucionais. Segundo Dal Magro e Rausch (2012, p. 428) o PDI "engloba métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, uniformidade das tarefas administrativas e gestão financeira eficiente", mantendo assim as instituições no mercado competitivamente, controlando seus recursos financeiros e viabilizando os investimentos em infraestrutura e pessoal qualificado. O referido documento deve seguir os parâmetros instituídos no Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, que "dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino" (BRASIL, 2006, Não paginado).

Desta forma, o atual PDI da UFPB com vigência para o quinquênio 2014-2018, apresenta como **missão** da instituição gerar e difundir o conhecimento de forma a propiciar o desenvolvimento científico-tecnológico socioambiental, econômico e cultural através das atividades de ensino, pesquisa e extensão, interagindo com os poderes públicos, com o setor produtivo e os movimentos sociais de maneira a construir uma sociedade mais justa. A **visão** da UFPB é ser comprometida com a excelência acadêmica e com o gerenciamento organizacional avançado e eficaz que promovam a sua liderança no processo científico-tecnológico, socioambiental, econômico e cultural, apoiando-se nos **valores** de respeito e comprometimento com o bem público, com a ética, a transparência, o respeito à diversidade, a valorização do ser humano, a sustentabilidade ambiental, econômica e social (UNIVERSIDADE..., 2014a, grifo nosso).

A gestão administrativa da UFPB está pautada no planejamento definido por sua Administração Superior em consonância com a missão e a visão da instituição, orientando assim os seus gestores para a tomada de decisão. De acordo com o PDI em vigência, é apresentada como uma das estratégias estabelecidas para o quinquênio (2014-2018) a conclusão da implantação do sistema SIG (Sistema de Informações Gerenciais – previsto no PDI UFPB anterior (2009/2012), estabelecendo como benefícios "a eliminação de redundância nos processos, a melhoria na comunicação e o aumento da transparência da movimentação desses processos, levando à consequente melhoria na eficiência da gestão administrativa como um todo" (Ibid., 2014a, p. 7).

No que tange à biblioteca, o PDI apresenta algumas metas, como a descentralização de seu uso por meio do credenciamento da instituição à Universidade Aberta do Brasil (UAB), e também o desenvolvimento do acervo físico de livros, previsto para crescer progressivamente entre os anos de 2014 e 2018, em todas as bibliotecas setoriais do SISTEMOTECA/UFPB. De

acordo com o PDI 2014-2018, a expansão e atualização do acervo ocorre de acordo com as necessidades específicas de cada curso (UNIVERSIDADE..., 2014a).

O referido documento apresenta também as seguintes metas estabelecidas para o período de sua vigência:

> a) Dar continuidade ao trabalho de catalogação das obras que integram o acervo; b) Manter, atualizar e corrigir as informações das obras do acervo; c) Continuar a fotografar as obras do acervo; d) Criar uma página na internet para disponibilizar informações sobre as ações da Pinacoteca e para possibilitar o acesso ao seu acervo; e) Produzir um catálogo com as obras da Pinacoteca; f) Dar continuidade às ações de manutenção e conservação das obras de arte da Pinacoteca; g) Propor um cronograma geral para realizações de exposições, tanto do acervo, quanto temporárias; h) Elaborar, juntamente com uma comissão de Departamento de Artes, um plano para desenvolver atividades educativas capazes de potencializar a fruição e a compreensão das exposições realizadas na Pinacoteca. (UNIVERSIDADE..., 2014a, p. 98).

Durante o período de atuação do atual PDI, percebe-se a realização de algumas das metas estabelecidas acima, como a atualização e correção de informações das obras do acervo, em consonância com as diretrizes traçadas para o crescimento de desenvolvimento da instituição como um todo, previstos no documento em tela.

O PDI também apresenta os perfis acadêmico-administrativos de cada centro de ensino, bem como a previsão orçamentária para o referido quinquênio, esta que passa na atual conjuntura por um processo de consolidação, tendo em vista o orçamento previsto no documento anterior, em decorrência da expansão da instituição por meio do REUNI, ficando estabelecido para o atual PDI no lugar do crescimento e expansão, o foco na melhoria dos indicadores qualitativos da instituição, fortalecendo e dinamizando assim, o desenvolvimento do Estado e da região.

4.2 O PLANO INDIVIDUAL DE TRABALHO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em acordo com a legislação supracitada no capítulo introdutório, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e também consoante com o regime jurídico dos servidores públicos da União, conforme lei também já citada, a PROGEP, vinculada diretamente à Reitoria da UFPB, é responsável pelas ações de planejamento e acompanhamento de estratégias e das políticas de gestão de pessoas da instituição, assim como também coordena e acompanha a implantação do PDI e as deliberações dos Conselhos Superiores da UFPB (UNIVERSIDADE..., 2017).

O desempenho dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFPB é avaliado anualmente, por meio do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom), com o objetivo de verificar as capacidades e habilidades dos servidores, e também visando o aprimoramento de seu desempenho nas atividades, para cumprir os objetivos da instituição (UNIVERSIDADE..., 2017).

O SGDCom é composto por quatro processos: planejamento, avaliação, validação e acompanhamento, que interligados são denominados como Ciclo P.A.V.A., resultando em três indicadores que medem o desempenho dos servidores: 1) o Índice de Desenvolvimento de Competências (IDC); 2) o Índice de Desenvolvimento de Competências Probatórias (IDCP); e 3) o Índice de Desenvolvimento de Competências Gerenciais (IDCG) (UNIVERSIDADE..., 2017).

Para auxiliar a operacionalização da gestão de desempenho dos servidores da instituição, a UFPB utiliza o Plano de Trabalho Setorial (PTS) e o Plano Individual de Trabalho (PIT). O preenchimento destes dois planos no Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), em consequência do planejamento das atividades de seu setor correspondentes, com as respectivas metas estabelecidas para o setor e para as pessoas que o compõem, é de responsabilidade do diretor/ chefe de cada setor.

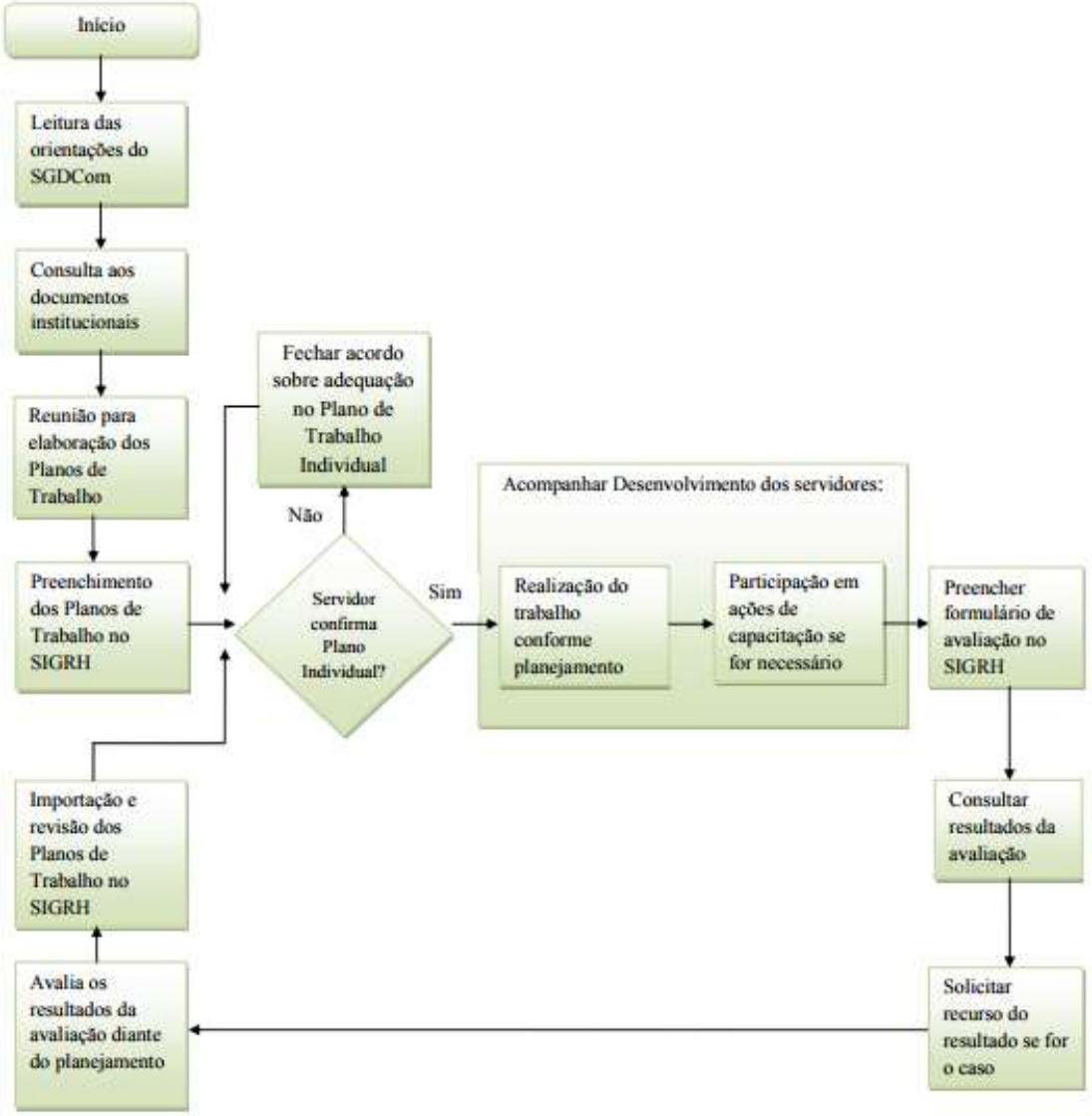
De acordo com a cartilha do SGDCom, o planejamento das ações e metas do PTS e do PIT deverá ser realizado em conjunto com toda a equipe de trabalho da unidade de trabalho, de forma participativa, através de reuniões e diálogos, e depois preenchidos no SIGRH. Caso haja mais de um setor por unidade, cada setor apresentará um PTS, e concomitantemente os PITs dos servidores. Segundo a cartilha,

> O Plano de Trabalho Setorial é composto por (a) atribuições, (b) processos, (c) metas e (d) competências ambientais a serem definidas pela chefia sempre de forma participativa. As atribuições, processos e metas preenchidos no Plano Setorial aparecerão na forma de lista de marcação para definição dos Planos de Trabalho Individuais. O(s) Plano(s) de Trabalho Individual(is) é composto por (a) processos/atribuições, (b) metas, (c) competências individuais e (d) atividades de capacitação sugeridas a serem definidas de forma participativa. No Plano de Trabalho, a chefia escolhe quais competências (ambientais e individuais) estarão presentes no questionário de avaliação de cada servidor do setor a ser preenchido na etapa de avaliação ao final do ano. (UNIVERSIDADE..., 2014b, p.2).

O PTS subsidia por meio das metas ambientais, as metas que serão estabelecidas individualmente para cada servidor. É nesta perspectiva que se faz pertinente o diálogo e a consulta a todos que compõem o setor, na identificação e direcionamento das competências que

cada um possui, e também no levantamento de necessidades de capacitação para o exercício de sua função na rotina diária de trabalho. A participação de todos, a comunicação e o pensamento estratégico são primordiais para o estabelecimento coletivo e individual das metas, bem como sua execução e alcance de resultados satisfatórios para a unidade e para a instituição como um todo.

Figura 03 – Fluxo do Processo de Gestão de Desempenho por Competências – SGDCom/ PROGEP/ UFPB



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, 2014b, p. 3.

Conforme observa-se na Figura 03, todas as etapas do processo apresentam relevância para a gestão de desempenho dos servidores, sobretudo no planejamento, controle e avaliação dos resultados, em consonância com o que fora planejado, de forma a propiciar ao gestor a

avaliação racional, justa e coerente de cada servidor, bem como viabilizar parâmetros consistentes para a edição de metas ainda pendentes, transformando-as assim em novas metas para o setor. É natural todavia, que aspectos psicológicos estejam interligados a este processo por se tratar de humanos, e que para isto, a função do gestor é de suma importância no sentido de ter sensibilidade para identificar os gargalos e as potencialidades de cada servidor, frente à demanda de seu setor e da instituição.

4.3 GESTÃO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFPB

A história do SISTEMOTECA iniciou com a criação da Biblioteca Central (BC) em 1961, se efetivando em 11 de agosto de 1967. Sua primeira proposta de estruturação, foi encabeçada pelo professor universitário e bibliotecário, Edson Nery da Fonseca. Até se situar fisicamente em definitivo no atual prédio, com cerca de 8.500m², a BC funcionou em uma sala pequena do Instituto de Matemática, depois na Escola de Engenharia, Faculdade de Educação e finalmente em um prédio anexo à Reitoria (UNIVERSIDADE..., 2017).

Em 1976, iniciou-se a estruturação e implantação da BC, reunindo o acervo das treze bibliotecas setoriais existentes à época. O processo de estruturação viabilizou a "contratação de bibliotecários, atualização do acervo de livros e periódicos, elaboração e aprovação do regulamento do Sistema de Bibliotecas, criação de novos serviços, automação dos técnicos", dentre outras ações, tendo seu regulamento aprovado em 1980 pelo CONSEPE (UNIVERSIDADE..., 2017).

A BC é um órgão suplementar vinculado à Reitoria da UFPB, e é constituída pela Diretoria, Vice- diretoria, Secretaria Administrativa, Setor de Contabilidade e três Divisões subdivididas em onze seções, e responde pelo SISTEMOTECA, formado este pela BC e mais dezenove bibliotecas setoriais, que estão distribuídas pelos Campi da instituição, conforme descrito no item 3.2 do capítulo metodológico.

De acordo com a Resolução nº 31/2009, em seu Art. 1º,

> O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba - SISTEMOTECA – é um conjunto de Bibliotecas integradas sob os aspectos funcional e operacional, tendo por objetivo a unidade e harmonia das atividades educacionais, científicas tecnológicas e culturais da UFPB, voltadas para a coleta, tratamento, armazenagem, recuperação e disseminação de informações, para o apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão. (UNIVERSIDADE...2009, p. 2).

O documento apresenta em seu Art. 2º, as principais atividades do SISTEMOTECA, dentre elas estão a seleção e aquisição do material documental pertinente ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão da instituição; registro, controle, tratamento e disseminação do referido material; e disponibilização para a comunidade acadêmica de serviços de documentação e informação, apoiando aos programas de ensino em níveis de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão (UNIVERSIDADE..., 2009).

Administrativamente, o SISTEMOTECA é formado pelo Conselho Consultivo, Conselho de Coordenação Executiva, Biblioteca Central e Bibliotecas Setoriais. O Conselho Consultivo tem por atribuições:

> a) apreciar as diretrizes dos planos de desenvolvimento do SISTEMOTECA, objetivando o atendimento equilibrado dos interesses das macro-unidades do sistema de ensino e pesquisa, face à locação de recursos para essas atividades; b) opinar sobre a política geral de aquisição, de acordo com as necessidades de cada setor e as prioridades fixadas pela UFPB; c) opinar sobre a distribuição dos recursos destinados à aquisição da documentação Bibliográfica e audiovisual, entre o órgão central e os demais órgãos do SISTEMOTECA; d) examinar e sugerir as Modificações à proposta orçamentária do SISTEMOTECA; **e) apreciar as normas gerais de coordenação das atividades bibliotecárias que possam interessar a mais de um Centro; f) examinar e opinar sobre os planos gerais de desenvolvimento dos serviços de biblioteca que abranjam todos os interesses universitários; g) servir de elo entre as aspirações dos usuários e às bibliotecas do sistema.** (UNIVERSIDADE..., 2009, p. 3, grifo nosso).

Dentre as principais atribuições do Conselho de Coordenação executiva, destacam-se: a) o estabelecimento de normas técnicas internas no âmbito do SISTEMOTECA, sob iniciativa da Direção da BC, no sentido de assegurar a uniformidade operacional e flexibilidade no atendimento às singularidades dos serviços que são prestados a cada Centro de Ensino; e b) o estabelecimento de diretrizes para questões de ordens administrativas, no tocante à distribuição do espaço dos edifícios das bibliotecas setoriais, designação e supervisão do pessoal, manutenção e controle do patrimônio e relações com órgãos de interesse como editoras, livrarias, dentre outras entidades (UNIVERSIDADE..., 2009, p. 5).

De acordo com os Arts. 14 e 15 da referida resolução, à direção da BC compete, dentre outras atribuições, prestar assessoria à Reitoria sobre assuntos correlacionados com o SISTEMOTECA; a elaboração de políticas e projetos de desenvolvimento do SISTEMOTECA; e também gerenciar todas as atividades definidas como atribuições do SISTEMOTECA. Enquanto que à Vice- direção da BC estão atribuídas as atividades de supervisão dos trabalhos da BC; apoio à Direção na solução de assuntos técnicos e administrativos da Unidade;

elaboração de rotinas de trabalho; coleta de estatística das bibliotecas setoriais que servem de subsidio de avaliação das bibliotecas do sistema, dentre outras atividades (UNIVERSIDADE..., 2009).

De acordo com o Art. 32 do regimento interno, as bibliotecas setoriais de todos os campi são subordinadas ao SISTEMOTECA, e também relata em parágrafo único que a subordinação técnica das bibliotecas setoriais do sistema se referem aos padrões bibliotecários, à política de automação e a atualização de seus recursos humanos (UNIVERSIDADE..., 2009).

Havendo necessidade, as bibliotecas setoriais podem estabelecer para o seu funcionamento, a estrutura administrativa disposta pela BC, com secretarias, divisões e seções, de acordo com a sua realidade. De acordo com o Art. 40, compete à direção de biblioteca setorial:

> a) exercer a função gerencial através do desenvolvimento das funções de: **planejar, organizar, coordenar, controlar e avaliar as ações da Biblioteca Setorial em observância as diretrizes do SISTEMOTECA**; b) exercer atividades executivas dos processos técnicos em observância as diretrizes e normas oriundas do SISTEMOTECA; c) efetuar o atendimento ao público nas suas respectivas sedes; d) realizar atividades de seleção e outras complementares no tocante à aquisição de material documental conforme as orientações do SISTEMOTECA; e) supervisionar e manter o empréstimo especial no âmbito de suas respectivas jurisdições; f) sugerir modificações no funcionamento do SISTEMOTECA. (UNIVERSIDADE..., 2009, p. 22-23, grifo nosso).

Destaca-se que o documento dispõe detalhadamente das funções e atribuições de cada divisão e seção componente da BC, bem como das fontes de recursos financeiros que viabilizam a execução das atividades do SISTEMOTECA. Porém, esta seção ateve-se aos aspectos básicos e essenciais que são pertinentes ao sistema no tocante às bibliotecas setoriais, sendo estas o foco de estudo da presente pesquisa.

Convém também salientar que no momento da coleta dos dados, o Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da UFPB estava passando por reformulações e ainda estava por ser submetido à aprovação pelo CONSEPE, e por este motivo foi utilizado como fonte para esta pesquisa, o atual regimento em vigor, do ano de 2009.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS COM O QUESTIONÁRIO

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa empírica e, simultaneamente, é apresentada a análise destes resultados tendo como referência a percepção enquanto pesquisador, fundamentado no referencial teórico e à luz das categorias que orientam o estudo.

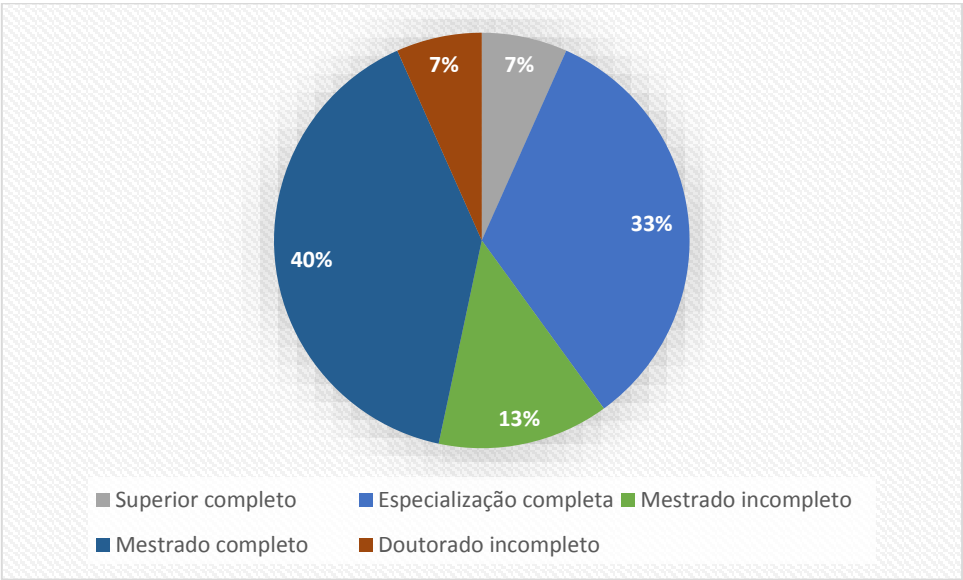
Observou-se, por meio da análise das respostas do questionário aplicado, um reflexo do atual entendimento dos diretores de bibliotecas setoriais da UFPB a respeito do Plano Individual de Trabalho (PIT), da sua atuação enquanto gestor do PIT, bem como algumas vantagens e desvantagens apontadas pelos respondentes durante o planejamento e execução do PIT.

Ressalta-se que do universo proposto de dezesseis bibliotecas setoriais, apenas uma biblioteca não está inclusa, cujo diretor informou por meio de correspondência eletrônica, não haver interesse em responder ao questionário proposto. Desta forma, foram contabilizadas as respostas das quinze bibliotecas setoriais da UFPB que participaram da pesquisa.

Conforme mencionado no capítulo metodológico, as perguntas do questionário foram elaboradas de acordo com categorias previamente estabelecidas, que estão representadas a seguir em gráficos e quadros, com as respectivas tabulações de acordo com os resultados dos dados coletados, bem como as devidas análises.

A apresentação dos resultados e análise dos mesmos foram iniciadas com a formação acadêmica dos sujeitos da pesquisa, diretores de bibliotecas setoriais, apresentados no Gráfico 01.

Gráfico 01 – Nível de formação acadêmica dos diretores de bibliotecas setoriais



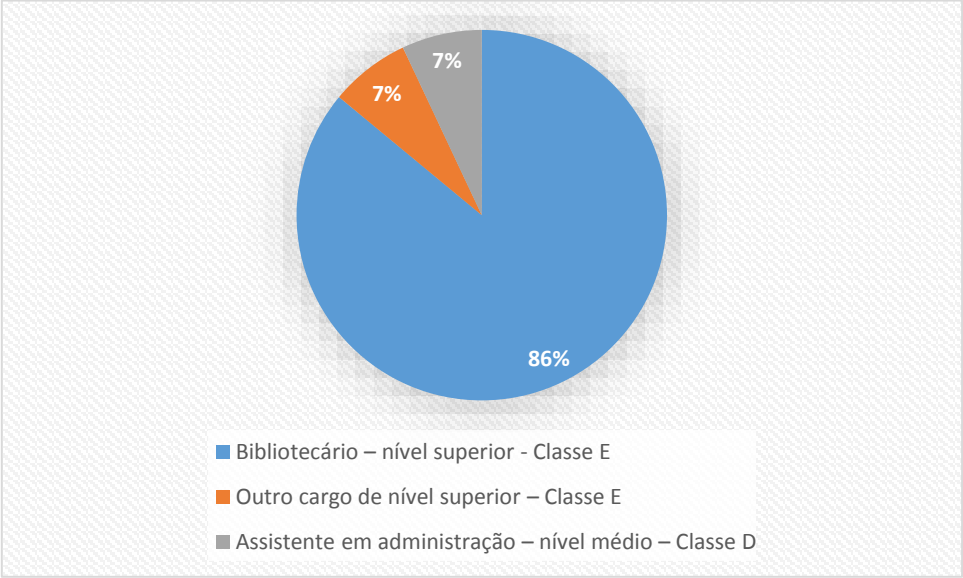
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com o referido gráfico, 7% (sete por cento) dos diretores de bibliotecas setoriais está cursando o doutorado, enquanto que 40% (quarenta por cento) disseram ter o mestrado completo. Na sequência, 13% (treze por cento) afirmaram estar cursando o mestrado, e 33% disseram ter formação em nível de especialização. Também 7% (por cento) afirmaram ter o nível de graduação como formação acadêmica.

Observa-se com estes resultados a busca pela qualificação do grupo de bibliotecários das bibliotecas setoriais da UFPB, o que proporciona um melhor desempenho profissional, com melhores resultados a partir da aplicação do conhecimento adquirido. Também complementa este processo de qualificação a possibilidade de progressão profissional refletindo em questões salariais, o que também contribui para motivação dos referidos diretores, e, uma vez motivados, estes se envolvem mais efetivamente com suas atividades laborais, obtendo como consequência resultados satisfatórios para o Sistema de Bibliotecas e para a instituição.

Posteriormente, buscou-se saber qual cargo os diretores de bibliotecas ocupam na UFPB, conforme ilustrado no Gráfico 02.

Gráfico 02 – Cargo ocupado na UFPB pelos diretores de bibliotecas setoriais



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

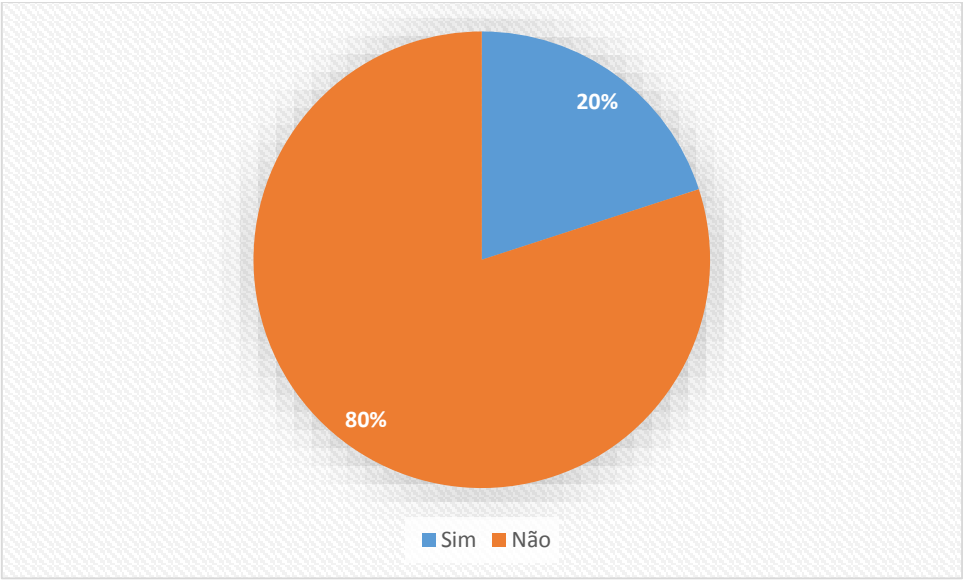
Os resultados apresentados no Gráfico 02 mostram que a maioria dos diretores são ocupantes do cargo de bibliotecário na instituição, com um percentual de 86% (oitenta e seis por cento). Em seguida, 7% (sete por cento) afirmaram ocupar outro cargo diferente de

bibliotecário, e também o mesmo percentual informou ser assistente em administração da UFPB.

Estas bibliotecas setoriais que possuem diretores os quais são servidores, mas não ocupam o cargo de bibliotecários na instituição, vão de encontro ao que está posto no regimento interno vigente do SISTEMOTECA, que versa em seu Artigo 35 que os diretores das bibliotecas setoriais serão bacharéis em Biblioteconomia, designados pela Direção do SISTEMOTECA e lotados na Biblioteca Central, excetuando os diretores de bibliotecas centrais dos demais Campi, cujas suas lotações serão no Centro (UFPB, 2009).

Perguntou-se aos diretores de bibliotecas setoriais se os mesmos possuem formação superior em outra área que não seja Biblioteconomia. A pergunta foi direcionada tanto para aqueles que tem formação em outra área, quanto para aqueles que além da graduação em Biblioteconomia, possui uma segunda graduação, conforme apresentado no Gráfico 03.

Gráfico 03 – Diretores com graduação diferente de Biblioteconomia



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com o Gráfico 03, um percentual de 80% (oitenta por cento) dos respondentes afirmaram não ter outra formação acadêmica além de Biblioteconomia, enquanto que 20% (vinte por cento) dos respondentes afirmaram ter outra formação.

Perguntou-se também, em caso de não ser formado em Biblioteconomia, ou ter uma segunda formação além desta, qual seria a formação superior destes diretores, e dentre os 20%

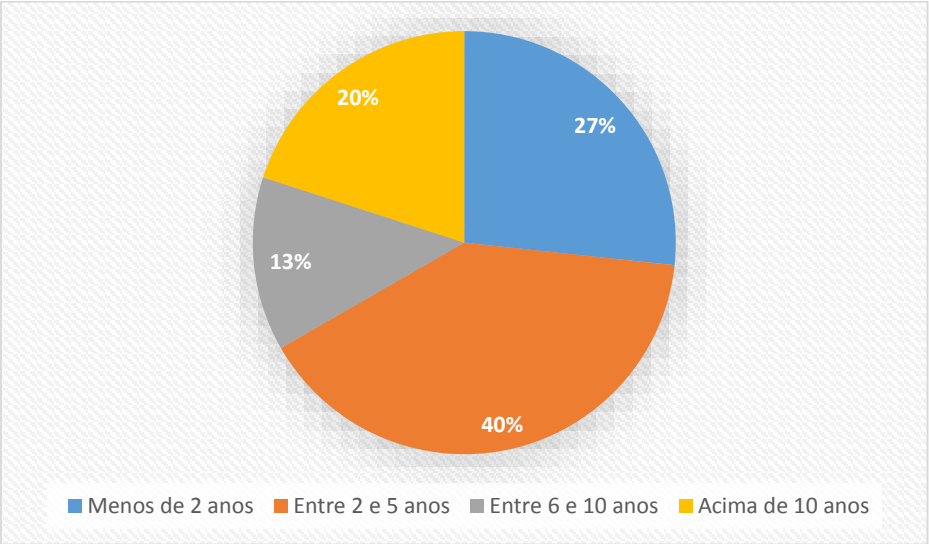
identificados, os mesmos responderam ser formados em Arquivologia, Relações Públicas e Educação Artística- habilitação em Artes Plásticas.

É possível pois que, aqueles que têm a formação superior e uma segunda formação, possuam um olhar diferenciado, de certa forma mais detalhista, sobre a gestão da biblioteca, pois além dos conhecimentos de formação biblioteconômica, têm consigo os conhecimentos absorvidos da outra formação, possibilitando algum diferencial em sua atuação enquanto diretor.

Por outro lado, aquele diretor que respondeu não ter formação superior em Biblioteconomia, pode apresentar algumas dificuldades em relação à gestão da biblioteca, principalmente no que concerne à atividades técnicas, tendo em vista não ter a formação específica e direcionada para este fim, mas também a experiência profissional pode contribuir neste caso, para o desenvolvimento de suas atividades enquanto diretor.

Na sequência, foi questionado aos diretores há quanto tempo os mesmos estavam ocupando a função de direção da biblioteca setorial, conforme resultados apresentados no Gráfico 04.

Gráfico 04 – Tempo em função de diretor de biblioteca setorial



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

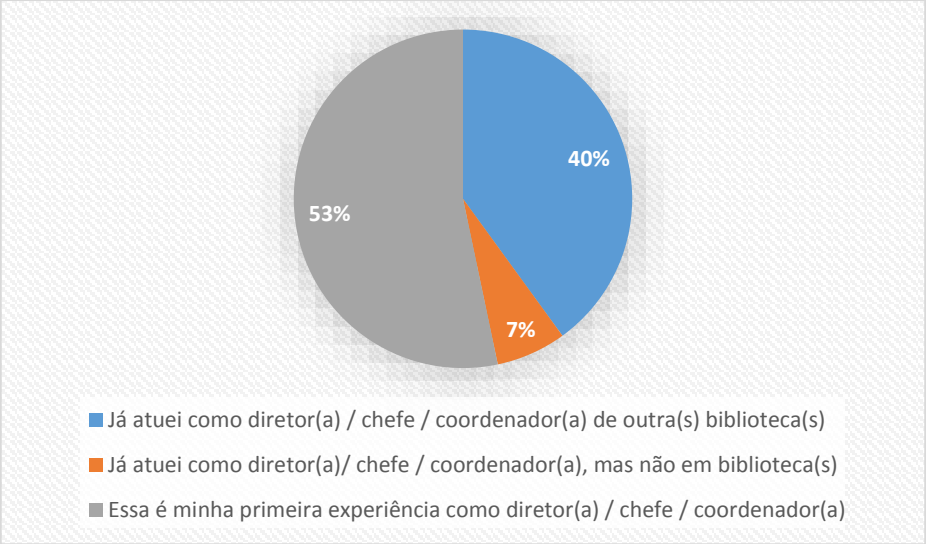
O Gráfico 04 aponta que 40% (quarenta por cento) afirmaram estar na função entre 2 e 5 anos. Na sequência, 27% (vinte e sete por cento) responderam estar na função há menos de 2 anos. Ainda segundo as respostas obtidas, 20% (vinte por cento) afirmaram estar na função de

diretor de biblioteca setorial há mais de 10 anos, representando, enquanto 13% (treze por cento) disseram estar na função entre 6 e 10 anos.

Percebe-se uma concentração de diretores de bibliotecas setoriais que estão na função há menos de 5 anos, o que pode representar dois aspectos importantes para a instituição e para as referidas bibliotecas. A primeira, sob um olhar de limites, no sentido de a pouca experiência na instituição pode acarretar em algumas dificuldades no desenvolvimento das atividades de gestão. Por outro turno, isso não pode unicamente ser visualizado como problema, uma vez que dependendo do perfil do diretor, a falta de experiência pode conotar um desafio que, dependendo de sua postura e de sua visão de trabalho em equipe, possibilite grande aprendizado através dos desafios vivenciados nas rotinas diárias, e consequentemente no alcance de bons resultados.

O fato também de alguns diretores estarem na gestão há mais de 10 anos pode acarretar fadiga, tanto pessoal quanto profissional, que reflete no desempenho das atividades, mas por outro viés a sua experiência também é fundamental para que as metas sejam estabelecidas com clareza e objetividade, e sua execução seja pautada no alcance de resultados satisfatórios para a biblioteca e a instituição. Este desempenho vai depender tanto de fatores pessoais, da sensibilidade e da experiência de cada diretor, quanto também das condições que estes diretores têm à sua disposição para o desempenho de suas atividades.

Gráfico 05 – Experiência em função de direção/ chefia/ coordenação



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O Gráfico 05 apresenta a experiência que os diretores de biblioteca possuem na função, complementando a questão anterior, sobre o tempo de atuação. Neste caso, 53% (cinquenta e

três por cento) afirmaram ser esta a primeira experiência enquanto diretor de biblioteca, e 40% (quarenta por cento) disseram já ter atuado como diretor de outras bibliotecas. Ainda segundo as respostas, 7% (sete por cento) dos respondentes afirmou já ter atuado em função de diretor/ chefe/ coordenador, mas não em biblioteca.

Esses dados corroboram com o que fora mencionado acima que, pelo fato de a maioria estar na função há menos de 5 anos, possivelmente a sua experiência tenha ainda algumas limitações na atuação enquanto gestor, porém isso não diminui a capacidade destes diretores, de acordo com a motivação e com as condições que estes têm para o desempenho de suas atividades diárias. Nesta perspectiva, o trabalho em equipe, a visão e a missão institucional bem como o uso de mecanismos e ferramentas dinâmicas e estratégicas são de suma relevância para o seu crescimento enquanto diretor, bem como o alcance de resultados satisfatórios para a instituição.

Na sequência, são apresentados os dados referentes à compreensão dos diretores das bibliotecas setoriais em relação à gestão do Plano Individual de Trabalho (PIT), onde os dados estão apresentados em forma de quadro.

Na Tabela 01, procurou-se saber qual a principal contribuição que os diretores identificam no PIT para a gestão das atividades dos servidores.

Tabela 01 – Principal contribuição do PIT para a gestão de atividades dos servidores

Categoria	Resultados	Frequência	Percentual
Contribuições do PIT	A identificação de algumas limitações que cada servidor tem de acordo com a atividade/ função exercida, que podem ser melhoradas por meio de capacitações	07	47
	O controle das atividades diárias, de acordo com as metas estabelecidas no PIT para cada servidor	05	33
	Outra(s)	01	7
	O controle das atividades diárias, independente das metas estabelecidas no PIT para cada servidor	00	00
	TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Das respostas apresentadas, 47% (quarenta e sete por cento) afirmaram que a principal contribuição que o PIT proporciona na gestão das atividades diárias dos servidores da biblioteca é a identificação de algumas limitações de acordo com as atividades/ funções exercidas, que

podem ser melhoradas por meio de capacitações. Esse número reflete a importância da gestão de pessoas no âmbito da organização pública, na busca da qualidade dos serviços prestados, e a atenção dos gestores envolvidos na pesquisa em identificar estas limitações e direcionar os servidores das bibliotecas para cursos de capacitação, melhorando assim o seu trabalho e os serviços prestados pela biblioteca.

Na sequência, 33% (trinta e três por cento) afirmaram que o PIT é importante para o controle das atividades diárias, de acordo com o que fora estabelecido como meta de trabalho para cada servidor, e 13% (treze por cento) disseram ver no PIT como contribuição, a oportunidade de identificar as competências e habilidades de cada servidor.

Ainda de acordo com as respostas, 7% (sete por cento) identificaram outra contribuição além das que foram elencadas como alternativas, afirmando que a principal contribuição é sensibilizar o servidor quanto ao compromisso no desempenho de sua função.

A identificação de algumas limitações que cada servidor tem de acordo com a atividade/ função exercida, que podem ser melhoradas por meio de capacitações

Percebe-se a preocupação e o comprometimento dos diretores das bibliotecas setoriais da UFPB em identificar as dificuldades que os servidores das bibliotecas têm com as atividades e funções exercidas, no intuito de poder saná-las mediante as capacitações disponibilizadas pela PROGEP. Isto ratifica a necessidade da avaliação das atividades e do desempenho de cada servidor, onde Lima e Carneiro (2015) destacam a relevância de um método proveitoso de avaliação para os servidores, amparados por legislatura, de maneira que mesmo sendo efetivados, não parem de realizar suas atividades de forma eficientemente. Assim, é necessário que o processo de avaliação das atividades e do servidor sejam contínuos, diários, checando o cumprimento das ações, e gerenciando as dificuldades que porventura surgem no decorrer da rotina de trabalho, buscando as alternativas de melhor saná-las.

Na Tabela 02, estão apresentados os dados referentes à principal dificuldade que os gestores identificam no PIT em relação à gestão das atividades diárias dos servidores.

Tabela 02 – Principal dificuldade do PIT para a gestão de atividades dos servidores

Categoria	**Resultados**	**Frequência**	**Percentual**
	Outra(s)	11	74
	Evidencia possíveis falhas e limitações dos servidores perante o grupo, causando constrangimento	02	13
	Ocupa o tempo da direção da biblioteca setorial, uma vez que a	02	13

mesma necessita de disponibilidade, comprometimento e dedicação para planejar e preencher as metas individuais, para cada servidor da biblioteca		
Promove disputa entre os servidores do setor no cumprimento das metas individuais estabelecidas	00	00
TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Das respostas obtidas e exibidas no Tabela 02, 13% (treze por cento) afirmaram que entendem como principal dificuldade o fato do PIT evidenciar possíveis falhas e limitações dos servidores perante o grupo, causando constrangimento, e por outro viés o mesmo percentual afirmou que a principal dificuldade enxergada por eles é que o PIT demanda tempo da direção da biblioteca setorial, uma vez que a mesma necessita de disponibilidade, comprometimento e dedicação para planejar e preencher as metas individuais, para cada servidor da biblioteca.

A maioria dos respondentes, representando um total de 74% (setenta e quatro por centro), apontaram outras dificuldades, distintas das alternativas propostas na questão. Teve mais destaque, dentre as respostas, a falta de um instrumento que possibilite o acompanhamento das metas de cada servidor. Outros apontaram a ferramenta como “generalista”, afirmando que o PIT impossibilita a identificação de problemas no decorrer da sua execução, e também não apresenta mecanismos de sanar os referidos problemas.

Percebe-se que a maioria dos diretores enxergam a ferramenta de gestão como um elemento importante, mas que ainda encontram dificuldades em sua execução. Isso corrobora com o que afirma Dziekaniak (2008), que aponta o uso de sistemas de gestão como essencial para o controle da gestão das atividades de uma biblioteca universitária, possibilitando a execução e a qualidade dos serviços ofertados.

Também foram consideradas pelos diretores como dificuldades o fato do PIT engessar os servidores, impossibilitando-os de desenvolver outras habilidades e de ser proativo, e que a ferramenta também promove a imparcialidade no momento de avaliação dos pares, atribuindo notas altas aos colegas de trabalho, não levando em consideração se os mesmos cumprem com as metas estabelecidas no PIT. Esta última resposta demonstra possivelmente a não compreensão correta por parte do respondente, tendo confundido a questão com avaliação de desempenho do servidor. Certamente pode ter ocorrido um equívoco por parte do pesquisador no momento de elaboração da questão, em fazê-la de forma a possibilitar mais de uma

interpretação, ocasionando assim dificuldades no entendimento da mesma por parte do respondente.

Em seguida foi perguntado, compreendendo numa ordem decrescente o critério que eles entendem ser o importante para o que acham menos importante, que critérios consideram ao definir as metas individuais de cada servidor no PIT, conforme exposto no Tabela 03.

Tabela 03 – Critério mais importante para a definição de metas individuais no PIT

Categoria	Resultados	Frequência	Percentual
Estabelecimento de metas	Competência profissional / Assiduidade e comprometimento/ compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas/ resultados de avaliações de desempenho anteriores	08	53
	Compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas/ resultados de avaliações de desempenho anteriores/ Assiduidade e comprometimento/ competência profissional	05	33
	Assiduidade e comprometimento/ competência profissional/ resultados de avaliações de desempenho anteriores/ compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas	02	13
	Resultados de avaliações de desempenho anteriores/ compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas/ competência profissional/ Assiduidade e comprometimento	00	00
	TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Das respostas, 53% (cinquenta e três por cento) pensam que a competência profissional é o fator mais relevante, no momento de definir as metas individuais dos servidores, e a menos importante são os resultados de avaliações de desempenho anteriores.

Em segundo lugar, 33% (trinta e três por cento) acreditam que a compreensão e o desenvolvimento das metas estabelecidas por parte dos servidores é relevante para que as mesmas sejam definidas, e na visão destes respondentes a competência profissional passa a ser o fator menos levado em consideração.

Ainda 13% (treze por cento) acreditam ser a assiduidade e o comprometimento do servidor com o trabalho o elemento mais importante no ato de definição das metas individuais, e o menos importante para estes é a compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas.

Nesta perspectiva e em consonância com o aparato legal disposto na legislação brasileira acerca do desenvolvimento de pessoal em instituições públicas, gerir por competências na administração pública, de acordo com Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), contribui para o alcance dos objetivos que a organização estabelece, e que depende da sensibilidade da gestão em identificar os talentos e habilidades, para o devido alinhamento das atividades direcionadas a cada servidor. Para os referidos autores, a competência neste sentido não se delimita tão somente ao conhecimento e às habilidades que o indivíduo possui, mas também ao seu comportamento diante de situações de complexidade, exigindo do indivíduo medidas estratégicas na busca de resultados satisfatórios.

Em seguida, perguntou-se aos diretores de bibliotecas setoriais, como eles estabelecem as metas individuais no PIT, conforme indicado no Tabela 04.

Tabela 04 – Estabelecimento de metas individuais no PIT

Categoria	Resultados	Frequência	Percentual
Estabelecimento de metas	Estabeleço as metas e posteriormente comunico a cada servidor para que ele revise e sugira alterações, caso julgue necessário	11	73
	Em conjunto, de forma participativa, com toda a equipe de trabalho	03	20
	Individualmente com cada servidor da equipe	01	7
	Estabeleço as metas e posteriormente comunico a cada servidor para que ele apenas confirme o PTI, sem que revise e sugira alterações, caso julgue necessário	00	00
	TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A maioria dos respondentes, 73% (setenta e três por cento) afirmou que estabelecem as metas e posteriormente comunicam a cada servidor para que ele revise e sugira alterações, caso julgue necessário.

Isto reflete as respostas da questão anterior, quando perguntado sobre os pontos mais importantes considerados pelo diretor no estabelecimento das metas individuais no PIT, onde a

identificação por parte deste em relação à competência profissional, a assiduidade e comprometimento do servidor com o trabalho, a compreensão das atividades e o desenvolvimento das metas estabelecidas, e os resultados de avaliações de desempenho anteriores servem de subsídio para a elaboração de novas metas, sem a necessidade inicial de se estabelecer um diálogo com o grupo, a fim de ouvir sua opinião sobre o PIT e demais demandas de trabalho.

Na sequência, 20% (vinte por cento) disseram que definem as metas em conjunto com a equipe de trabalho, e 7% (sete por cento) responderam que as metas são estabelecidas individualmente com cada membro da equipe.

Percebe-se que o diálogo em equipe ainda apresenta limitações no âmbito das bibliotecas setoriais, tendo em vista os percentuais que indicam a comunicação participativa entre direção e servidores destas bibliotecas no processo de elaboração das metas do Plano Individual de Trabalho. Segundo Andrade e Santos ([20--?]), é importante que o ambiente organizacional seja participativo no estabelecimento de metas e objetivos, e da melhoria contínua do trabalho, contribuindo assim para o desenvolvimento da gestão estratégica na organização. Isto além de fortalecer o diálogo entre o grupo, canaliza possíveis ruídos na comunicação do PIT, minimizando os obstáculos e promovendo a confiança mútua, além do conhecimento efetivo das principais potencialidades e limitações de todos que compõem a organização.

Procurou-se também identificar qual a principal dificuldade que os diretores de bibliotecas setoriais encontram ao estabelecer as metas individuais dos servidores no PIT, de acordo com os resultados apresentados no Tabela 05.

Tabela 05 – Principal dificuldade no estabelecimento de metas individuais no PIT

Categoria	Resultados	Frequência	Percentual
Estabelecimento de metas	Assiduidade e comprometimento	06	40
	Competência profissional	02	13
	Resultados de avaliações de desempenho anteriores	00	00
	Compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas	07	47
	TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Das respostas obtidas, 47% (quarenta e sete por cento) afirmaram que a principal dificuldade é a falta ou dificuldade de compreensão e o desenvolvimento das metas

estabelecidas, enquanto que 40% (quarenta por cento) responderam ser a assiduidade e o comprometimento com o trabalho, a principal dificuldade no estabelecimento das metas. Ainda 13% (treze por cento) afirmaram que a competência profissional apresenta mais dificuldades no estabelecimento das metas individuais no PIT.

Estes resultados convergem de certa forma com as respostas deliberadas quando perguntado os principais critérios que a direção da biblioteca considera mais relevante ao definir as metas no PIT (Tabela 03), embora na questão supracitada tenha sido proposto que o respondente expressasse sua opinião numa escala gradativa de relevância, do mais importante para o menos importante. Assim, naquela resposta, o que se sobressaiu foi a competência profissional ser o mais relevante para o estabelecimento das metas, enquanto que a dificuldade apontada na questão em tela (Tabela 05) se sobressaiu a falta ou dificuldade de compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas.

Analisando do ponto de vista que, ao compreender bem as metas estabelecidas, bem como executá-las em consonância com os objetivos e a missão do setor e da instituição, é de suma relevância para o alcance de resultados satisfatórios, estes critérios apontados pela maioria são efetivamente importantes para o estabelecimento das metas, muito embora as demais alternativas sejam complementares e subsídios para a definição das metas individuais.

Isto depende, porém, da forma como são estabelecidas as metas no Plano Setorial, haja vista ser o planejamento macro para todo o setor, antes de serem estabelecidas as metas individuais. E, para isto, é fundamental que as etapas do planejamento sejam efetivamente cumpridas com clareza e objetividade. Silva ([20--?]) afirma que é preciso que se escolham as alternativas mais favoráveis, com enunciados claros, operacionais, viabilizando assim a compreensão daqueles que irão executar as metas. Compreender e desenvolver as metas estabelecidas pela organização é, também, segundo Castro (2005), um dos fatores de benefícios que a gestão do conhecimento propicia na prática para a biblioteca universitária.

Na terceira parte do questionário, buscou-se saber como é realizado o controle e a avaliação das metas estabelecidas no PIT. Assim, a primeira questão procurou identificar se há o acompanhamento efetivo das metas, e se há também o uso de algum recurso ou instrumento por parte do diretor da biblioteca para esta ação, conforme os resultados do Tabela 06.

Tabela 06 - Acompanhamento e controle da execução das metas estabelecidas no PIT

Categoria	Resultados	Frequência	Percentual
Controle de metas	Não acompanho/controlo as metas estabelecidas	06	40
	Outro(s)	05	34
	Imprimo o PIT de cada servidor e vou marcando as metas alcançadas	02	13
	Utilizo planilhas, quadros, etc.	02	13
	TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com a Tabela 06, 40% (quarenta por cento) não realiza nenhuma ação de acompanhamento e controle das metas que estão estabelecidas no PIT, enquanto 13% (treze por cento) relataram fazer o acompanhamento, utilizando como instrumento o próprio PIT disponível no SIGRH, imprimindo e marcando as metas que foram alcançadas. Dos respondentes, também 13% (treze por cento) afirmaram realizar o acompanhamento e controle por meio de planilhas e quadros, e 34% (trinta e quatro por cento) apresentaram outras respostas distintas das que estavam propostas como alternativas na questão. Neste último caso, alguns afirmaram que realizam a checagem do cumprimento das metas apenas quando vão preencher a avaliação de desempenho dos servidores, outros afirmaram conversar individualmente com cada servidor, para saber se as metas estão sendo cumpridas e discutir sobre as dificuldades encontradas na realização do trabalho. Houve também o relato de acompanhamento por meio de anotações diárias para o acompanhamento das metas.

Constata-se a necessidade de haver um instrumento institucionalizado que contribua para o acompanhamento das metas individuais, haja vista que a maioria respondeu não realizar o acompanhamento do que é proposto como meta de trabalho para cada servidor, o que pode comprometer as metas setoriais e também o que está proposto como metas estabelecidas no PDI em vigência, sobretudo no tocante à qualidade dos serviços prestados pela instituição, que, de acordo com Dal Magro e Raush (2012), o PDI tem por finalidade englobar métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, na uniformidade das atividades administrativas e na eficiência da gestão financeira da instituição. Desta forma, o uso de ferramentas que contribuam para o acompanhamento das metas reflete no alcance da qualidade do ensino e dos serviços que a instituição disponibiliza para a sociedade, pois possibilita aos gestores o controle efetivo do trabalho desenvolvido por sua equipe.

A instrumentalização das metas estabelecidas corroboram com o que fora argumentado no referencial teórico sobre a importância do planejamento estratégico e da utilização do plano de ação como forma de efetivação de medidas e percursos a serem percorridos para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela instituição e por cada setor, na busca de otimização de seus serviços e de satisfação de seus usuários.

Em seguida, foi questionado o que os diretores de bibliotecas setoriais identificam como principal vantagem no SIGRH para o acompanhamento do PIT, conforme os resultados apresentados na Tabela 07.

Tabela 07 - Principal vantagem no SIGRH para o acompanhamento do PIT

Categoria	Resultados	Frequência	Percentual
Controle de metas	Facilidade na descrição e no preenchimento das metas individuais	09	60
	Outra(s)	03	20
	Possibilidade de acompanhamento de metas individuais de cada servidor	02	13
	Possibilidade de quantificar e estabelecer prazos para as metas	01	7
	TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme os dados apresentados na Tabela 07, dos diretores de bibliotecas setoriais respondentes, 13% (treze por cento) afirmaram que a principal vantagem que eles identificam no SIGRH é a possibilidade de acompanhamento de metas individuais de cada servidor, enquanto 7% (sete por cento) disseram enxergar como vantagem a possibilidade de quantificar e estabelecer prazos para as metas. Este último percentual de resposta pode ser interpretado no sentido do diretor poder definir as metas no SIGRH, possibilita que o mesmo por meio de outra ferramenta de uso não oficial pela instituição, mas por uma iniciativa pessoal, utilize mecanismos de quantificação e acompanhamento das metas estabelecidas, uma vez que o PIT no SIGRH não apresenta campos obrigatórios de quantificação das metas.

Em seguida, as respostas mostram que 60% (sessenta por cento) dos diretores respondentes afirmaram que a principal vantagem que eles identificam no SIGRH em relação ao acompanhamento do PIT é a facilidade na descrição e no preenchimento das metas individuais, e 20% (vinte por cento) apresentaram outras respostas distintas das que estavam disponíveis como alternativas da referida questão. Dentre estas, uma das respostas apontadas

foi a de não poder opinar sobre nenhuma das alternativas, por alegar não ter obtido treinamento sobre o preenchimento do PIT no SIGRH.

Matias-Pereira (2012) apresenta, conforme mencionado no referencial teórico, o plano de ação como uma das ferramentas viáveis para a execução do planejamento estratégico estabelecido para o alcance de metas por uma organização. Nesta perspectiva, identificar no PIT a facilidade na descrição e no preenchimento das metas por parte dos diretores pode representar uma abertura ou disponibilidade para a utilização de mecanismos e ferramentas de controle e execução que corroborem com o alcance das metas propostas para o setor e para os servidores.

Na sequência, procurou-se identificar o que os diretores identificam como principal desvantagem no SIGRH, para o acompanhamento do PIT, conforme os resultados apresentados na Tabela 08.

Tabela 08 - Principal desvantagem no SIGRH para o acompanhamento do PIT

Categoria	Resultados	Frequência	Percentual
Controle de metas	Não disponibiliza ferramentas ou instrumentos auxiliares (planilhas, quadros etc.) para acompanhamento da execução das metas individuais estabelecidas	08	53
	Não permite a alteração/ajuste das metas no decorrer da execução do PTI, caso haja necessidade	04	27
	Outra(s)	02	13
	Dificuldade na descrição e no preenchimento das metas individuais	01	7
	TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Das respostas obtidas, 53% (cinquenta e três por cento) dos diretores respondentes disseram que a principal desvantagem identificada no SIGRH em relação ao PIT é a falta de ferramentas auxiliares que contribuam para o acompanhamento da execução das metas individuais estabelecidas, como planilhas, quadros etc. Ainda 27% (vinte e sete por cento) afirmaram que o SIGRH não permite a alteração/ajuste das metas no decorrer da execução do PTI, caso haja necessidade, e 7% (sete por cento) disseram ter dificuldade na descrição e no preenchimento das metas individuais, enquanto 13% (treze por cento) relataram outras desvantagens, como a falta de orientação e acompanhamento por parte da gestão do SIGRH.

As respostas desta questão vão de certa forma de encontro ao que fora exposto na Tabela 07, quando a maioria afirmou que a principal vantagem do SGRH para o acompanhamento do PIT seria a possibilidade de acompanhamento das metas individuais de cada servidor, uma vez que na questão em tela é apontado como principal desvantagem a falta de ferramentas auxiliares para o referido acompanhamento. Nesta perspectiva, as respostas ratificam a necessidade de ferramentas que efetivem o planejamento institucional, complementando as ferramentas já existentes, como é o caso do PIT. Percebe-se o interesse por parte dos diretores de bibliotecas setoriais, em executar efetivamente ações que contribuam para a otimização dos resultados de seus setores, contribuindo assim para a qualidade dos serviços da instituição. Estes resultados se viabilizam por meio de ações que possibilitem o seu desenvolvimento, seja através do direcionamento de recursos financeiros, materiais e humanos, e do controle da aplicação destes recursos. Para tanto, conforme supracitado no referencial teórico, a instrumentalização destas ações culmina em resultados satisfatórios para a instituição.

Em seguida, a Tabela 09 apresenta a frequência com que os diretores de bibliotecas setoriais realizam reuniões com a equipe para o acompanhamento das metas individuais estabelecidas no PIT.

Tabela 09 - Frequência de realização de reuniões para o acompanhamento das metas do PIT

Categoria	Resultados	Frequência	Percentual
Controle de metas	Não realiza reuniões	10	67
	Mensal	05	33
	Quinzenal	00	00
	Semanal	00	00
	TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os dados referentes à frequência de reuniões, obtidos com as respostas dos diretores de bibliotecas setoriais demonstram que 33% (trinta e três por cento) afirmaram realizar reuniões mensalmente com sua equipe de trabalho, enquanto que 67% (sessenta e sete por cento) disseram não realizar reuniões com os servidores técnico-administrativos de seu setor.

É interessante perceber que a maioria não realiza reuniões com sua equipe de trabalho, o que apresenta-se com um dado preocupante, no sentido de que o diálogo entre a direção e o grupo de trabalho da biblioteca é de suma relevância para a execução e o controle das atividades do setor, principalmente por serem ações previamente planejadas que objetivam atingir uma meta estabelecida. Se foi apontado na Tabela 08 como desvantagem a falta de instrumentos que

apoiem o acompanhamento e controle das metas estabelecidas no PIT, há possivelmente duas constatações no mínimo interdependentes: a primeira é que os diretores podem não realizar reuniões com maior frequência justamente por não haver um instrumento que o apoie no diálogo com sua equipe, ou, em uma segunda probabilidade, há uma noção de que não seja necessário o diálogo com sua equipe sobre a rotina de trabalho diante das metas estabelecidas, uma vez que não existe instrumentos que viabilizem este diálogo e, consequentemente, o controle das metas propostas no PIT.

Ora, na perspectiva da visão sistêmica apontada no referencial teórico, a comunicação é peça fundamental na gestão organizacional, no desenvolvimento dos trabalhos em equipe, e consequentemente na condução de ações que visam o alcance das metas estabelecidas para o setor, que consequentemente refletem nos resultados institucionais. O próprio SIGRH é reflexo desta visão sistêmica, que visa de forma integrada canalizar forças que efetivem o uso racional e correto dos recursos que a instituição possui, não só os recursos humanos, mas também recursos de ordem material e financeiro que, associados ao capital humano, viabilizam o alcance de resultados satisfatórios.

Procurou-se saber também dos respondentes da pesquisa, considerando que o PIT serve como fonte de informação para a avaliação de desempenho, como é realizada a avaliação de desempenho de cada servidor da biblioteca, conforme os dados apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Avaliação de desempenho dos servidores

Categoria	Resultados	Frequência	Percentual
Desempenho dos servidores	Atribui notas ao servidor, considerando o cumprimento das metas estabelecidas no PTI	08	53
	Atribui notas ao servidor de acordo sua avaliação pessoal, sem verificar o cumprimento das metas estabelecidas no PTI	05	33
	Outro(s)	02	13
	TOTAL	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A Tabela 10 apresenta que 53% (cinquenta e três por cento) afirmaram que a avaliação de desempenho dos servidores é realizada de acordo com o cumprimento das metas estabelecidas no PIT, enquanto que 33% (trinta e três por cento) disseram atribuir notas ao servidor de acordo sua avaliação pessoal, sem verificar o cumprimento das metas estabelecidas

no PIT. Ainda 13% (treze por cento) apresentaram outras respostas distintas das alternativas propostas na questão, tendo como uma das principais respostas a realização da avaliação feita por meio do acompanhamento diário do desenvolvimento das atividades do servidor.

Sob o ponto de vista de que a maioria realiza a avaliação de desempenho pautada no cumprimento das metas estabelecidas no PIT, há uma oposição ao que fora apresentado como resultado na Tabela 05, onde a maioria dos respondentes daquela questão afirmou não realizar nenhum tipo de acompanhamento das metas estabelecidas. Todavia, compreende-se que neste caso, a avaliação é realizada de acordo com o entendimento e a percepção que cada gestor tem de seus servidores, através do acompanhamento empírico diário realizado na rotina de trabalho de sua equipe, ou até mesmo através da utilização de anotações em diários de campo, sem o uso de uma ferramenta ou instrumento institucional que realize o registro do controle destas atividades.

O fato de alguns diretores atribuírem notas de desempenho aos servidores, sem verificarem a execução das metas estabelecidas no PIT, representa justamente uma lacuna na administração dos recursos humanos da instituição, tendo em vista que não há no momento registros oficiais de como cada servidor realiza suas atividades para o alcance das metas, comprometendo assim a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho, conforme aponta Oliveira e Medeiros (2012), é um dos elementos básicos da política de recursos humanos para o serviço público brasileiro, como decorrência da reforma do Estado, que se pautava no modelo estatal gerencialista, o qual objetivava a administração por resultados como viabilizador da melhoria da qualidade dos serviços prestados pela administração pública brasileira. Assim, o compromisso que os diretores ora apresentam, de preocuparem-se com a necessidade de mecanismos de execução e controle das metas estabelecidas no PIT, é de suma relevância para os resultados globais da instituição.

Em seguida, perguntou-se aos diretores de bibliotecas setoriais da UFPB que outras vantagens e desvantagens, além das que já foram citadas nas questões anteriores, eles identificam que o Plano Individual de Trabalho (PIT) apresenta para a gestão das atividades de rotina dos servidores da biblioteca setorial, conforme os resultados apresentados no Quadro 05. As respostas desta questão foram livres, na intenção de permitir que os respondentes pudessem se expressar livremente, e acrescentar alguma informação diferente das alternativas, e também ratificar aquilo que já haviam relatado ao responder as questões fechadas.

Quadro 05 – Outras vantagens e desvantagens do PIT

Categoria	Respondente	Respostas
Vantagens e desvantagens do PIT	R1	*Poder identificar as competências individuais e designar as atividades de cada servidor com base em seus conhecimentos, fazendo com o mesmo se sinta mais estimulado a contribuir com o alcance dos objetivos.*
	R2	*Estabelecer as rotinas de atividades a serem desenvolvidas por casa servidor*
	R3	*No momento não me ocorre nenhuma outra vantagem ou desvantagem.*
	R4	*Serve como guia para o comprimento dos serviços prestados pela biblioteca e alcance de sua missão. E como norte para cada membro da equipe. Fazendo o mesmo compreender um pouco mais os objetivos e missão da biblioteca.*
	R5	*Uma das vantagens é que o PIT permite um certo controle no cumprimento das atividades, incentiva a necessidade de melhorar o desempenho/competência profissional, porém a desvantagem é que não há ferramenta que auxilie no controle e avaliação, e também não treinamento/orientações com os gestores das unidades quanto realização do PIT.*
Vantagens e desvantagens do PIT	R6	*Considero o PIT uma ferramenta ainda recente implantada no SIGRH, não alcanço a amplitude de sua utilidade para a gestão do setor e para a gestão de pessoas, e até o momento não senti o impacto de mudança no desenvolvimento das atividades. Os servidores se atêm mais ao processo de avaliação de desempenho, que é bem anterior ao PIT, e resulta em aumento salarial conforme o plano de cargos, carreiras e salários das IFES.*
	R7	*Um plano bem desenvolvido com participação de todos da biblioteca representará um melhor entrosamento dos processos rotineiros evitando duplicidade no trabalho e regrando as atividades para todos*
	R8	*Nenhuma*

	R9	*A vantagem é detectar as necessidades profissionais de cada funcionário*
	R10	*Entendo que é possível através deste estudo do PIT, conseguirmos identificar onde podemos melhorar e agir, em relação ao desempenho do servidor.*
	R11	*Não enxergo outra vantagem ou desvantagem.*
	R12	*Penso que a principal vantagem é a otimização e organização da rotina de trabalho do servidor.*
	R13	*O PIT poderia ser mais flexível, possibilitando alterações ou adaptações conforme o decorrer do período e também que o mesmo fosse cadastro/aplicado em um maior período de tempo, por exemplo a partir do início do calendário administrativo.*
	R14	*Não verifico desvantagens. A maior vantagem é oferecer condição de todos servidores do setor trabalharem com metas a serem atendidas.*
	R15	*Que nossas metas sejam cumpridas como propomos na avaliação.*

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os resultados apresentados no Quadro 05 corroboram com o que fora disposto pelos diretores de bibliotecas setoriais nas respostas às questões objetivas. As respostas indicam que os diretores enxergam no PIT a possibilidade de identificação das competências pessoais e profissionais dos servidores técnico-administrativos, e também a gestão das atividades de rotina diária da biblioteca. Vislumbram a vantagem do estabelecimento de metas para os servidores, e também destacam a possibilidade de participação coletiva, envolvimento efetivo dos servidores com o seu trabalho, padronização e otimização dos serviços, redução ou eliminação de retrabalho, e melhoria no desempenho.

Indicou-se como desvantagem, assim como nas questões objetivas, a falta de uma ferramenta que auxilie no controle e na avaliação do PIT. E também apresentou-se a falta de treinamentos e orientações para os gestores das unidades, no caso em questão os diretores de bibliotecas, quando a realização do PIT. Quando o respondente R5 cita “realização” entende-se como tal o processo de elaboração, execução e avaliação do PIT, sendo que esta última etapa hoje culmina com a avaliação de desempenho do servidor, que, como bem colocado em respostas anteriores nas questões objetivas, não há uma ligação direta entre as metas propostas no PIT e a avaliação de desempenho de cada servidor.

Diante destas colocações, é de importância que o diretor da biblioteca tenha um pensamento estratégico, diante não só das dificuldades, mas também das possibilidades que o PIT proporciona à sua gestão. Para Andrade e Santos ([20--?]), este pensar estratégico prevê um aprendizado, uma visão de oportunidades. Assim, é preciso enxergar a biblioteca universitária como um elemento constitutivo de um macrossistema universitário, com características singulares, como a própria cultura universitária, e que, em consequência disto, possui mecanismos de avaliação e controle que direcionam a medidas específicas diante de determinado ambiente de avaliação. Isto reflete na necessidade de o diretor movimentar-se e buscar metodologias de controle e avaliação que viabilizem os resultados de seu setor que, em não havendo mecanismos próprios oficiais institucionalizados, eles enquanto diretores utilizem alternativas que efetivem a gerência de suas atividades, e reflitam na satisfação de seus usuários com os serviços que lhes são prestados.

Na sequência, perguntou-se aos diretores das bibliotecas setoriais da UFPB como eles entendem que poderiam ser realizados o controle e avaliação das metas estabelecidas no PIT, considerando numa perspectiva de utilização de instrumentos ou ferramentas de apoio no SIGRH, e também na atuação da direção da biblioteca na gestão do PIT, ou outra forma de gestão que os diretores julgassem importante e eficiente para a gestão do PIT. Os resultados estão apresentados no Quadro 06.

Quadro 06 – Controle e avaliação do PIT

Categoria	Respondente	Respostas
Controle e avaliação do PIT	R1	*Possibilitar que o sistema faça alerta diário sobre as metas, mostrando os prazos e possibilitando a edição e inserção de novas caso fosse necessário.*
	R2	*Lembretes, por e-mail ou ao abrir a conta do SIGRH, sobre as atividades que cada servidor deve desenvolver.*
	R3	*Construção de instrumento interno, vinculado ao sistema de ponto, que possibilitasse que no final da jornada diária o servidor assinalasse as atividades realizadas, vinculadas a determinada meta, e o superior imediato validasse a informação.* *No caso de não validação, os motivos deveriam ser postos pelo superior imediato.*

Controle e avaliação do PIT	R4	*Através de reuniões, quadros e gráficos, conversa individual com o cada membro da equipe.*
	R5	*Através de uma ferramenta (disponibilizada pelo SIGRH), reuniões (com os gestores das unidades), palestras, encontros, fóruns (com os servidores em geral), incentivos (premiações); seriam formas de promover, estimular o servidor para melhorar o desempenho de suas funções.*
	R6	*O controle e a avaliação das metas no PIT poderiam ser realizados em mecanismos informatizados, implantados no próprio SIGRH, e que pudesse haver o acompanhamento do servidor e de sua chefia. Haveria cronogramas do sistema orientando quanto a observância e o cumprimento das metas. O Sistema enviaria alertas para ambos envolvidos no PIT, para análise e avaliação constante do PIT, e conforme o prazo de frequência que se estipula para o atividade do cargo do servidor na execução de cada processo de trabalho. Por outro lado, haveria a comunicação direta entre servidor e chefia sobre o plano de trabalho individual e o setorial, e isto ocorreria em consonância aos instrumentos informatizados de apoio do SIGRH.*
	R7	*Não sei como pode melhorar porque não sei como está agora.*
	R8	*Reuniões periódicas*
	R9	*Mais cobranças e comprometimentos dos gestores*
	R10	*Acredito que...* (não completou a resposta)
	R11	*Poderia ser disponibilizado uma planilha online, especificamente para acompanhamento regular das metas.*
	R12	*Acredito que metas quantitativas devem ser encorajadas e colocadas em forma de relatório periódicos apresentados ao grupo para que todos compreendam que o não comprometimento com o alcance das metas interfere diretamente nos resultados da equipe como um todo.*
	R13	*Poderia estabelecer formas de feedbacks de êxitos e oportunidades de melhorias*

		durante todo o período de vigência daquele PIT.
	R14	*Oferecendo liberdade para cada servidor de realizar suas atividades conforme suas habilidades e competências se consegue atingir o resultado positivo de cada meta almejada.*
	R15	*Acho o método do PIT muito bom pois faz com que sigamos a meta que propomos seguir e estabelecer a cada um cumpri-la.*

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com o que foi apresentado como respostas pelos diretores de bibliotecas setoriais, referentes ao entendimento deles como poderiam ser realizados o controle e a avaliação das metas que são estabelecidas no PIT, percebe-se que a expectativa dos respondentes R3, R5, R6 e R11 concentra-se na necessidade de um instrumento que torne o PIT dinâmico, que efetive as metas propostas no referido plano, e que apresente consequentemente resultados para a comunidade de usuários que recebem os serviços disponibilizados pelo sistema de bibliotecas da UFPB.

Também compreende-se, a partir das respostas R12 e R13, que os diretores vislumbram o PIT como um instrumento em potencial de comunicação entre a gestão da biblioteca e os servidores, e que esta comunicação pode ser efetivada justamente por meio de mecanismos que contribuam para a operacionalização do plano.

As ideias sugeridas pelos diretores são exequíveis, práticas e objetivas, e que, se efetivadas, contribuirá para os resultados da instituição. As próprias ferramentas de gestão apontadas no referencial teórico, como o plano de ação 5W2H (DALLAROSA, 2011), o Balanced Scorecard (MIRANDA, 2002), e a Análise SWOT (COLAUTO; MECCA; LEZANA, 2007) são ferramentas que contribuem para a gestão da organização, onde a comunicação tem papel fundamental para o alcance de resultados satisfatórios. E é esta comunicação que propaga o conhecimento, que justifica a eficiência e eficácia dos modelos de gestão adotados pelas organizações.

4.5 INSTRUMENTO APLICÁVEL À GESTÃO DO PLANO INDIVIDUAL DE TRABALHO

De acordo com os resultados apresentados pelos diretores das bibliotecas setoriais da UFPB, mediante a aplicação do questionário, é perceptível a necessidade de um instrumento

que contribua com a operacionalização do PIT. Embora os resultados da Tabela 06 demonstrem que, em algumas bibliotecas os diretores já utilizam, informalmente, algumas ferramentas que os auxiliam como quadros e planilhas, existe a necessidade que seja disponibilizado pela Gestão de Pessoas da instituição uma alternativa que sirva de complemento e suporte na execução e controle das metas estabelecidas no PIT.

O Plano de Ação 5W2H permite a possibilidade de desdobramento das metas estabelecidas, e também o acompanhamento efetivo do trabalho desenvolvido para o alcance das referidas metas.

De acordo com Brum (2013), com o crescimento complexo no gerenciamento de processos e informações, a metodologia 5W2H, por meio de respostas simples e objetivas, possibilita a identificação de informações cruciais e importantes para a contextualização e execução de um planejamento.

Para Grosbelli (2014), o Plano de Ação 5W2H possibilita que as atividades planejadas sejam discutidas em equipe, e que estas atividades tenham visibilidade por todos os integrantes do grupo, fazendo com que as metas estabelecidas tenham o envolvimento de todas as partes envolvidas no processo, para que o pensamento em comum possa contribuir para resultados satisfatórios.

O Plano de Ação 5W2H pode ser utilizado sozinho, porém, segundo o SEBRAE [(20--)], a referida ferramenta ganha potencial quando atrelada a outras ferramentas como a Análise SWOT, ou o Balanced Scorecard, dentre outras ferramentas de gestão, que viabilizam à organização e o detalhamento de suas atividades, por mais simples que estas sejam, o conhecimento amplo e a possibilidade de resultados bem sucedidos.

Nesta perspectiva, como sugestão apresenta-se, a seguir, no Quadro 07, um modelo de instrumento baseado no Plano de Ação 5W2H, conforme abordado no referencial teórico desta pesquisa, que pode contribuir para o atendimento desta necessidade apresentada pelos diretores.

Quadro 07 – Modelo de alternativa como instrumento de execução e controle do PIT

PLANO DE TRABALHO						
Unidade: Biblioteca Setorial do CCSA						
Responsável de Avaliação: Alyne Cristina da Silva Santos						
Servidor: André Britto Soares						
Meta: Catalogar até dezembro de 2018, 100% dos TCCs impressos fora da base do SIGAA						
Período de vigência: 01 de fevereiro a 15 de dezembro de 2018						
Ação	**Responsável**	**Prazo**	**Local**	**Motivo/ necessidade**	**Percurso/ estratégias**	**Custo**
Separar TCCs por curso	André Britto Soares	Até 28/02/2018	BS-CCSA	Identificar por área quantitativo de TCCs existentes	Retirar do acervo para processamento, 20 (vinte) TCCs, correspondente ao número de etiquetas por impressão	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os dados preenchidos no referido Quadro são ilustrativos, como forma de facilitar a compreensão dos campos a serem preenchidos no referido instrumento. Conforme os dados da pesquisa apontaram, já existe por parte dos diretores, a tendência ou o interesse em utilizar esta ferramenta, ou em algumas situações parte dos diretores já aplicam a filosofia do 5W2H mas certamente não tem conhecimento das possibilidades de sucesso que este instrumento pode proporcionar à sua gestão.

Ao passo que se apresenta como uma ferramenta simples e objetiva, também possui por outro lado precisão no sentido de nortear coerentemente as decisões e objetivos da organização, viabilizando a leitura coletiva de todas as metas traçadas, bem como também a plena execução e alcance dos resultados desejados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal desta pesquisa foi analisar as principais potencialidades e limitações identificadas pelos diretores das bibliotecas setoriais na gestão do Plano Individual de Trabalho dos servidores técnico-administrativos das Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba.

Como potencialidades na gestão do PIT, foram apontadas pelos diretores das referidas bibliotecas a possibilidade de identificar algumas limitações que cada servidor tem de acordo com a atividade e a função que o mesmo exerce no ambiente de trabalho, limitações e dificuldades estas que segundo os próprios diretores podem ser sanadas por meio de capacitações disponibilizadas pela PROGEP.

Também identificou-se, como vantagem que o PIT pode proporcionar à gestão de atividades dos servidores a possibilidade de identificar as competências pessoais e profissionais dos servidores técnico-administrativos, considerando também a oportunidade que a gestão do PIT proporciona em estabelecer diálogos entre as partes envolvidas no referido processo de gestão.

Foi apontado pelos diretores, como principal vantagem que o SIGRH possui para o acompanhamento das metas estabelecidas no PIT, a facilidade na descrição e no preenchimento das metas individuais, ou seja, para a maioria dos diretores, o PIT é uma ferramenta compreensível em sua elaboração e gestão, no que concerne ao acompanhamento das atividades dos servidores.

Percebeu-se como desvantagens no processo de gestão do PIT a dificuldade que os servidores têm de compreender e executar as metas que estão estabelecidas no PIT. Isto vai de encontro ao que fora apontado como uma das vantagens, tendo em vista que os diretores apontaram anteriormente que o PIT é uma ferramenta de fácil entendimento. E também foi apontado pelos mesmos que a principal desvantagem é não ter no SIGRH, associado ao PIT, uma ferramenta que auxilie no acompanhamento para controle, execução e avaliação das metas estabelecidas no PIT.

Em relação aos objetivos específicos delineados para a pesquisa, identificou-se os documentos norteadores do processo de gestão do PIT dos servidores das Bibliotecas Setoriais da UFPB, sendo estes o PDI, documento que, em linhas gerais, trata da gestão, em consonância com a missão, visão e valores institucionais, corroborando com os parâmetros estabelecidos pelo MEC no tocante à regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior

e cursos superiores de graduação e sequenciais, no sistema federal de ensino. Também é disponibilizado como documento norteador a cartilha do SGDCom, este que é o sistema que cuida de verificar as capacidades e habilidades dos servidores, e também visa o aprimoramento de seu desempenho nas atividades, para cumprir os objetivos da instituição.

Outro objetivo específico atingido, foi conhecer a compreensão dos diretores das bibliotecas setoriais em relação à gestão do PIT; e de acordo com as respostas obtidas com o questionário, percebe-se que a maioria dos diretores veem a ferramenta de forma positiva, e que serve como um instrumento facilitador na gerência das competências individuais dos servidores, tanto na identificação de suas potencialidades quanto das dificuldades e limitações de cada um. Mas por outro lado, há opiniões pontuais sobre a subutilização do PIT, não enxergando na ferramenta o devido potencial de gestão de pessoas que a mesma pode proporcionar ao setor de trabalho.

No que concerne ao controle e avaliação das metas estabelecidas no Plano Individual de Trabalho, percebeu-se que a maioria dos diretores já desenvolvem algum tipo de controle na execução das atividades propostas no PIT, porém é evidente a necessidade de uma ferramenta auxiliar que contribua para a plena execução do PIT. Nesta perspectiva, foi apresentada como alternativa o Plano de Ação 5W2H, ferramenta que apresenta, de acordo com a literatura, condições favoráveis, simples e objetivas para o alcance dos objetivos que a organização deseja e necessita atingir.

Embora tenha se evidenciado nas respostas dos diretores a necessidade de um instrumento auxiliar na execução e avaliação do PIT, percebe-se que algumas opiniões vão de encontro à outra em relação ao Plano Individual de Trabalho. Isto reflete, portanto, a necessidade da abertura de um diálogo entre Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e chefias imediatas, ampliando e reforçando a comunicação sobre a referida ferramenta de gestão.

A comunicação, por sua vez, é um dos elementos mais importantes em todo e qualquer processo de gestão, desde à sua prática mais informal existente entre os indivíduos, até os mais sofisticados e padronizados processos e modelos de gerenciamento organizacional. Mas ela precisa ser fortalecida, através de canais eficazes e eficientes que viabilizem o fluxo e minimizem os ruídos possivelmente existentes no processo comunicativo. Assim, o Plano de Ação 5W2H se apresenta como um efetivo instrumento de comunicação, por sua simplicidade e objetividade, viabilizando o diálogo entre diretores e servidores.

Naturalmente, os esforços em relação à prática e ao fortalecimento da comunicação e consequentemente, melhoria nos processos de gestão não dependem unicamente dos órgãos superiores de gestão como, no caso, a PROGEP, mas também do empenho das chefias imediatas

que precisam absorver a filosofia e a compreensão do seu papel enquanto servidor público, que é de prover serviços que atendam satisfatoriamente à demanda dos usuários dos referidos serviços.

A pesquisa também percebeu a importância do bibliotecário enquanto gestor, que, em linhas gerais, não tem em sua formação acadêmica o aprofundamento em estudos sobre administração e gestão, e em muitos casos o que dá suporte a esta lacuna é a formação em nível de pós-graduação, ou uma segunda graduação em Administração ou cursos correlacionados. É sabido que a função de gestor não é tarefa fácil, sobretudo atualmente, com os aparatos das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que exigem do profissional dinamismo e flexibilidade, além de envolvimento efetivo no desempenho de suas atividades.

Percebeu-se também que, embora a pesquisa tenha possibilitado perceber a compreensão dos diretores de bibliotecas setoriais acerca da gestão do PIT, é necessário identificar também o olhar que os próprios servidores têm com relação à gestão do referido instrumento. Identificar os pontos fortes e fracos para eles sobre o PIT, para que se possa confrontar com a opinião dos diretores e identificar os gargalos e ruídos possivelmente existentes no processo de comunicação entre diretores e servidores.

Algumas limitações surgiram ao longo do desenvolvimento da pesquisa, como a dificuldade de identificar, na literatura, uma discussão mais aprofundada sobre gestão de serviços em bibliotecas, no que concerne às práticas administrativas e utilização de ferramentas de gestão. Há um aprofundamento no assunto no que tange à gestão de empresas e organizações com fins lucrativos, o que obviamente não é uma observação negativa, pois, embora represente uma limitação, possibilita ao pesquisador pensar em nuances e adaptações dos preceitos da administração e da gestão organizacional com a área da Biblioteconomia.

Inclusive, pensar a gestão de bibliotecas, enxergando esta como uma organização administrativa, dando à sua rotina tratativas organizacionais, pautadas nos preceitos não só da Biblioteconomia, mas em consonância com a Administração, é ver a biblioteca como um organismo vivo, conforme postulado nas cinco leis de Ranganathan (2009). É enxergar que a atividade do bibliotecário vai para além das tabelas, dos códigos e técnicas específicas da área, necessitando, assim como as demais áreas, de estabelecer relações de interdisciplinaridade com as demais áreas do conhecimento, para que, com a junção destes conhecimentos, se desenvolva um trabalho eficiente, eficaz e de qualidade.

Obviamente, a pesquisa não se dá por encerrada, mas abre precedente para a continuidade ou o aprofundamento do estudo sobre a temática em questão, como a compreensão sobre as influências das relações entre direção e servidores no processo de gestão de

desempenho, considerando que a dinâmica de trabalho em um setor ou departamento só tem lógica e funcionamento por causa da existência de pessoas. E estudar esta relação, os efeitos e as nuances que envolvem esta relação é, sem dúvida objeto, de pesquisa nunca esgotado, mas certamente passível de muito olhares e percepções.

Do ponto de vista conclusivo para a realização desta pesquisa, compreendeu-se a relevância do estabelecimento de diálogos entre a gestão superior da instituição e demais departamentos e setores, com o alinhamento da comunicação e consequente efetivação da divulgação de seus planos, metas e objetivos. A comunicação neste sentido é o mecanismo fundamental de se conseguir a participação plena ou pelo menos o máximo de envolvimento possível de todos os servidores ativos da instituição, para que se alcance os resultados almejados.

Percebeu-se também a necessidade do fortalecimento da gestão participativa, fator fundamental na gestão estratégica e por resultados. Saber lidar com a equipe de trabalho em seu dia a dia, conhecer as limitações e competências de cada um, agir com liderança e ser prudente com o gerenciamento de pessoas na realidade diária de trabalho é um desafio para quem ocupa a função de gestor. Entender que existem regras institucionais que precisam ser seguidas e adaptá-las à equipe de trabalho é um esforço de liderança e coletivo. O pensar enquanto líder faz com que a dinâmica do trabalho flua, os obstáculos sejam vencidos, e efetivamente se atinja os objetivos propostos pela instituição, resultando assim na prestação de um serviço de qualidade.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, Angela Maria Rocha Gonçalves de. A globalização e o atual conceito de soberania dos Estados. João Pessoa: Editora UFPB, 2000. (Série Sala de Aula).

ALVES, Márcia Valéria; OLIVEIRA, Magali Araújo Damasceno de. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **Bibliocanto**, Natal, v. 2, n.1, p. 70 – 82, 2016. Disponível em:< Disponível em:< file:///C:/Users/Andr%C3%A9/Downloads/9625-31532-2-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 21 set. 2017.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. Princípios da gestão estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária. [S.l.]: [S.n.], [20--?]. Disponível em:<http://www.ndc.uff.br/OLD2013/repositorio/Princ%EDpios%20da%20Gest%E3o%20estrat%E9gica.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2017.

AZAMBUJA, Darcy. **Introdução à ciência política**. 15.ed. São Paulo: Globo, [200-].

BACHTOLD, Ciro. **Noções de administração pública**. Cuiabá: EdUFMT, 2008. Disponível em:< http://ftp.comprasnet.se.gov.br/sead/licitacoes/Pregoes2011/PE091/Anexos/servi%E7o_publico_modulo_I/Nocoes_de_Administracao_Publica.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2.ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BIANCHI, Alvaro. O conceito de Estado em Max Weber. **Lua Nova**, São Paulo, v.92, [s.n.], p. 79-104, 2014. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/ln/n92/a04n92.pdf>. Acesso em: 27 set. 2017.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo e sociedade**: para uma teoria geral da política. Tradução Marcos Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. _____. 9.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 29 dez. 2009. Disponível em:< https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17MP.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 2012. Disponível em:< http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 15 nov. 2017.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 abr. 1991. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 04 mai. 2017.

_____. Lei nº 10.419, de 09 de abril de 2002. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 09 abr. 2002. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10419.htm>. Acesso em: 23 fev. 2018.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 04 mai. 2017.

_____. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sôbre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 02 jun. 2017.

_____. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 04 jun. 1998. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 02 jun. 2017.

_____. Lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 01 jun. 2017.

_____. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995. Disponível em:< http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.

_____. 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 abr. 2004. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 18 jul. 2017.

_____. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 9 mai. 2006. Disponível em:< http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 18 jul. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil**. Brasília: Ministério da Administração federal e Reforma do Estado, 1995. (Textos para Discussão, 4).

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: _____; SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p.21-37.

_____. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Lua nova**, [S.l.], n.45, [S.n.], 1998. Disponível em:< http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/A_reforma_do_Estado_dos_anos_90.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2016.

BRUM, Tarcísio Costa. **Oportunidades da aplicação de ferramentas de gestão na avaliação de políticas públicas**: o caso da Política Nacional de Resíduos Sólidos para a construção civil. Juiz de Fora: [S.n.], 2013. (Monografia).

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ci. & Tróp.**, Recife, v.34, n.2, p.297-324, 2010. Disponível em:< https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>. Acesso em: 24 mai. 2017.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p.15-19.

CARVALHO, Jonathas. **Censura à biblioteca**: entre tipologias e ideologias. Rio de Janeiro: UFRJ, 2014. Disponível em:< http://biblioo.info/censura-a-biblioteca/>. Acesso em: 09 fev. 2017. Não paginado.

CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. Florianópolis: [S.n], 2005. Disponível em:< https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101846/222254.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 nov. 2017. (Dissertação).

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7.ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. 5.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: 2013.

COLAUTO, Romualdo Douglas; MECCA, Marlei Salete; LEZANA, Álvaro Guilhermo Rojas. Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14, 2007, João Pessoa. **Anais eletrônicos**... João Pessoa: [S.d.], 2007. Disponível em:< file:///C:/Users/Andr%C3%A9/Downloads/1504-1504-1-PB.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2017.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Iuri Duquia Abreu. 10.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira; FARIA FILHO, Luciano Mendes; VEIGA, Cynthia Greive (Orgs.). **500 anos de educação no Brasil**. 5.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2016, p. 151-204.
DAFT, Richard L. Tradução Robert Brian Taylor. **Administração**. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

CYSNE, Fátima Portela. **Biblioteconomia:** dimensão social e educativa. Fortaleza: EDUFC, 1993.

DALLAROSA, Aurélio Zoelner. **Proposta de melhoria no processo industrial do carbonato de cálcio apoiada em modelo de referência do desenvolvimento de produto e processo**. Ponta Grossa: [S.n.], 2011. Disponível em:< http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/179/Dissertacao.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2017.

DAL MAGRO, Cristian Baú; RAUSCH, Rita Buzzi. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. Rio de Janeiro, **Administração: ensino e pesquisa**, v.3, n.13, p.427-454, jul.-ago. 2012. Disponível em:< http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1374.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2017.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Emerson De Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v.1, [S.n.], jul./dez. 2002. Disponível em:< file:///C:/Users/Andr%C3%A9/OneDrive.old/UFPB/MPPGAV/DISSERTA%C3%87%C3%83O/ARQUIVOS/ADM%20DE%20BIBLIOTECAS/Conceitos%20de%20administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2017.

DE BEM, Roberta; AMBONI, Narcisa de Fátima. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC. **Florianópolis, Revista ABC:** Biblioteconomia em Santa Catarina, v.18, n.1, p. 736-751, jan./jun., 2013. Disponível em:< https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/874/pdf>. Acesso em: 31 out. 2017.

DUARTE, Clarice Seixas. A educação como um direito fundamental de natureza social. Campinas, **Educ. Soc.**, v.28, n.100, p. 691-713, out. 2007.

DUARTE, Emeide Nóbrega; LIRA, Suzana de Lucena; LIRA, Waleska Silveira. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, Emeide Nóbrega; Llarena, Rosilene Agapito da Silva; LIRA, Suzana de Lucena. **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora UFPB, 2014, p. 269-308.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU): teoria e aplicação. [S.l.], **Biblios**, [S.v.], n.31, abr.-jun. 2008. Disponível em:< http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/biblios/n31/a04n31.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2017.

FANDINO, Antônio Martinez; CASTANHEIRA, Maurício. Planejamento para a gestão do conhecimento: a gestão da ignorância. In: CASTANHEIRA, Maurício; QUERIDO, Tânia (Orgs.) **Gestão do conhecimento**: por que (e como) documentar, explicitar, e manejar o que sabemos hoje. Rio de Janeiro: Papel e Virtual, 2002, p. 19-40.

FANUCK, Lia Celi. O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.2, n.4, out./ dez. 1986. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1986000400004>. Acesso em: 29 set. 2017.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA; Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competência no setor público: exemplos de organizações que adotam o modelo. São Paulo, **Revista de Carreiras e Pessoas**, v.4, n.2, p. 128-142, mai/jun/jul/ago 2014. Disponível em:< http://www.progep.org.br/PublicacoesPesquisas/PesquisaDocs/Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%AAncias%20no%20setor%20p%C3%BAblico.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2017.

FRANÇA, Maira Nani; CARVALHO, Angela Maria Grossi de. Gestão em bibliotecas universitárias públicas: um enfoque tecnológico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, João Pessoa. **Anais eletrônicos**...João Pessoa: [S.n.], 2015. Disponível em:< http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/3017/1187>. Acesso em: 20 set. 2017.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de ciências sociais**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). Aspectos teóricos e conceituais. In:_____. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em:< http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

GROSBELLI, Andressa Carla. P**roposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. Medianeira: [S.n.], 2014. (Monografia).

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

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

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LIMA, Ildevania Felix de; Carneiro, Ângela Patrícia Linard. **Gestão de pessoas na administração pública**: pessoas competentes, melhores resultados. Disponível em:< http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-administrao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>. Acesso em: 01 jun. 2017.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, Roberto Campos de; FEDERICI, Adriana. **Gestão estratégica**: um novo paradigma para o setor público. [S.l.]: [S.n.], 2007. Disponível em:< http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F51272%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FGestao_Estrategica.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál**., Florianópolis, v. 10, n. esp. p. 37-45 2007.

LISBOA, Alan Ricardo Fogliarini. **Revisitando Montesquieu**: uma análise contemporânea da teoria da separação dos poderes. Disponível em:< http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2670>. Acesso em: 04 jan. 2018.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 11.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MALACARNE, Fernanda Campos Ashidachi**. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: estudo de caso na Biblioteca Central da UFRGS. Porto Alegre: [S.n.], 2013. Disponível em:< http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/78376/000898708.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 out. 2017. (Monografia).

MARTINS, Wilson. **A palavra escrita**: história do livro, da imprensa e da biblioteca. São Paulo: Ática, 1996.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas**: estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAX, Weber. **Economia e sociedade**. Brasília: EdUnB, 1991.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MIRANDA, José Gláudis de. **Planejamento estratégico, participativo e Balanced**: um guia teórico-prático e objetivo da aplicação dessas técnicas para o desenvolvimento das empresas, dos órgão públicos e das instituições sem fins lucrativos. João Pessoa: editora Universitária, 2002.

MIRANDA, Antonio Lisboa Carvalho de. Acervos de livros das bibliotecas das instituições de ensino superior no Brasil: situação problemática e discussão de metodologia para seu diagnóstico permanente. **Ci. Inf**., Brasília, v.22, n.1, p. 30-40, jan./abr. 1993. Disponível em:< http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12896/1/ARTIGO_AcervosLivrosBibliotecas.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2017.

MONTEIRO, Edwania Barbosa. **Flexibilização das relações de trabalho**: uma análise com os técnicos em enfermagem com contrato temporário no município de João Pessoa. João Pessoa: UFPB, 2013.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Administração pública gerencial. Rio de Janeiro, Revista Direito, v.2, n.4, p. 37-44, jul./dez. 1998. Disponível em:< http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2017.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NUNES, Martha Suzana Cabral; CARVALHO, Kátia de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.21, n.1, p. 173-193, 2016.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira. **R. Adm. Públ**., Rio de Janeiro, v.4, n.2, p. 47-74, jul./ dez. 1970. Disponível em:<file:///C:/Users/Biblioteca%20Setorial/Documents/4847-10178-1-PB.pdf>. Acesso em: 28 set. 2017.

OLIVEIRA, Luciana Carvalho de; ANDRADE, Emmanuel Paiva de. A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um enfoque no sensemaking organizacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio De Janeiro. **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: [S.n.], 2014. Disponível em:< http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0028.pdf>. Acesso em: 31 out. 2017.

OLIVEIRA, Rodrigo Ferreira. A contra-reforma do Estado no Brasil: uma análise crítica. **Revista Urutágua**, Maringá, PR, [S.v.], n.24, p. 132-146, mai.-ago. 2011. Disponível em:< http://eduem.uem.br/ojs/index.php/Urutagua/article/viewFile/10698/7171>. Acesso em: 01 out. 2017.

OLIVEIRA, Robson de; SAMPAIO, Simone Sobral. Estado-providência: chega de odes e críticas neoliberais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, [S.v.], n.126, p. 302-317, maio/ago. 2016. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n126/0101-6628-sssoc-126-0302.pdf>. Acesso em: 03 out. 2017.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2.ed. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES, UAB, 2012.

OLIVEIRA, Virgílio Cézar da Silva e. **Sociedade, Estado e administração pública**: análise da configuração institucional dos Conselhos Gestores Municipais de Lavras – MG. Lavras: [S.n.], 2009. Disponível em:< http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/3116/1/TESE_Sociedade%2C%20estado%20e%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 30 set. 2017. (Tese).

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas**: uma visão de especialistas. Rio de Janeiro: [S.n.], 2014. Disponível em:< http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11825/Disserta%C3%A7%C3%A3oMAP%20-%20Eric%20Tatsuya%20Ota_2014.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 jun. 2017.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PONTES, José Edson. **Análise SWOT como ferramenta de gestão estratégica**: um estudo de caso na Divisão de Segurança da UEPB. Campina Grande: [S.n.], 2014. Disponível em:< http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/4370/1/PDF%20-%20Jos%C3%A9%20Edson%20Pontes.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico. 2.ed. Novo Amburgo: FEEVALE, 2013.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (MPPGAV). **Apresentação**. Disponível em:< http://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=2847>. Acesso em: 12 mar. 2017.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8.ed. São Paulo: Loyola, 2015.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI JÚNIOR, Gerson; RIZZATTY, Giselly. Planejamento estratégico: instrument que contribui para melhoria da qualidade dos serviços em universidades. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11, 2011, Florianópolis. **Anais eletrônicos**... Florianópolis: [S.d.], 2011. Disponível em:< https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26128/5.22.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 jun. 2017.

SAMPAIO, Kleber Rocha; COSTA, Elisa Ivna Pinheiro. **Administração pública gerencial e o princípio da eficiência**: origem, evolução e conteúdo. [S.l.]: [S.n.], [20--?]. Disponível em:< https://www.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol9-2015.1/artigo3.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.

SANTOS, Ademar Sousa dos. A reforma administrativa do Estado brasileiro nos anos 90 e a proposta de descentralização educacional. **Práxis educacional**, Vitória da Conquista, v.7, n.11, p.53-72, jul./dez. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **5W2H**: plano de ação para empreendedores. [S.l.]: SEBRAE, [200-]. Disponível em:< https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2017.

SERAFIM, Antonio Marcos Monteiro. Gestão de bibliotecas universitárias. [S.l.]: [S.n.], 2016. Disponível em:< http://biblioo.cartacapital.com.br/gestao-de-bibliotecas-universitarias/>. Acesso em: 03 nov. 2017.

SILVA, Ilse Gomes. A reforma do Estado brasileiro nos anos 90: processos e contradições. **Lutas Sociais**, São Paulo, [S.v.], n.7, p. 1-9, 2001. Disponível em:< http://www4.pucsp.br/neils/downloads/v7_ilse_gomes.pdf>. Acesso em: 03 out. 2017.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsin Learning, 2005.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa da; SCHONS, Claudio Henrique; RADOS, Gregório Jean Varvakis. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. Londrina, **Inf. Inf.**, v.11, n.2, jul.-dez.2006. Disponível em:< http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/1011/A%20GEST%C3%83O%20DE%20SERVI%C3%87OS%20EM%20BIBLIOTECAS%20UNIVERSIT%C3%81RIAS%20PROPOSTA%20DE%20MODELO.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 jun. 2017.

SILVA, Gerson Gomes da. **Planejamento estratégico na administração pública**. [S.l.]: [S.n.], [20--?]. Disponível em:< http://ice.edu.br/ice/pag_arquivos/pdf/Artigo_-_Planejamento_Estrategico_na_Adm._Publica.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2017.

SILVA, Wânia Cândida da et al. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. Viçosa, **Revista de C. Humanas,** v.13, n.1, p. 90-101, jan./jun. 2013. Disponível em:< http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/vol13/artigo6vol13-1.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2017.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. Brasília, **Ci. Inf.** V.38, n.2, Mai./ Ago. 2009. Disponível em:<

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200010>. Acesso em: 20 set. 2017.

SOARES, José Ribeiro; BAHIA, Pablo Queiroz; PENA, Heriberto Wagner Amanajás. Balanced Scorecard: a aplicação na gestão pública. [S.l.], **Observatorio de la economia latino-americana**, n.204, 2014. Disponível em:< http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/balance.html>. Acesso em: 23 jun. 2017.

SOUSA FILHO, Antônio Genézio de. **Análise do processo de elaboração e implementação do novo regimento interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba**. João Pessoa: [S.n.], 2013. (Dissertação).

SOUZA, Maria Raquel. **Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias no Brasil**: análise da produção técnico-científica em SNBU's, 1991-2006. Florianópolis: [S.n.], 2010. Disponível em:< https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/120708/285838.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 set. 2017. (Monografia).

SOUZA, Regina Luna Santos de. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, 9, 2004, Madri. **Anais**... Madri: CLAD, 2004. Disponível em: <http://siare.clad.org/fulltext/0049761.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2013.

SOUZA, Ricardo Gonçalves e. **Ciência política e direito: da evolução do Estado desde a antiguidade até os dias atuais**. [S.l.]: [S.n.], 2015. Disponível em:< https://jus.com.br/artigos/38897/ciencia-politica-e-direito-da-evolucao-do-estado-desde-a-antiguidade-ate-os-dias-atuais>. Acesso em: 19 mai. 2015.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TANUS, Gabrielle Francinne. Da prática à produção do conhecimento: bibliotecas na modernidade e biblioteconomia protocientífica. Campinas, **Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf.**, v.13, n.3, p. 546-560, set./dez. 2015. Disponível em:< file:///C:/Users/Andr%C3%A9/Downloads/8639460-11423-1-PB.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2017.

TRAVASSOS, Paula Francineti da Silva; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Aplicação da análise SWOT, na preparação do processo de avaliação institucional interna ((Auto-avaliação) realizada pelas IES. **Revista Eletrônica de Administração** (Online), Porto Alegre, v. 10, n.2, edição 19, jul-dez 2011. Disponível em:< file:///C:/Users/Andr%C3%A9/Downloads/493-1606-1-PB.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução nº 02/2008**. João Pessoa: UFPB, 2008.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. João Pessoa: UFPB, 2014a.

_____. **Sistema de Gestão de Desempenho por Competências**: etapa de planejamento. João Pessoa: UFPB, 2014b. Disponível em:<

file:///C:/Users/Andr%C3%A9/Downloads/Cartilha%20SGDCOM.pdf>. Acesso em: 14 out. 2017.

_____. **A UFPB**. João Pessoa: [S.n.], 2017. Disponível em:< http://www.ufpb.br/content/ufpb>. Acesso em: 18 jul. 2017.

_____. **Resolução Nº 31/2009**. Aprova o Regimento Interno do Sistema de Biblioteca da UFPB. João Pessoa: UFPB, 2009. Disponível em:< http://www.biblioteca.ufpb.br/biblioteca/contents/documentos/reg_res.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

_____. **Universidade Federal de Campina Grande**: elementos para sua implantação. João Pessoa: UFPB, 1996. Disponível em:< http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/ufs/arquivos/ufcg_elementos_implantacao.pdf>. Acesso em: 04 out. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - MESTRADO PROFISSIONAL - MPPGAV

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Algumas informações importantes sobre o questionário:

Plano Individual de Trabalho (PIT) - O Plano Individual de Trabalho é composto por: (a) processos/atribuições; (b) metas; (c) competências individuais; e (d) atividades de capacitação sugeridas, a serem definidas de forma participativa. Como a própria nomenclatura diz, o PIT é individual. É aquele plano que a gestão da biblioteca planeja no SIGRH para cada servidor de sua unidade.

Metas - Meta é um objetivo quantificável a ser alcançado por determinado setor e equipe de trabalho durante um período definido de tempo.

O questionário está dividido em 04 (quatro) partes, sendo as três primeiras partes compostas de perguntas objetivas, onde APENAS UMA ALTERNATIVA será marcada. A parte 4 é composta de duas perguntas abertas, onde o respondente poderá responder livremente, digitando sua resposta.

Agradecemos desde já a sua contribuição.

PARTE 1 - PERFIL DOS RESPONDENTES

1.1 Qual o seu grau de formação?

( ) Ensino médio completo

( ) Superior incompleto

( ) Superior completo

( ) Especialização incompleta

( ) Especialização completa

( ) Mestrado incompleto

( ) Mestrado completo

( ) Doutorado incompleto

( ) Doutorado completo

( ) Pós – doutorado

1.2 Qual o cargo que você ocupa na UFPB?

( ) Bibliotecário – nível superior - Classe E

( )Outro cargo de nível superior – Classe E

( ) Assistente em administração – nível médio – Classe D

( ) Outro cargo de nível médio – Classe D

( ) Outro

1.3 Em que período concluiu a graduação em Biblioteconomia?

( ) Antes do ano 2000

( ) Entre os anos 2000 e 2007

( ) Entre os anos 2008 e 2013

( ) Após o ano 2013

( ) Não possuo graduação em Biblioteconomia

1.4 Possui graduação em outra área? (Podem responder também pessoas que têm graduação em Biblioteconomia, e também tem outro curso de graduação)

( ) Sim

( ) Não

Se sua resposta acima foi sim, informe qual o outro curso de graduação que você possui.

_____

1.5 Há quanto tempo ocupa a função de diretor de Biblioteca Setorial?

( ) Menos de 2 anos

( ) Entre 2 e 5 anos

( ) Entre 6 e 10 anos

( ) Acima de 10 anos

1.6 Sobre a sua experiência em cargo de direção:

( ) Já atuei como diretor(a) / chefe / coordenador(a) de outra(s) biblioteca(s)

( ) Já atuei como diretor(a)/ chefe / coordenador(a), mas não em biblioteca(s)

( ) Essa é minha primeira experiência como diretor(a) / chefe / coordenador(a)

PARTE 2 - COMPREENSÃO DOS DIRETORES DAS BIBLIOTECAS SETORIAIS EM RELAÇÃO À GESTÃO DO PLANO INDIVIDUAL DE TRABALHO (PIT)

2.1 Na sua opinião, qual a principal contribuição (vantagem) que o PIT possibilita na gestão das atividades dos servidores?

( ) O controle das atividades diárias, independente das metas estabelecidas no PIT para cada servidor
( ) O controle das atividades diárias, de acordo com as metas estabelecidas no PIT para cada servidor
( ) A identificação e o desenvolvimento de habilidades e competências de cada servidor
( ) A identificação de algumas limitações que cada servidor tem de acordo com a atividade/ função exercida, que podem ser melhoradas por meio de capacitações
( ) Outra(s): _____

2.2 Na sua opinião, qual a principal dificuldade (desvantagem) que o PIT apresenta na gestão das atividades dos servidores?
( ) Promove disputa entre os servidores do setor no cumprimento das metas individuais estabelecidas
( ) Evidencia possíveis falhas e limitações dos servidores perante o grupo, causando constrangimento
( ) Ocupa o tempo da direção da biblioteca setorial, uma vez que a mesma necessita de disponibilidade, comprometimento e dedicação para planejar e preencher as metas individuais, para cada servidor da biblioteca
( ) Outra(s): _____

2.3 Considerando como ordem decrescente o critério que você acha mais importante para o que você acha menos importante, que critérios você considera ao definir as metas individuais de cada servidor no PIT?

( ) Assiduidade e comprometimento/ competência profissional/ resultados de avaliações de desempenho anteriores/ compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas

( ) Competência profissional / Assiduidade e comprometimento/ compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas/ resultados de avaliações de desempenho anteriores

( ) Resultados de avaliações de desempenho anteriores/ compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas/ competência profissional/ Assiduidade e comprometimento

( ) Compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas/ resultados de avaliações de desempenho anteriores/ Assiduidade e comprometimento/ competência profissional

---

2.4 Como são estabelecidas as metas individuais do PIT?

( ) Em conjunto, de forma participativa, com toda a equipe de trabalho
( ) Individualmente com cada servidor da equipe

( ) Estabeleço as metas e posteriormente comunico a cada servidor para que ele revise e sugira alterações, caso julgue necessário

( ) Estabeleço as metas e posteriormente comunico a cada servidor para que ele apenas confirme o PTI, sem que revise e sugira alterações, caso julgue necessário

---

2.5 Qual a principal dificuldade que interfere no estabelecimento das metas individuais no PIT? (Considere que a não existência destes aspectos ou o seu baixo desempenho apresentam dificuldades no estabelecimento das metas).

( ) Assiduidade e comprometimento

( ) Competência profissional

( ) Resultados de avaliações de desempenho anteriores

( ) Compreensão e desenvolvimento das metas estabelecidas

PARTE 3 - CONTROLE E AVALIAÇÃO DAS METAS ESTABELECIDAS NO PIT

3.1 Como é realizado o acompanhamento e controle da execução das metas estabelecidas no PTI?

( ) Imprimo o PIT de cada servidor e vou marcando as metas alcançadas

( ) Utilizo planilhas, quadros , etc.
( ) Não acompanho/controlo as metas estabelecidas
( ) Outro(s):_____

3.2 O que você identifica como principal vantagem no SIGRH, para o acompanhamento do PIT?

( ) Possibilidade de acompanhamento de metas individuais de cada servidor

( ) Possibilidade de quantificar e estabelecer prazos para as metas
( ) Facilidade na descrição e no preenchimento das metas individuais
( ) Outra(s): _____

3.3 O que você identifica como principal desvantagem no SIGRH, para o acompanhamento do PIT?
( ) Não disponibiliza ferramentas ou instrumentos auxiliares (planilhas, quadros etc.) para acompanhamento da execução das metas individuais estabelecidas
( ) Não permite a alteração/ajuste das metas no decorrer da execução do PIT, caso haja necessidade
( ) Dificuldade na descrição e no preenchimento das metas individuais
( ) Outra(s): _____

3.4 Com qual frequência são realizadas reuniões com a equipe para o acompanhamento das metas do PIT?
( ) Semanal
( ) Quinzenal
( ) Mensal
( ) Não realiza reuniões

3.5 Considerando que o PIT serve como fonte de informação para a avaliação de desempenho, como é realizada a avaliação de desempenho do servidor?
( ) Atribui notas ao servidor, considerando o cumprimento das metas estabelecidas no PIT
( ) Atribui notas ao servidor de acordo sua avaliação pessoal, sem verificar o cumprimento das metas estabelecidas no PIT
( ) Outro(s): _____

PARTE 4 – QUESTÕES ABERTAS

4.1 Que outras vantagens e desvantagens, além das que já foram citadas nas questões anteriores, você identifica que o Plano Individual de Trabalho (PIT) apresenta para a gestão das atividades de rotina dos servidores da biblioteca setorial?

4.2 Como você entende que poderia ser realizada o controle e avaliação das metas estabelecidas no PIT? (Considere o uso de instrumentos ou ferramentas de apoio no SIGRH, e também a atuação da direção da biblioteca na gestão do PIT, ou outra forma de gestão que você julgue importante e eficiente).

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE BASEADO NAS DIRETRIZES DA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS.

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa trata de uma análise sobre as principais potencialidades e limitações na gestão do Plano de Trabalho Individual (PTI) em Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba, e está sendo desenvolvida pelo pesquisador André Domingos da Silva, aluno do Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Prof. Dra. Marisete Fernandes de Lima, e coorientação da Prof. Dra. Maria Ivete Martins Correia.

Os objetivos do estudo são:

Geral:
Analisar as principais potencialidades e limitações na gestão do Plano Individual de Trabalho dos servidores técnico-administrativos das Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba.

Específicos:
- identificar os documentos norteadores do processo de gestão do Plano Individual de Trabalho dos servidores das Bibliotecas Setoriais da UFPB;
- conhecer a percepção e o tratamento dos gestores das bibliotecas setoriais em relação à gestão do Plano Individual de Trabalho;
- verificar o controle e avaliação das metas estabelecidas no Plano de Trabalho Individual;
- propor um instrumento aplicável à gestão do Plano de Trabalho Individual dos servidores técnicos administrativos das Bibliotecas Setoriais da UFPB.

Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário anexo, bem como sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos, e também a publicação em periódicos da área. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Informamos que tendo em vista preservar a integridade física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, não será revelada sob hipótese alguma a identidade dos participantes da pesquisa, estando ciente o pesquisador de sua responsabilidade, e das sanções, penalidades e providências necessárias e cabíveis caso venha infringir alguns dos preceitos éticos estabelecidos na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), principalmente ao que está previsto nos itens II.3 que trata da assistência ao participante da pesquisa, bem como o item V, que trata especificamente dos riscos e benefícios ao participante da pesquisa.

Informamos, entretanto, que, ainda de acordo com a Resolução 466/12 da CNS, a pesquisa oferece risco e desconforto considerados mínimos aos seus participantes, podendo citar apenas o investimento de tempo para a digitação das respostas.

O CEP/HULW é o órgão responsável por qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente de que receberei uma cópia desse documento.

_____

Assinatura do Participante da Pesquisa
ou Responsável Legal

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor manter contato com

O CEP/HULW
2º andar do HULW (ao lado da biblioteca)
Horário do Expediente: 8:00 às 12:00 hs e 13:00 às 17:00 hs
Telefones: (83) 3216-7964 / 3216-7955
E-mail: comitedeetica@hulw.ufpb.br

João Pessoa – PB, _____ de _____ de 2017

Atenciosamente,

_____

André Domingos da Silva

Obs.: O sujeito da pesquisa ou seu representante e o pesquisador responsável deverão rubricar todas as folhas do TCLE apondo suas assinaturas na última página do referido Termo.

ANEXOS

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UFPB - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY DA

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Uma análise sobre as principais potencialidades e limitações na gestão do Plano Individual de Trabalho em Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba

Pesquisador: ANDRE DOMINGOS DA SILVA
Área Temática:
Versão: 3
CAAE: 79142017.2.0000.5183
Instituição Proponente: Universidade Federal da Paraíba
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.453.155

Apresentação do Projeto:
Esta relatoria refere-se à avaliação de pendências apontadas no parecer anterior de nº 2.406.634, sob responsabilidade do pesquisador ANDRÉ DOMINGOS DA SILVA, sob orientação da Profª. Dra. Marisete Fernandes de Lima e Co-orientação da Profa. Dra. Maria Ivete Martins Correia. Trata-se de um projeto de mestrado profissional no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, do Centro de Educação da UFPB, do tipo estudo de caso descritivo e exploratório com enfoque qualitativo e será utilizado como instrumento de pesquisa um questionário on line (Google Docs) com questões mistas (fechadas e abertas) e terá como enfoque metodológico de coleta de dados a análise SWOT. O cenário de estudo é composto pelas bibliotecas setoriais da UFPB, totalizando dezesseis bibliotecas. Para responder ao questionamento elencado como problema, bem como aos objetivos, a pesquisa terá como sujeitos a população de gestores das bibliotecas setoriais dos Centros de Ensino da Instituição. A técnica utilizada para tratamento dos dados será a análise de conteúdo de Bardin.

Objetivo da Pesquisa:
Primário:
- analisar as principais potencialidades e limitações na gestão do Plano de Trabalho Individual dos servidores técnico-administrativos das Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba.
Secundários:

Endereço: Hospital Universitário Lauro Wanderley - 2º andar - Campus I - UFPB
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.059-900
UF: PB **Município:** JOÃO PESSOA
Telefone: (83)3216-7964 **Fax:** (83)3216-7522 **E-mail:** comite.etica@hulw.ufpb.br

a) identificar os documentos norteadores do processo de gestão do Plano de Trabalho Individual dos servidores das Bibliotecas Setoriais da UFPB; b) conhecer a percepção dos gestores das bibliotecas setoriais em relação à gestão do Plano de Trabalho Individual; c) verificar o controle e avaliação das metas estabelecidas no Plano de Trabalho Individual; d) propor um instrumento aplicável à gestão do Plano de Trabalho Individual dos servidores técnicos administrativos das Bibliotecas Setoriais da UFPB.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: O pesquisador passa a informar que de acordo com a Resolução 466/12 da CNS, a pesquisa oferece risco e desconforto considerados mínimos aos seus participantes, podendo citar apenas o investimento de tempo para a digitação das respostas.

Benefícios: Enquanto ciência, a discussão acerca da gestão em bibliotecas se faz pertinente, no sentido de que esta historicamente passou por transformações que exigiram dos profissionais bibliotecários o perfil técnico-científico necessário para atender às novas demandas acadêmicas, face à pujança da produção científica desde a graduação até os desdobrados níveis da pós-graduação, ao lado da produção científica resultante de trabalhos de ensino, pesquisa e extensão, que fazem parte da trajetória docente e discente. Também tem sua relevância no que concerne ao desempenho do bibliotecário enquanto gestor, haja vista que este profissional é tradicionalmente marcado por sua formação acadêmica de cunho tecnicista, exigindo daquele que assume a função de gestor o conhecimento mais específico sobre os preceitos de gestão e administração organizacional. O resultado do bom funcionamento das atividades de uma biblioteca reflete consequentemente na satisfação das necessidades informacionais da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, tendo em vista que o arcabouço de livros e demais materiais de informação disponibilizados pela biblioteca, viabilizam o desenvolvimento de estudos e pesquisas que possibilitem a promoção do bem estar social. Para a instituição, a pesquisa se faz importante no sentido de contribuir com uma reflexão a respeito da gestão do PTI, instrumento de gestão utilizado pela PROGEP e que tem a função de viabilizar o processo de gestão de pessoas e de atividades no âmbito da instituição. Sua gestão atua em consonância com as ações planejadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) previsto atualmente para o quadriênio 2014 – 2018, que contempla em suas metas, a melhoria dos serviços do SIB/UFPB, o que demandará às coordenações das bibliotecas setoriais a adequação de seus modelos gerenciais para o efetivo alcance das metas estabelecidas no PTI.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O estudo apresenta relevância científica, podendo contribuir com informações que subsidiem a compreensão e respostas aos objetivos propostos, bem como a identificação de novas perspectivas de estudos sobre a temática em questão.

O projeto está bem escrito e os aspectos metodológicos são bem delineados.

Em relação aos aspectos éticos, os riscos para os sujeitos da pesquisa foram apontados no projeto e no TCLE, para análise do binômico risco-benefício, e como forma de garantir a autonomia do sujeito na escolha de participar ou não do estudo, a partir do conhecimento dos riscos e dos benefícios da pesquisa, em conformidade com a Res. nº 466/12 do CNS.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos obrigatórios foram apresentados.

Recomendações:

Recomenda-se que o pesquisador responsável e demais colaboradores, CUMPRAM, EM TODAS AS FASES DO ESTUDO, A METODOLOGIA PROPOSTA E APROVADA PELO CEP-HULW. Caso ocorram intercorrências durante ou após o desenvolvimento da pesquisa, a exemplo de alteração de título, mudança de local da pesquisa, população envolvida, entre outras, o pesquisador responsável deverá solicitar a este CEP, via Plataforma Brasil, aprovação de tais alterações, ou buscar devidas orientações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O pesquisador apresenta Carta Resposta ao CEP, contemplando justificativa à solicitação de pendência do parecer anterior, ou seja, foi incluída a descrição de risco para os participantes da pesquisa em todos os documentos submetidos e atualizado o cronograma de execução em relação a etapa de início da coleta dos dados.

Considerando que as recomendações foram atendidas e que o projeto está adequado no tocante aos aspectos éticos e metodológicos, conforme diretrizes da Resolução 466/2012 do CNS/MS, não há mais pendências e/ou inadequações, portanto, sou de parecer favorável ao seu desenvolvimento.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ratificamos o parecer APROVADO do protocolo de pesquisa, emitido pelo Colegiado do CEP/HULW, em Reunião Ordinária, realizada em 13 de dezembro de 2017.

Ressaltamos que, antes de iniciar a pesquisa, o pesquisador responsável deverá comparecer a este CEP, para receber o PARECER CONSUBSTANCIADO DE APROVAÇÃO do projeto.

OBSERVAÇÕES IMPORTANTES

. O participante da pesquisa deverá receber uma via do Termo de Consentimento na íntegra, com assinaturas do pesquisador responsável e do participante e/ou do responsável legal. Se o TCLE contiver mais de uma folha, todas devem ser rubricadas e apor assinatura na última folha.

. O participante da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer dano ou prejuízo à assistência que esteja recebendo.

. O pesquisador deverá desenvolver a pesquisa conforme delineamento aprovado no protocolo de pesquisa e só descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou, aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa que requeiram ação imediata.

. Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP/HULW de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas.

. Lembramos que é de responsabilidade do pesquisador assegurar que o local onde a pesquisa será realizada ofereça condições plenas de funcionamento garantindo assim a segurança e o bem estar dos participantes da pesquisa e de quaisquer outros envolvidos.

O protocolo de pesquisa, segundo cronograma apresentado pela pesquisadora responsável, terá vigência até 31/01/2018.

Ao término do estudo, o pesquisador deverá apresentar , online via Plataforma Brasil, através de Notificação, o Relatório final ao CEP/HULW para emissão da Certidão Definitiva por este CEP.. Informamos que qualquer alteração no projeto, dificuldades, assim como os eventos adversos deverão ser comunicados a este Comitê de Ética em Pesquisa através do Pesquisador responsável uma vez que, após aprovação da pesquisa o CEP-HULW torna-se co-responsável.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

UFPB - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY DA

Continuação do Parecer: 2.453.155

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1016173.pdf	30/11/2017 18:51:51		Aceito
Outros	CARTARESPOSTAANDREDOMINGOSDASILVA30112017.PDF	30/11/2017 18:48:27	ANDRE DOMINGOS DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMODECONSENTIMENTOLIVREESCLARECIDOANDREDOMINGOSDASILVA30112017.docx	30/11/2017 18:47:37	ANDRE DOMINGOS DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETOANDREDOMINGOSDASILVA30112017.docx	30/11/2017 18:47:18	ANDRE DOMINGOS DA SILVA	Aceito
Outros	CARTARESPOSTAAOCEPHULW.PDF	16/11/2017 15:45:02	ANDRE DOMINGOS DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHADEROSTOPARAPESQUISAENVOLVENDOSERESHUMANOS.PDF	19/10/2017 23:49:03	ANDRE DOMINGOS DA SILVA	Aceito
Outros	ANUENCIA.PDF	19/10/2017 18:14:35	ANDRE DOMINGOS DA SILVA	Aceito
Outros	CERTIDAODEAPROVACAODOMESTRADO.PDF	19/10/2017 18:13:10	ANDRE DOMINGOS DA SILVA	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

JOAO PESSOA, 21 de Dezembro de 2017

Assinado por:
MARIA ELIANE MOREIRA FREIRE
(Coordenador)

Endereço: Hospital Universitário Lauro Wanderley - 2º andar - Campus I - UFPB
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.059-600
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7964 **Fax:** (83)3216-7922 **E-mail:** comite.etica@hulw.ufpb.br