



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

ANA BEATRIZ DE OLIVEIRA ABRANTES SILVA

**BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E SUA IMPORTÂNCIA NO
ENSINO SUPERIOR: análise a partir da construção do Plano de
Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da Universidade Federal
da Paraíba**

JOÃO PESSOA

2019

ANA BEATRIZ DE OLIVEIRA ABRANTES SILVA

**BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E SUA IMPORTÂNCIA NO
ENSINO SUPERIOR: análise a partir da construção do Plano de
Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da Universidade Federal
da Paraíba**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB) como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira.

Linha de Pesquisa: Gestão de projetos educativos e tecnologias emergentes.

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586b Silva, Ana Beatriz de Oliveira Abrantes.

Bibliotecas universitárias e sua importância no ensino superior: análise a partir da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da Universidade Federal da Paraíba / Ana Beatriz de Oliveira Abrantes Silva. - João Pessoa, 2019.

170 f. : il.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA.

1. Bibliotecas Universitárias. 2. Sistema de Bibliotecas. 3. Planejamento Estratégico. 4. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). 5. Universidade Federal da Paraíba (UFPB). I. Título

UFPB/BC

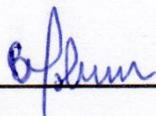
ANA BEATRIZ DE OLIVEIRA ABRANTES SILVA

BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E SUA IMPORTÂNCIA NO ENSINO SUPERIOR: análise a partir da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da Universidade Federal da Paraíba

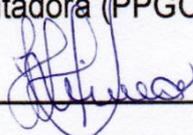
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB) como requisito para obtenção do grau de Mestre.

DATA DA DEFESA: 30 / 09 / 2019.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira
Orientadora (PPGOA/UFPB)



Profa. Dra. Izabel França de Lima
Membro Interno (PPGOA/UFPB)



Profa. Dra. Maria Nilza Barbosa Rosa
Membro Externo (PPGCI/UFPB)

A minha família...

Minha base, meu apoio e suporte em todos os momentos, de tempestade ou bonança.

A meus colegas bibliotecários (as) ...

Que buscam com paixão, na luta de cada dia, dar mais visibilidade a nossa profissão demonstrando toda sua importância não só para o meio acadêmico, como também para a cultura de nosso povo.

A meus colegas do MPGOA...

Colegas que viraram amigos, companheiros nesta jornada até aqui. Em especial, ao sempre querido Marco Antônio Cordeiro (in memoriam) que iluminou a todos com sua alegria e humor perspicaz, a lembrança de seu sorriso permanecerá conosco.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus...

Agradeço ao único digno de toda honra, glória e louvor. Devo a Ele toda a minha existência, meu passado e meu porvir. Sem a Sua misericórdia, certamente, não teria chegado até aqui.

À minha família...

Que sempre me dedicaram carinho e confiança. Em especial, a Regina Oliveira, minha mãe que, mesmo não entendendo por vezes meus momentos de angústia, sempre dava um jeito de me acalmar e dizer que tudo daria certo, obrigada por suas orações e pelo seu amor incondicional! Ao meu esposo, Yago Abrantes, querido companheiro de vida, por todo o auxílio, carinho e compreensão nos momentos que mais precisei, casamos na época mais turbulenta do mestrado, mesmo assim não se incomodou com as noites mal dormidas, nem com os dias corridos de estudos, em lugar da nossa lua de mel, agradeço por toda luz e paz que trouxeste a minha vida, Te Amo!

Aos meus amigos da vida toda...

Que me incentivaram, brigaram, sorriram e choraram junto comigo e que, em diversos momentos, confiaram mais em mim do que eu mesma e não deixavam minha *'peteca cair'*. Que compreenderam meus momentos de ausência e desespero e mesmo assim continuaram a me amar.

À minha equipe de trabalho na Biblioteca do DCJ...

Que me deram tanta força e ajudaram naquilo que podiam, a conquistar mais essa vitória em minha vida. Em especial às amigas Gabriela Limeira, Juliany Lima e Amanda Luna, minha chefinha querida. Meu muito obrigada a todas.

Aos amigos do MPGOA...

Companheiros de jornada acadêmica que, cada um a seu modo, floriram minhas manhãs, tardes e noites de aula. Companheiros que foram, por *'n'* momentos, o alicerce para não desistir e para enfrentar os dias mais cansativos.

Amigos de tristeza, talvez, mas de muito mais gargalhadas, amigos do lanchinho da tarde entre uma aula e outra, mas também de confraternizações para comemorar a vida. A todos vocês que foram exemplo para mim e dos quais jamais esquecerei, meu muito obrigada!

À banca examinadora...

Às queridas Professoras Izabel França de Lima e Maria Nilza Barbosa Rosa por aceitarem o convite em participar deste trabalho e por suas profícuas contribuições, muito obrigada!

Agradecimentos extensivos ainda as Professoras Maria da Luz Olegário e Alzira Karla Araújo da Silva pelas preciosas colaborações durante a fase de qualificação.

À minha orientadora...

Calmaria em meio ao caos, aquela que, como uma mãe, me amparou e me guiou ao trilhar essa caminhada, aliviou o meu coração de pesquisadora inexperiente, aflita... me resgatando dos meus devaneios e surgindo como um sopro de alívio nos momentos de maior angústia. Muito obrigada, minha linda e querida amiga Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira, a você todo meu respeito e admiração!

“Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis: entretanto, são difíceis porque não ousamos empreendê-las.”

Sêneca

RESUMO

As bibliotecas universitárias, como organizações, em sua maioria, sem fins lucrativos, também necessitam construir seu planejamento estratégico alinhado ao planejamento da instituição na qual estão inseridas, devendo, pois, participar na elaboração do plano macro institucional. Nesse sentido, é salutar compreender qual a significância dada ao papel das bibliotecas no planejamento universitário a partir das ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Considerando o panorama apresentado, este estudo propõe compreender como o Sistema de Bibliotecas da UFPB encontra-se inserido no processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da UFPB. Destarte, caracterizado como qualitativo, este estudo utiliza como metodologia, fundamentalmente, a análise documental, investigando, além das legislações sobre o tema, os documentos oficiais e publicações administrativas da UFPB, especificamente, os documentos integrantes do processo de construção do PDI 2019-2023, bem como o produto de tal planejamento: o próprio PDI. Evidencia, como um dos principais resultados, que houve uma evolução consistente no processo de planejamento da UFPB a partir da metodologia descrita no ForPDI. No entanto, para o Sistema de Bibliotecas não foram apresentadas metas e/ou diretrizes que promovam seu planejamento em conformidade com o planejamento institucional.

Palavras-chave: Bibliotecas Universitárias. Sistema de Bibliotecas. Planejamento Estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

ABSTRACT

The university libraries, as non-profit organizations, in their majority, also need to construct their strategic planning aligned with the institutional planning, so, they must participate in the elaboration of que macro institutional planning. Thus, it is important to understand the significance given to the role of the libraries in the university planning, considering the actions established in the Institutional Development Plan. In this context, this study purposes to understand how the UFPB Libraries System is inserted in the construction of the 2019-2023 Institutional Development Plan of the UFPB. This qualitative study uses the documental analysis as methodology. It investigates the legislations, official documents and administrative publications of the UFPB about the theme, specifically, the documents that constitute the construction of the 2019-2023 Institutional Development Plan, as well as the product of such planning: the proper Institutional Development Plan. It evidences, as one of the main results, that there was a consistent evolution in the UFPB planning process, with the methodology described in the ForPDI. However, goals and/or guidelines that promote its planning in accordance with the institutional planning were not presented.

Keywords: University Libraries. Libraries System. Strategic planning. Institutional Development Plan. Federal University of Paraíba (UFPB).

SUMÁRIO

1	EM BUSCA DO OBJETO DE ESTUDO	13
2	DELINEANDO O PERCURSO METODOLÓGICO	23
2.1	LÓCUS DA PESQUISA: descrevendo o ambiente	32
2.1.1	Universidade Federal da Paraíba: universo macro da pesquisa	32
2.1.2	Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPB	34
3	ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: da concepção à avaliação	39
3.1	BREVE REFLEXÃO HISTÓRICA SOBRE O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	39
3.2	O ENSINO SUPERIOR E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO: da década de 1990 aos dias atuais	47
4	BIBLIOTECAS NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: aspectos históricos e os desafios contemporâneos	55
4.1	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO BRASIL: breve histórico e novas realidades	57
4.2	INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR APLICADO ÀS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	64
5	AS UNIVERSIDADES FEDERAIS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	69
5.1	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: dispositivos legais	77
5.2	NOVO SISTEMA PARA GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PDI: ForPDI	83
6	PDI UFPB 2019-2023: análise da construção de um novo modelo	89
6.1	PDI UFPB 2019-2023: documentos mapeados	91
6.2	ForPDI COMO BASE METODOLÓGICA	94
6.3	REPRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PDI	112
6.3.1	Representação do Sistema de Bibliotecas nas fases do planejamento estratégico da UFPB	113
6.3.2	Descrição dos critérios da Análise SWOT atribuídos ao Sistema de Bibliotecas da UFPB	114

6.3.3	Descrição das necessidades inventariadas acerca do Sistema de Bibliotecas da UFPB	119
6.3.4	Sistema de Bibliotecas no planejamento institucional: o que diz o PDI?	125
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
	REFERÊNCIAS	133
	APÊNDICE A – Dados qualitativos da Análise SWOT acerca do Sistema de Bibliotecas	146
	APÊNDICE B – Necessidades Inventariadas acerca do Sistema de Bibliotecas	148
	ANEXO A – Cronograma Geral 1	152
	ANEXO B – Cronograma Geral 2	153
	ANEXO C – Lista de Reuniões Internas da Equipe de Execução	154
	ANEXO D – Lista de Reuniões – PDI UFPB 2019-2023	155
	ANEXO E – Listas de Frequência das Reuniões PDI UFPB 2019-2023	156
	ANEXO F – Mapa Estratégico da UFPB – PDI 2019-2023	169

1 EM BUSCA DO OBJETO DE ESTUDO

“A colheita é comum, mas o capinar é sozinho”.
(Grande Sertão: Veredas, de Guimarães Rosa)

Os desafios de uma pós-graduação são inúmeros, principalmente quando é necessário conciliar as atividades acadêmicas às atividades laborais, além de equilibrá-las com os percalços da vida. Apesar do alto grau de compromisso que essa tarefa exige, um pós-graduando, ao ser confrontado pelos questionamentos do seu dia-a-dia, pode deparar-se – ou não – com seu objeto de estudo.

Eis um dos nossos maiores desafios: definir um objeto de estudo, pois, como menciona João Guimarães Rosa, em sua obra Grande Sertão: veredas, “o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia [...]”. Assim, a partir dos conhecimentos adquiridos e amadurecidos ao longo do percurso e das reflexões acerca do exercício profissional bibliotecário, chegamos ao nosso objeto de estudo.

Um dos pontos que sempre aguçou nossa curiosidade, antes mesmo de iniciarmos as atividades como profissionais bibliotecários, estava relacionado à área de gestão, quando apareciam os primeiros questionamentos: de que maneira aplicar as teorias administrativas, entendê-las e adequá-las à realidade das nossas unidades de informação, se estas nem sempre são sequer mencionadas ou entendidas como organização? Como podemos encontrar soluções pertinentes para problemas que dificilmente encontramos na literatura da nossa área de atuação?

Esses questionamentos tornaram-se mais presentes no caminhar da nossa profissão, por meio dos desafios que fomos abraçando ao longo da jornada. Logo após finalizar o bacharelado em Biblioteconomia na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a aprovação e convocação em concurso público nos desafiaram, tanto pessoal quanto profissionalmente, a deixar nossa zona de conforto e nos

aventurar em uma nova cidade, numa nova instituição e no exercício de uma nova função: a de administrar uma biblioteca universitária.

Ao aceitar esse desafio, nossa primeira passagem foi pela Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), na cidade de Sousa, sertão do Estado da Paraíba, onde desempenhamos a função como gestora ao longo de um ano e oito meses. Em seguida, nossa passagem foi à frente da Biblioteca Setorial Francisco Tancredo Torres, do Centro de Ciências Agrárias (CCA), *Campus II* da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), na cidade de Areia, brejo paraibano, ao longo de dez meses.

Apesar de, nas duas situações, a tipologia da unidade de informação ser a mesma e pertencer a Instituições de Ensino Superior (IES), no âmbito federal, regidas pelas mesmas legislações, regras e estruturas administrativas, os contextos são diversos, quer tratemos do ambiente interno ou do ambiente externo.

Como fatores externos relevantes, as condições climáticas de cada microrregião e a realidade socioeconômica do país interferem substancialmente nas dinâmicas de aquisição, manutenção e conservação dos acervos de uma biblioteca. Este é um dos exemplos das particularidades que devem permear as atenções e ações de um bibliotecário(a) gestor(a).

Como fatores internos, é salutar para a consolidação de qualquer organização, pelo menos do ponto de vista teórico, que seus objetivos estejam claramente descritos, obedecendo à natureza da organização, e que suas partes integrantes, bem como os membros de suas equipes, estejam alinhados a esses objetivos, de modo que o planejamento organizacional integre as realidades de todos os setores e, em contrapartida, esteja inerente a todos. Porém, o que se percebe, na realidade, é que esse alinhamento não ocorre de fato.

Para além do desempenho das funções básicas como profissional bibliotecário de uma Instituição de Ensino Superior (IES) no âmbito federal, os desafios no tocante à gestão nos levaram a compreender as bibliotecas como unidades significativas no contexto universitário, sendo *sine qua non* ao desempenho das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Outro ponto que norteou nossa reflexão foi entender como funcionam as dinâmicas desse ambiente interno e qual cultura organizacional contextualiza as atividades dentro de um campus universitário. Para tal, é necessário que o gestor de biblioteca esteja em constante contato com as instâncias administrativas superiores, bem como desenvolva uma visão sistêmica no planejamento das atividades da biblioteca, em harmonia com os objetivos dos Centros de Ensino (CE) e da universidade como um todo.

As universidades são consideradas, por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ambientes de compartilhamento de informações e experiências que permitem a construção de conhecimentos para o crescimento pessoal, profissional e acadêmico dos indivíduos, podendo levar a sociedade a outros patamares de evolução a partir da educação, cultura e tecnologia, sendo, portanto, em sua essência, uma organização aprendente. Nesse raciocínio, tornou-se mister pensar as bibliotecas universitárias no âmbito dessa instituição macro, sem perder de vista o seu papel em todo esse cenário.

Ao sermos constantemente evocadas e provocadas para pensar a Biblioteca aliada ao processo de gestão, uma certeza foi confirmada e, mais uma vez, ancorada no pensamento de Guimarães Rosa: “A colheita é comum, mas o capinar é sozinho”. Falando em solidão, essa é uma parte da vida com a qual convivemos quase o tempo todo, especialmente se ousarmos provocar uma reflexão sobre a realidade e o cotidiano, e mais se essa reflexão envolver pensar a gestão, os gestores e as pessoas neles envolvidos.

Mas, não nos furtamos! Buscamos compreender, ainda que solitariamente, a gestão e seus processos, voltando-nos, de início, para a gestão de pessoas, uma vez que as competências também nos foram provocadoras.

Ao voltar o foco do nosso estudo para área de gestão de pessoas por competências, primeiramente, realizamos uma pesquisa na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações¹ (BDTD) da UFPB, para saber a quantidade de trabalhos já publicados sobre o tema que enfocasse a realidade das bibliotecas universitárias.

¹Base de dados gratuita que reúne textos completos de teses e dissertações defendidas nas Instituições de Ensino Superior no Brasil.

Diante dos resultados obtidos, verificamos que, recentemente, alguns trabalhos sobre a gestão por competências em bibliotecas universitárias haviam sido defendidos, a exemplo da dissertação sob autoria de Serafim (2017), intitulada *Gestão por competência em bibliotecas universitárias: análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)*, que objetivou investigar como os preceitos da gestão por competências, conforme definido no Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnico-Administrativos da UEPB, são aplicados dentro do Sistema de Bibliotecas da referida universidade.

Sob autoria de Santos (2017), consultamos outra dissertação que esboçava, inclusive, os mesmos objetivos pensados até aqui para o desenvolvimento desse estudo, o mapeamento das competências dos bibliotecários gestores do Sistema de Bibliotecas da UFPB, a fim de propor sugestões para melhoria dos processos de Gestão por Competências nas bibliotecas da UFPB.

Entretanto, na medida em que avançávamos nas descobertas dos estudos voltados para as competências dos bibliotecários gestores, inclusive na UFPB, outro problema foi sendo delineado e demonstrou a necessidade de investigação na gestão das bibliotecas universitárias: a questão de representatividade do Sistema de Bibliotecas dentro dos processos de planejamento macro institucionais.

Para o pleno desenvolvimento das suas funções organizacionais, além do conhecimento de quais competências lhe são requeridas, o Sistema de Bibliotecas necessita compreender os contextos organizacionais em que as bibliotecas universitárias estão imbricadas. Dessa forma, voltamos nosso olhar não mais para as competências em si, mas para os contextos que permitem que elas aconteçam. Afinal, como afirma Santos (2017, p.27, grifo nosso):

[...] não haverá efetivo exercício de competência se as condições necessárias para que se aplique e se expanda essa competência sejam permitidas e promovidas. **Mesmo sabendo o que fazer, como fazer e querendo fazer, será infrutífero se não houver condições para poder fazer.**

Desse modo, entendendo que a gestão das bibliotecas universitárias, e do Sistema de Bibliotecas como um todo, depende diretamente dos planejamentos desenvolvidos pela Administração Superior da universidade, consideramos de vital

importância compreender a participação do Sistema de Bibliotecas no processo de construção do novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB.

Destarte, em se tratando de bibliotecas universitárias e considerando que as bibliotecas setoriais estão ligadas diretamente aos Centros de Ensino correspondentes, instigou-nos investigar como essas bibliotecas estão representadas no planejamento de seus Centros, supondo que os Centros de Ensino possuam planejamentos setoriais específicos, que atendam às suas realidades, e que os mesmos sejam construídos a partir do plano macro da instituição, no caso das universidades, o Plano de Desenvolvimento Institucional.

A fim de regulamentar e padronizar a construção desse documento de planejamento macro das IES, foi instituído o Artigo 16 do Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, que dispunha sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. (BRASIL, 2006). O decreto supramencionado serviu como base para construção do PDI até recentemente, quando em 15 de dezembro de 2017 foi revogado pelo Decreto nº 9.235, e a disposição sobre o que deve compor o PDI consta agora em seu Artigo 21. (BRASIL, 2017b).

O estabelecimento do PDI produziu meios para que as IES desenvolvessem um planejamento institucional de maneira holística, com foco em sua função finalística, de modo a contemplar seus processos de ensino, pesquisa e extensão, além de avançar nas questões do planejamento de suas ações futuras.

Ao fundamentar a obrigatoriedade das IES em construir seu Plano de Desenvolvimento Institucional, o Artigo 21 do Decreto nº 9.235/2017 delinea a construção desse plano, contemplando como sua estrutura deve dispor-se em onze eixos temáticos, dentre os quais, nos eixos constantes nos incisos VIII e IX, apresentam aspectos estratégicos acerca da formação dos acervos digitais e físicos das bibliotecas universitárias, bem como de sua infraestrutura física e serviços.

Fazendo uma correlação com a normativa anterior, foram incluídos no Artigo 21 do Decreto nº 9.235/2017 aspectos relacionados aos polos de educação à distância, integrando as especificações sobre os tutores responsáveis por dar

suporte a essa modalidade de ensino. Outro ponto de destaque foi o perfil do corpo docente, que precisará incorporar professores com experiência comprovada em áreas estratégicas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover um maior vínculo do meio acadêmico com o mercado de trabalho. (BRASIL, 2017b).

Com relação às Bibliotecas Universitárias (BU), o inciso VIII do Art. 21 atribuiu maior especificidade à composição dos acervos digitais, além de o inciso IX, alínea a pormenorizar os aspectos de infraestrutura física das BU, incluindo o aspecto híbrido das bibliotecas na atualidade, ao compor acervos tanto físicos quanto digitais, sendo estes fortalecidos com a ampliação das bases de dados oferecidas por meio da internet.

VIII - **projeto de acervo acadêmico em meio digital**, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:

a) com relação à biblioteca:

1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;

2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e

3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos. (BRASIL, 2017b, grifo nosso).

Dada as especificidades atribuídas na normativa às bibliotecas universitárias, que devem constar no PDI das IES, percebemos a importância do estabelecimento e consolidação do papel de fala dos gestores(as) de biblioteca nos processos de planejamento da instituição e na elaboração dos planos setoriais e institucionais. Isto porque, ao trabalhar na linha de frente dessas unidades, conhecem as realidades de suas bibliotecas, podendo contribuir mais assertivamente no levantamento de suas necessidades e no preenchimento das lacunas existentes, com o intuito de ampliar suas contribuições à atividade fim da instituição.

Nesse contexto, consideramos imprescindível que as bibliotecas sejam compreendidas como organizações “com fins não-lucrativos”, que devem construir

seu planejamento estratégico, tático ou operacional, alinhado ao planejamento da instituição na qual está inserida, além de participar na elaboração dos planos setoriais e do plano macro da instituição.

Encontramos respaldo na literatura confirmando a perspectiva das bibliotecas como organizações. Desse modo, corroboramos com Maciel e Mendonça (2006, p. 7, grifo nosso) quando afirmam que

Seja qual for a categoria e a realidade em que se enquadre, **a biblioteca deve ser vista como uma organização**, como uma empresa, a maioria das vezes, com fins não-lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente. Acredita-se que seja uma estratégia que possibilitaria à biblioteca a competir, com maior acerto, no ambiente de inovações e incertezas que caracterizam o período [...].

Nessa perspectiva, passamos a refletir sobre quais estratégias contribuem para a permanência das organizações no mercado competitivo. Novamente, voltamos ao planejamento, especificamente, o planejamento estratégico.

Ao buscar novamente por estudos que retratassem essa realidade do planejamento das bibliotecas universitárias, encontramos a dissertação intitulada *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como referência no planejamento e execução dos serviços em bibliotecas: um estudo de caso na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)*, da autoria de Souza (2018), trazendo como objetivo geral analisar a relevância do PDI como referência para o planejamento e execução dos serviços nas bibliotecas da UEPB. Ela inferiu, ao término da pesquisa, que os bibliotecários da instituição não conseguiam mensurar o impacto do PDI devido à falta de esclarecimento para formulação do mesmo e à falta de conhecimento sobre a temática.

Isso nos remete ao ponto de inquietação inicial: a preocupação do enfrentamento dos profissionais bibliotecários com as áreas de gestão e planejamento de bibliotecas, bem como seu posicionamento junto aos setores administrativos pertinentes ao seu funcionamento.

A importância de vislumbrarmos os bibliotecários(as) gestores(as) como de fato planejadores se fortalece quando estabelecemos que a gestão estratégica, em organizações públicas ou privadas, está direcionada para um processo sistemático,

gerido, executado e acompanhado pela alta administração, mas que necessita do envolvimento e comprometimento de todas as pessoas e seus respectivos níveis hierárquicos na organização. (REZENDE, 2015).

Na literatura científica há muitas pesquisas que elegem o PDI como seu objeto de estudo, o que desqualificaria momentaneamente nossa pesquisa, pois, conforme mencionam Marconi e Lakatos (2019) “a escolha de um assunto sobre o qual, recentemente, foram publicados estudos deve ser evitada, pois uma nova abordagem torna-se mais difícil”. Entretanto, poucas pesquisas desenvolvem um olhar especial para um eixo específico do PDI, principalmente quando falamos de uma abordagem sobre bibliotecas universitárias.

Além disso, atentamos para a mudança ocorrida em 2018, no sistema de gestão das universidades federais, quando o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forplad) decidiu adotar um novo sistema de plataforma aberta para gestão e acompanhamento do PDI nas universidades federais e outras instituições públicas: o ForPDI. (FORPDI, [2017?]).

Apesar de podermos nos concentrar em como as bibliotecas estão inseridas no PDI atual da UFPB (2014 - 2018), nos pareceu, diante da mudança supramencionada, mais relevante compreender quais delineamentos o PDI 2019 – 2023 realiza sobre o Sistema de Bibliotecas, visto o critério de atualidade da pesquisa, em se tratando de um PDI elaborado a partir de novos parâmetros. Entretanto, nosso enfoque teve de ser redefinido, do produto final para o processo de construção desse produto, atendendo ao critério de tempo hábil para a pesquisa, uma vez que o PDI 2019 – 2023 não teve sua versão final publicada pela instituição na data prevista em seu cronograma de elaboração.

Novamente, não nos furtamos. Ao encontrar a afirmação de Oliveira (2018, p. 5), de que “o processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final [...]”, notamos que esta pesquisa acabou por mostrar-se até mais relevante que o seu intuito original. Assim sendo, investigar como aconteceu o processo de construção do PDI na Universidade Federal da Paraíba, sob os novos parâmetros, e qual a representação do profissional bibliotecário no contexto dessa construção tornou-se nosso tão almejado objeto de estudo.

Nesse sentido, questiona-se: *Como o Sistema de Bibliotecas da UFPB, encontra-se inserido no processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 da UFPB?*

Com vistas a responder à questão norteadora da pesquisa, traçamos, como objetivo geral: *Compreender como o Sistema de Bibliotecas da UFPB encontra-se inserido no processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da UFPB.*

Desta feita, visando atingir o objetivo geral deste estudo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) mapear os documentos elaborados e investigar a metodologia utilizada no processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da UFPB;
- b) observar como o Sistema de Bibliotecas está representado no processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da UFPB;
- c) verificar nos diagnósticos, realizados no âmbito dos Centros de Ensino e dos setores da Administração Superior da UFPB, quais especificidades são atribuídas ao Sistema de Bibliotecas;
- d) apresentar os objetivos que envolvem o Sistema de Bibliotecas no Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da UFPB.

Muitos foram os caminhos percorridos até a configuração final desta dissertação arquitetada em 7 capítulos. O capítulo 1, intitulado **EM BUSCA DO OBJETO DE ESTUDO**, versa sobre o desafio na busca pelo objeto, a problemática que o envolve, a pergunta norteadora de pesquisa, bem como seus objetivos geral e específicos e o panorama geral do trabalho.

No segundo capítulo, **DELINEANDO O PERCURSO METODOLÓGICO**, discorreremos sobre os procedimentos adotados na coleta e análise dos dados coletados, bem como descreveremos nosso ambiente de estudo e apresentamos os fluxos da pesquisa documental.

O capítulo terceiro, intitulado **ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: da concepção à avaliação**, busca apresentar um panorama do ensino superior no Brasil e sua relação com os processos de avaliação, demonstrando suas características, evolução e fragilidades, a partir da pesquisa bibliográfica e das legislações que regem suas atividades.

O quarto capítulo, denominado **BIBLIOTECAS NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: aspectos históricos e os desafios contemporâneos**, procura citar brevemente os contextos em que emergiram as bibliotecas no ensino superior até chegar à realidade das bibliotecas universitárias brasileiras.

O quinto capítulo, intitulado **AS UNIVERSIDADES FEDERAIS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**, apresenta as relações entre o planejamento estratégico e as organizações, além de relatar como o Plano de Desenvolvimento Institucional, enquanto ferramenta estratégica, passou a figurar como elemento de fundamental importância na consolidação da gestão da pública de qualidade, a partir da evolução dos processos de avaliação institucional no ensino superior.

No capítulo sexto encontra-se a **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS** coletados na pesquisa, organizados a partir de gráficos e quadros. Por fim, no capítulo 7 são dispostas as **CONSIDERAÇÕES FINAIS**, apontando algumas observações extraídas com a conclusão da pesquisa, assim como sugestões para renovação de procedimentos e pesquisas posteriores.

2 DELINEANDO O PERCURSO METODOLÓGICO

O cientista é um caçador do invisível!
(Rubem Alves)

O trabalho científico ancora-se em um conjunto de métodos e técnicas necessárias para resolver, criteriosamente, a pergunta para a qual não temos respostas. Isso implica dizer que “[...] a ciência está alicerçada pelo método, o que significa elucidar a capacidade de observar, selecionar e organizar cientificamente os caminhos que devem ser percorridos para que a investigação se concretize”. (GAIO, CARVALHO e SIMÕES, 2008, p. 148).

Nesse sentido, Pedro Demo (1987, p.19) destaca:

A metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia.

Perseguindo a esteira desse raciocínio, optamos por adotar a pesquisa qualitativa do tipo documental, considerando que esta oferece todos os meios capazes de atingir os objetivos propostos. De acordo com Oliveira (2017, p. 385), a pesquisa qualitativa “proporciona opulentas e compensadoras explorações no campo de estudos das ciências sociais, nas quais se incluem as ciências administrativas e os estudos organizacionais”.

Tal pensamento encontra eco nas palavras de Richardson (1989), ao defender que, na pesquisa qualitativa, não se emprega um instrumental estatístico, pois não são adotados procedimentos de quantificação. Para o autor, os estudos da abordagem qualitativa não estão atrelados à precisão dos significados, mas, predominantemente, à informação coletada pelo pesquisador.

Cassel e Symon (1994), ao abordarem a pesquisa qualitativa, defendem o que eles denominam de características básicas. Para eles, a primeira delas é que o pesquisador deve focar na interpretação que os participantes têm da própria

situação, ou seja, a valorização do sujeito e suas perspectivas. Outra característica é a flexibilidade no processo, considerando as situações de complexidades da própria pesquisa, dos dados, entre outros fatores, devendo, pois, o pesquisador atentar-se para o contexto.

Isso posto, Oliveira (2017) afirma que as análises se apresentam de forma descritiva, com ênfase na compreensão dos significados dos próprios sujeitos e de outras referências, aliando-se ao arcabouço teórico oriundo da leitura de diversos autores. Nesse sentido, reiteramos que a abordagem qualitativa responde aos interesses do objeto estudado, sobretudo quando se assenta no tipo documental.

A pesquisa documental, de acordo com Oliveira (2017), embora se assemelhe à pesquisa bibliográfica, se distingue desta pelo uso de fontes primárias. Raciocínio já defendido por Gil (2008), ao esclarecer que as fontes primárias adotadas ainda não passaram ou não receberam “tratamento analítico”, a exemplo de documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e privados, como relatórios e documentos institucionais. Neste caso, o Plano de Desenvolvimento Institucional e os documentos produzidos na sua construção são exemplos de fontes primárias, como memorandos, ofícios, atas de reunião, boletins etc.

Esse tipo de pesquisa tem como característica principal, de acordo com Marcone e Lakatos (2003, p. 174), as fontes utilizadas para a coleta de dados, a qual “está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias escritas e não escritas”, e salientam:

É evidente que dados secundários, obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja autoria é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, dados de fontes primárias. Existem registros, porém, em que a característica "primária" ou "secundária" não é tão evidente, o mesmo ocorrendo com algumas fontes não escritas. Daí nossa tentativa de estabelecer uma diferenciação (MARCONE; LAKATOS, 2003, p. 175).

De modo mais esclarecedor, Moresi (2003 *apud* OLIVEIRA, 2017) afirma que uma investigação documental deve ser realizada sobre documentos oriundos e preservados no interior de órgãos públicos ou privados, de qualquer natureza.

De acordo com Pádua (1997, p.62),

Pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas

ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências [...].

Autores como Sá-Silva, Almeida e Guidani (2009) defendem o uso de documentos em pesquisa considerando que estes possuem uma riqueza de informações a serem extraídas, possibilitando o entendimento de objetos ou fenômenos, cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural.

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (CELLARD, 2008, p. 295).

Nesse sentido, a posição teórica dos autores em face da compreensão da pesquisa documental reforça sua importância e escolha para compreender como o Sistema de Bibliotecas da UFPB encontra-se inserido no processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023. Conscientes da escolha metodológica, a pesquisa realizou-se nas seguintes etapas:

Etapas 1: Mapeamento dos Trabalhos de Conclusão de Curso (monografia, dissertação e tese) impressos e digitais, por meio de pesquisa no acervo das bibliotecas da UFPB, pelo catálogo do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) e no acervo do Repositório Institucional da UFPB (REI), que discorressem unicamente sobre o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, excluindo-se aqueles que tratassem especificamente da Biblioteca Central ou especificamente das Bibliotecas Setoriais. Tal levantamento coadunou com a identificação do seguinte quantitativo de materiais: 02 Monografias e 08 Dissertações, não sendo contabilizada nenhuma Tese de doutorado envolvendo o Sistema de Bibliotecas da UFPB, possibilitando a construção do ***Quadro 1:***

Quadro 1 - Trabalhos de Conclusão de Curso com o tema Sistema de Bibliotecas da UFPB

	Tipo do Material	Dados da Obra (autor, título e ano)	Temática
ACERVO SIGAA	Monografia	SILVA, J. M. O. Bibliotecas do Campus I da Universidade Federal da Paraíba: proposta de reestruturação do Sistemoteca. 2006.	Gestão de Bibliotecas
ACERVO SIGAA e REI	Dissertação	SOUSA FILHO, A. G. Análise do processo de elaboração e implementação do novo regimento interno do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba. 2013.	Gestão de Bibliotecas: regimento.
	Dissertação	MACHADO, F. F. Integração e visibilidade para sistemas de bibliotecas: aprendendo com a Universidade Federal da Paraíba. 2014.	Visibilidade das bibliotecas.
	Dissertação	VIEIRA, F. A. A. Política e gestão da informação no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba. 2015.	Política e Gestão da Informação.
ACERVO REI	Monografia	SILVA, P. I. Depósito legal no SISTEMATOTECA da UFPB: mito ou realidade. 2014.	Desenvolvimento de Coleções. Depósito legal.
	Dissertação	SILVA, J. L. Minha biblioteca: avaliação da usabilidade pelos usuários do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba. 2018.	Usabilidade de bases de dados
	Dissertação	RAMALHO, V. P. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e os indicadores de avaliação referente à biblioteca universitária: construindo um modelo de avaliação para o SISTEMOTECA da UFPB. 2017.	Avaliação de bibliotecas universitárias.
	Dissertação	SANTOS, J. J. Mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do sistema de bibliotecas da universidade federal da Paraíba. 2017.	Gestão de pessoas. Gestão por competências.
	Dissertação	SILVA, J. M. O. A cultura informacional no processo de implementação da nova estrutura organizacional do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba. 2012.	Gestão de bibliotecas.
	Dissertação	COSTA, J. H. L. Avaliação da educação superior: o sistema de bibliotecas da UFPB e a evolução dos seus indicadores de desempenho. 2017.	Avaliação de bibliotecas universitárias.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Etapa 2: Levantamento Bibliográfico, que, embora esteja aqui colocado como segunda etapa, foi sendo realizado quase simultaneamente com a primeira.

Essa etapa subsidiou a construção teórica da pesquisa, bem como auxiliou a identificar lacunas a serem estudadas e reforçou a necessidade e relevância do objeto de estudo em tela. Para a realização dessa etapa, adotamos como buscadores de pesquisa os seguintes termos: Bibliotecas universitárias; Plano de Desenvolvimento Institucional; Universidade Federal da Paraíba; Instituições de Ensino Superior. Seguindo a lógica booleana², utilizamos também uma estratégia de entrecruzamento dos termos, visando à obtenção de um retorno mais eficiente na busca das informações: Bibliotecas universitárias AND Plano de Desenvolvimento Institucional; Bibliotecas universitárias AND Planejamento estratégico; Plano de Desenvolvimento Institucional AND Instituições de Ensino Superior.

Etapa 3: Esta etapa voltou-se com exclusividade para o levantamento on-line, realizado nas páginas oficiais dos dezesseis Centros de Ensino da UFPB, dispostos por ordem alfabética no Quadro 2, em busca do discurso oficial registrado nos planos setoriais estratégicos, ou outro documento com teor semelhante, considerando a estrutura administrativa da UFPB, associada à página da Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN), órgão auxiliar da direção superior vinculado diretamente à Reitoria. Entre outras atribuições, a PROPLAN é responsável por coletar, analisar e compilar o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, apresentá-lo ao Conselho Superior e disponibilizá-lo na página institucional, conforme prevê o Artigo 5º da Resolução nº 16/2017, do CONSUNI/UFPB, que estabelece as competências atribuídas à PROPLAN.

Quadro 2 - Centros de Ensino da UFPB e suas páginas oficiais na internet

Centros de Ensino	Páginas Oficiais	Localização
<i>Centro de Biotecnologia (CBIOTEC)</i>	http://www.cbiotec.ufpb.br/	<i>Campus I – João Pessoa</i>
<i>Centro de Ciências Agrárias (CCA)</i>	http://www.cca.ufpb.br/	<i>Campus II –</i>

² A lógica booleana é baseada no trabalho do matemático George Boole (1815-1864), que investigou e construiu uma forma algébrica com três operações fundamentais: AND, OR e NOT capazes de manipular proposições quase da mesma maneira como é realizado com os números. A busca realizada por meio de operadores booleanos contribui na qualidade da recuperação da informação.

		Areia
Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE)	http://www.ccae.ufpb.br/	Campus IV – Rio Tinto / Mamanguape
Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN)	http://www.ccen.ufpb.br/ccen	Campus I – João Pessoa
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA)	http://www.cchla.ufpb.br/cchla	Campus I – João Pessoa
Centro de Ciências (CCHSA)	http://www.cchsa.ufpb.br/	Campus III – Bananeiras
Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)	http://www.ccj.ufpb.br/	Campus I – João Pessoa
Centro de Ciências Médicas (CCM)	http://www.ccm.ufpb.br/	Campus I – João Pessoa
Centro de Ciências da Saúde (CCS)	http://www.ccs.ufpb.br/ccs	Campus I – João Pessoa
Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)	http://www.ccsa.ufpb.br/	Campus I – João Pessoa
Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA)	http://www.ccta.ufpb.br/	Campus I – João Pessoa
Centro de Educação (CE)	http://www.ce.ufpb.br/ce/	Campus I – João Pessoa
Centro de Energias Alternativas e Renováveis (CEAR)	http://www.cear.ufpb.br/	Campus I – João Pessoa
Centro de Informática (CI)	http://ci.ufpb.br/	Campus I – João Pessoa
Centro de Tecnologia (CT)	http://www.ct.ufpb.br/	Campus I – João Pessoa
Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR)	http://www.ctdr.ufpb.br/	Campus I – João Pessoa

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Ainda nessa etapa buscamos coletar documentos junto à Biblioteca Central da UFPB, a quem compete a Coordenação do Sistema de Bibliotecas e a busca e

análise de sua página na *web*. Tais documentos foram fundamentais para construir a memória histórica da instituição, bem como ampliar o entendimento do Sistema e seu papel na UFPB.

Outro conjunto documental que julgamos necessário, porém não foi localizado, diz respeito às Atas ou Memórias de Reuniões, fruto das Reuniões do Comitê Técnico Administrativo (CTA), fórum que tem como objetivo discutir e analisar, com os diretores, coordenadores e chefias ligados diretamente à Gestão superior, os procedimentos administrativos e outros. Apesar de existir a Lei de Transparência Pública, não localizamos nenhum registro sobre reuniões, calendários ou mesmo registro dessas na página oficial, impossibilitando, portanto, outros dados que auxiliassem na compreensão do Sistema de Bibliotecas no contexto do Planejamento Institucional da UFPB.

Na medida em que avançamos na coleta dos documentos, outras preocupações também surgiram, principalmente quando nos deparamos com o conselho de Bourdieu (1996, p. 234), ao dizer que “é preciso compreender criticamente o estatuto social de cada documento”. Pensamento reforçado por Oliveira (2017), ao mencionar a necessidade de interrogar cada documento, a fim de descobrir para que e para quem foi feito e por que foi arquivado. De acordo com a autora, o pesquisador deverá atentar para as suas mediações e práticas, seus usos e destinos, desconfiando sempre de possíveis armadilhas relacionadas às fontes de informação, a fim de atender aos objetivos da pesquisa por meio da análise do *corpus* documental.

Etapa 4: Análise do Corpus. Nessa etapa da pesquisa documental, adotamos como opção metodológica o que Aróstegui (2006, p. 508) denomina de **análise documental**, definida por ele como “[...] um o conjunto de princípios e de operações técnicas que permitem estabelecer a fiabilidade e adequação de certo tipo de informações para o estudo e explicação de um determinado tipo histórico”.

Por oportuno, torna-se necessário registrar que precedemos a análise documental de uma **pré-análise documental**, seguindo as orientações apontadas por Cellard (2008), quando afirmou que esta, efetivamente, deve constituir-se na primeira etapa da análise documental, devendo assentar-se, ainda, em cinco dimensões:

- a) **O contexto:** incluindo o histórico e sociopolítico no qual os documentos foram produzidos pelo(s) autor(es);
- b) **O(s) autor (es):** torna-se necessário o pesquisador obter um conhecimento da identidade do autor ou do grupo que se expressa, de seus interesses, das razões que o levaram a produzir ou aprová-lo, para interpretação adequada de um texto;
- c) **A autenticidade e a confiabilidade do texto:** envolvem a qualidade da fonte e da informação coletada, observando-se a procedência dos documentos. No caso desta pesquisa, utilizamos estritamente as informações disponíveis nos sites oficiais, e os documentos disponíveis conseguidos também nos arquivos dos órgãos produtores;
- d) **A natureza do texto:** o pesquisador deverá, obrigatoriamente, atentar para a natureza do texto e de seu suporte, antes de emitir inferências. Ressalta-se que estes dependem do contexto e de seus produtores;
- e) **Os conceitos-chave e a lógica interna do texto:** consistem em estabelecer adequadamente o sentido das palavras e dos conceitos-chave em um texto, bem como avaliar sua importância no contexto preciso em que eles são empregados, possibilitando examinar a lógica interna, o desenvolvimento dos argumentos e suas partes principais.

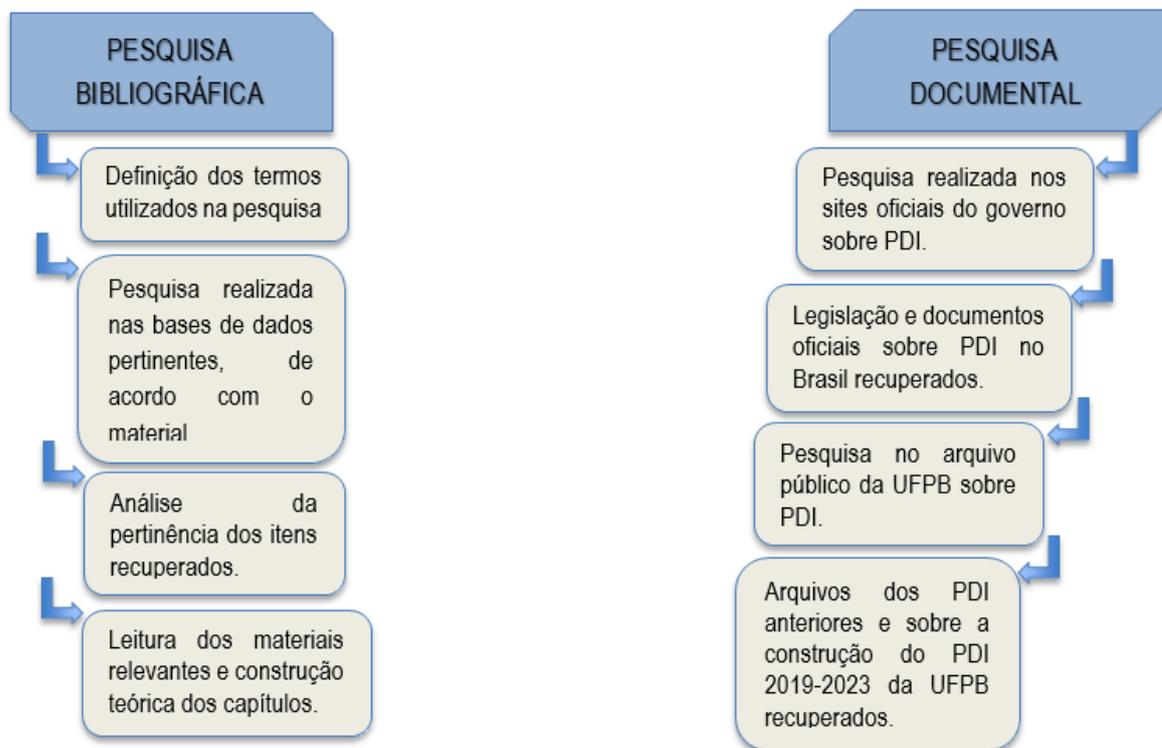
Ainda de acordo com Aróstegui (2006), no procedimento da **análise documental** propriamente dita, deve-se considerar o princípio da *Fiabilidade*, que consiste na análise criteriosa das fontes oriundas da pré-análise. Essa etapa implica depurar também outros meios mais ou menos simples, porém diretos, ou seja, consiste em uma leitura do texto considerando os seus símbolos. Para tanto, atentamos para a **Autenticidade documental**, em que observamos todos os elementos que lhes asseguram autenticidade, a exemplo da datação; papel timbrado ou não, no caso de ser impresso; autenticação eletrônica, quando documento digital; assinatura do autor(a) ou certidão de aprovação, se o documento careceu de aprovação ou homologação colegiada.

Nesse sentido, também se consideram as **Técnicas linguísticas** (lexicografia, análise do estado da língua) erudição literária e crítica histórica, bem como análise da história da fonte; A **Depuração da informação**, que consiste na observação atenta e criteriosa da coerência interna da fonte e da comprovação

externa da fonte e informação; a **Contextualização**, que diz respeito à observância da categoria documental, considerando, quando necessário, a análise de séries ou famílias de documentos e comparação entre fontes diversas.

Para Sá-Silva, Almeida e Guidani (2009), a etapa analítica dos documentos consiste em produzir e/ou reelaborar conhecimentos, e criar novas formas de compreender os fenômenos, momento em que o pesquisador deverá interpretar, sintetizar, determinar tendências e inferir numa espécie de junção macro entre teoria e corpus da pesquisa, articulando com a problemática. No caso do estudo em pauta, adotamos como procedimento analítico dos dados, obtidos com a pesquisa documental e a análise documental, a análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (2016, p. 50, grifo do autor), considerando que esta “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça [...] é uma busca de outras realidades *por meio* das mensagens”.

Figura 1 - Fluxo de coleta dos dados



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

2.1 LÓCUS DA PESQUISA: descrevendo o ambiente

A fim de responder a indagação norteadora da pesquisa, que consiste em saber *Como o Sistema de Bibliotecas da UFPB, encontra-se inserido no processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 da UFPB*, foi necessário compreender historicamente como surgiu a Universidade Federal da Paraíba e em que circunstâncias ocorreu, bem como de que maneira se constituiu o Sistema de Bibliotecas nesse contexto. Destarte, exploramos a literatura na construção histórica dessa trajetória institucional.

2.1.1 Universidade Federal da Paraíba: universo macro da pesquisa

Como resultado da união de algumas escolas superiores, surgiu, em 1955, através da Lei Estadual nº 1.366/55, a Universidade da Paraíba, que apenas federalizou-se em 1960, com a promulgação da Lei nº 3.835/60, tornando-se a Universidade Federal da Paraíba, com unidades administrativas nas cidades de João Pessoa e Campina Grande. (UFPB, 2014).

Ainda na década de 1960, a UFPB conquistou sua primeira expansão ao incorporar à sua estrutura a Escola de Agronomia do Nordeste (EAN), localizada na cidade de Areia, e o Colégio Agrícola Vidal de Negreiros, localizado na cidade de Bananeiras. Com o avanço do ensino, da pesquisa e da extensão no Estado da Paraíba, ao longo das décadas que se seguiram a UFPB expandiu-se ainda mais, consolidando essa expansão com a incorporação da Faculdade de Direito, na cidade de Sousa, da Escola de Veterinária e de Engenharia Florestal, na cidade de Patos, e da Faculdade de Filosofia, na cidade de Cajazeiras.

Ao adotar uma estrutura *multicampi*, a UFPB teve que lidar com situações decorrentes desta estrutura, como custos operacionais mais elevados, além de forte descentralização, visto que passara a abranger quase todas as regiões presentes no Estado. Foi a partir desse cenário que culminou seu desmembramento no ano de 2002, dando surgimento à Universidade Federal de Campina Grande, institucionalizada pela Lei nº 10.419/2002.

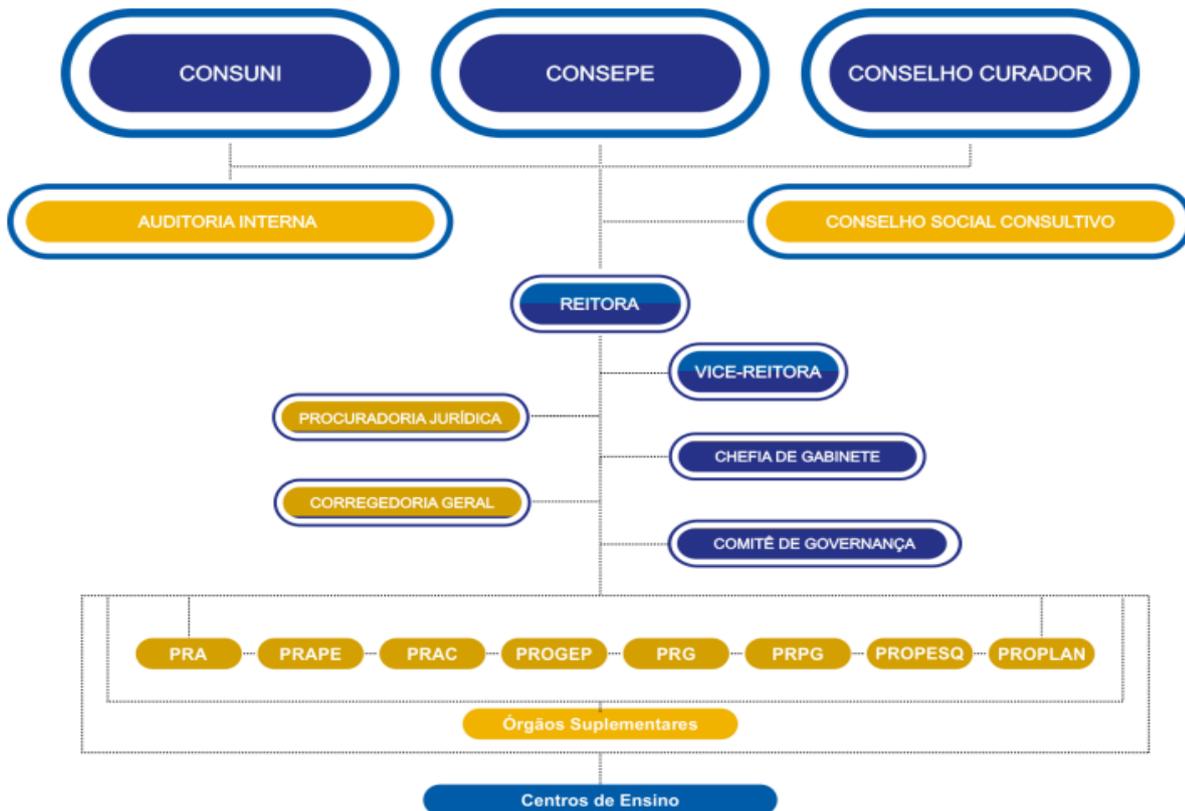
A partir desse desmembramento, a UFCG compôs sua estrutura incorporando os *campi* de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras, elegendo

sua sede em Campina Grande. Já a UFPB concentrou sua estrutura em 4 *campi* nas regiões do brejo e litoral paraibano, nas cidades de João Pessoa (*Campus I*), Areia (*Campus II*), Bananeiras (*Campus III*) e Rio Tinto e Mamanguape (*Campus IV*), além de duas unidades acadêmico-administrativas, sendo uma em Mangabeira, bairro da capital, e outra na cidade de Santa Rita, região metropolitana da capital.

De acordo com o Censo da Educação Superior, no Brasil, em 2015, havia 295 IES públicas, sendo 107 no âmbito federal, dentre elas 63 universidades distribuídas entre capital e interior, número de universidades corroborado pelo sítio eletrônico oficial da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. (INEP, 2018; ANDIFES, [2019?]). Nesse contexto, o Estado da Paraíba possui atualmente 2 universidades públicas federais: a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sendo esta última o foco do nosso estudo.

Cada *campus* da UFPB possui pelo menos um Centro de Ensino, composto por diversos cursos de graduação, pós-graduação e técnicos, além de projetos de extensão em todas as áreas do conhecimento estabelecidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). As áreas de Ciências Exatas e da Natureza, de Ciências Biológicas e da Saúde, de Ciências Humanas, Letras e Artes, de Ciências Sociais Aplicadas, de Educação e Tecnologias e de Engenharias são trabalhadas nos cursos de graduação e pós-graduação distribuídos nos 13 (treze) Centros de Ensino do *campus I*, em João Pessoa, e no *campus IV*, em Rio Tinto e Mamanguape. Enquanto isso, as áreas de Ciências Agrárias estão concentradas em cursos nos *campi II* e *III*, nas cidades de Areia e Bananeiras, respectivamente.

Atualmente, a estrutura organizacional da UFPB pode ser compreendida conforme seu organograma apresentado na **Figura 2**, abrangendo Conselhos Superiores, Órgãos da Administração Superior, Órgãos Suplementares e um total de 16 (dezesesseis) Centros de Ensino.

Figura 2 - Organograma da UFPB

Fonte: UFPB (2019, p.94).

A proposta de regulamentação da Biblioteca Central da UFPB sucedeu a federalização da universidade, em 1961, elaborada pelo professor e bibliotecário Edson Nery da Fonseca. No entanto, sua implementação só foi efetivada em sede provisória no ano de 1967. A estruturação e o planejamento para a construção da sua sede oficial, prédio onde funciona atualmente, aconteceu apenas em 1976, depois da união dos acervos das 13 bibliotecas setoriais existentes até então. A partir disso, iniciaram-se as atividades administrativas neste órgão, inclusive com a contratação de bibliotecários e elaboração do Regulamento do Sistema de Bibliotecas da UFPB, aprovado somente em 1980. (UFPB, 2018a).

2.1.2 Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPB

As bibliotecas universitárias são estruturas de importância significativa dentro das IES, constituindo ponto imprescindível para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades, portanto, seus

objetivos e metas devem estar alinhados com as metas de desenvolvimento institucional, para cumprir seu papel de maneira efetiva.

A Biblioteca Universitária está diretamente ligada ao ensino superior e é uma instituição fundamental para auxiliar no processo de aprendizagem. Sua influência está ligada ao auxílio ao ensino, à pesquisa, ao atendimento a estudantes universitários e à comunidade em geral. Seu papel é suprir as necessidades de informações técnicas, científicas e literárias ao ensino, à pesquisa e à extensão. (SILVA; CONCEIÇÃO; BRAGA, 2004, p. 135).

Nesse contexto, apresenta-se o Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPB (SIB/UFPB), composto por 22 bibliotecas (1 Central e 21 Setoriais) distribuídas nos quatro *campi* universitários. Os *campi* do interior localizados nas cidades de Areia, Bananeiras, Rio Tinto e Mamanguape somam, ao todo, 5 bibliotecas setoriais, cujas demais localizam-se no *Campus I*, na região metropolitana de João Pessoa, conforme **Quadro 3**.

Quadro 3 - Bibliotecas da UFPB e seus vínculos administrativos

Sistema de Bibliotecas da UFPB		
Biblioteca / Sigla	Centro de Ensino	Campus/Cidade
Biblioteca Central - BC	Gabinete da Reitoria	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial - BS/CCEN	Centro de Ciências Exatas e da Natureza	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial Professor Vanildo Brito - BS/CCHLA	Centro de Ciências Humanas Letras e Artes	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial - BS/CCJ	Centro de Ciências Jurídicas	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial - BS/CCJ	Centro de Ciências Jurídicas	I / Santa Rita
Biblioteca Setorial - BS/CCM	Centro de Ciências Médicas	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial - BS/CCS	Centro de Ciências da Saúde	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial da Escola Técnica de Saúde- BS/CCS/ETS	Centro de Ciências da Saúde	I / João Pessoa

Biblioteca Setorial Berilo Borba - BS/CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial - BS/CCTA	Centro de Comunicação, Turismo e Artes	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial - BS/CE	Centro de Educação	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial - BS/CI	Centro de Informática	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial - BS/CT	Centro de Tecnologia	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial - BS/CTDR	Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial Prof. Silvio Frank Alem - BS/NDIHR	Núcleo de Documento e Informação Histórica Regional/Gabinete da Reitoria	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial de Direitos Humanos Enzo Melegari - BS/DH	CCHLA	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial José Lins do Rego - BS/HU	Hospital Universitário	I / João Pessoa
Biblioteca Setorial Francisco Tancredo Torres - BS/CCA	Centro de Ciências Agrárias	II / Areia
Biblioteca Setorial Prof. José Augusto Trindade - BS/CCHSA	Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias	III / Bananeiras
Biblioteca Setorial Bibliotecária Maria do Socorro Fernandes Vásquez - BS/CCHSA/CHÃ	Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias	III / Bananeiras
Biblioteca Setorial - BS/CCAE	Centro de Ciências Aplicadas e Educação	IV / Rio Tinto
Biblioteca Setorial - BS-MM/CCAE	Centro de Ciências Aplicadas e Educação	IV / Mamanguape

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O SIB/UFPB é caracterizado como “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 [...]”. (UFPB, 2018b). As atividades desenvolvidas e alinhadas pelo Sistema estão voltadas para a aquisição, tratamento, armazenagem, recuperação e disseminação de materiais informacionais (livros, periódicos, trabalhos acadêmicos, multimeios, entre outros).

Essas atividades e serviços das bibliotecas setoriais são gerenciados tecnicamente pela Direção da Biblioteca Central, que estabelece os parâmetros dos procedimentos em consonância com as Coordenações de cada Biblioteca Setorial. Apesar disso, administrativamente, cada Biblioteca Setorial responde diretamente ao Centro de Ensino ao qual está vinculada. Assim, cada Setorial, além de alinhar-se aos procedimentos estabelecidos pela Biblioteca Central, também deve alinhar-se às necessidades e objetivos de seus respectivos Centros de Ensino.

Desta maneira, a gestão das bibliotecas universitárias da UFPB deve levar em consideração essas duas influências, tanto técnica quanto administrativa, sendo a administrativa coordenada pelos Centros de Ensino a de maior peso no estabelecimento e efetivação das atividades na biblioteca. É a partir da determinação do grau de importância das bibliotecas para os Centros de Ensino que se promove sua inserção nas discussões e tomadas de decisão ou sua total exclusão dos processos administrativos.

Por outro lado, ressaltam-se a importância e a finalidade precípua das bibliotecas no âmbito educacional, no sentido de subsidiar informacionalmente o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Em face dessa característica, as bibliotecas universitárias são consideradas no momento da autorização para funcionamento de instituições de ensino superior, credenciamento de instituições e de Cursos, tanto em nível de graduação quanto pós-graduações *Lato e Stricto sensu*.

Nesse sentido, como antes mencionado, essas avaliações são realizadas em amplitude nacional, coordenadas pela CONAES e operacionalizadas pelo Inep. Desde a criação desse mecanismo de avaliação, alguns Instrumentos de Avaliação foram lançados e atualizados ao longo dos anos, o mais recente aprovado em 2017. Tais instrumentos subsidiam os atos autorizativos dos cursos superiores de tecnólogo, bacharelado e licenciatura, presenciais ou à distância. (INEP, [2015?]).

3 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: da concepção à avaliação

“Ele pode ser assim definido: o ensino superior é aquele que visa ministrar um saber superior”.
(CUNHA, 2007, p. 18).

O direito à educação está assegurado como um dos direitos fundamentais na Constituição Federal da República brasileira, quando, em seu Art. 205, estabelece:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988).

Até chegarmos ao atual contexto da educação brasileira como direito de todos e dever do Estado e da família, e, mais precisamente, da constituição de seu ensino superior, devemos, pois, perpassar brevemente a história e conhecer os fatores que determinaram a gênese e as transformações ocorridas no ensino superior brasileiro. Nesse contexto, como afirma Fávero (2006, p. 18-19), o fenômeno universitário não pode ser analisado fora da realidade concreta, devendo ser compreendido, portanto, “como parte de uma totalidade, de um processo social amplo, de uma problemática mais geral do país”.

3.1 BREVE REFLEXÃO HISTÓRICA SOBRE O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Ao contrário do ocorrido nas colônias espanholas, onde o sistema universitário se instalou ainda no século XVI, no Brasil essa idealização sofreu forte repreensão portuguesa, que restringia a educação superior na colônia brasileira à concessão de bolsas de estudos aos filhos dos colonos, em quantidade limitada, para estudarem na universidade em Coimbra. (CUNHA, 2000).

Cunha (1980) delinea o panorama político-econômico que contextualizou a educação no Brasil no período colonial. Desse modo, apresenta o cenário de ampla expansão política e econômica de alguns países europeus, que encontravam na colonização os meios para intensificar a acumulação do capital. No caso do Brasil,

as fontes para extração foram diversas: escambo do pau-brasil, plantação de cana-de-açúcar, extração de ouro e pedras preciosas, entre outras. Além disso, havia forte controle fiscal sobre o comércio interno e externo, reforçado pelo aparelho repressivo de Portugal, representado pelo exército e pela marinha.

O ensino superior nas colônias espanholas na América cresceu exponencialmente, ao passo que, à época da independência do Brasil, já existiam 25 universidades instaladas nessas colônias. A ausência de uma universidade na colônia brasileira reforçava assim uma clara tendência do ensino superior como ferramenta de controle sobre os colonizados. (CUNHA, 1980).

Durante o período colonial no Brasil, houve a predominância dos cursos de Teologia e de Filosofia, também denominado como curso de Artes ou de Ciências Naturais. Tais cursos foram introduzidos a partir do cenário educacional interligado ao ensino religioso, em que a Companhia de Jesus destacava-se como a ordem religiosa com maior número de unidades espalhadas pelo mundo, inicialmente responsável pela prática da catequese e depois na manutenção do ensino das primeiras letras até o ensino superior, com a concepção dos colégios situados nos mais importantes centros urbanos da Colônia.

O primeiro estabelecimento de ensino superior de que se tem conhecimento foi o constituído pelos jesuítas, em 1550, na Bahia, sede do governo geral. Ao todo, foram 17 colégios fundados pelos jesuítas no Brasil, dos quais todos ofereciam o curso elementar, um número menor oferecia o curso de Humanidades, apenas 8 tinham cursos de Artes, oferecendo, total ou parcialmente, cursos de Teologia. (CUNHA, 1980; SAVIANI, 2010).

Muito embora esse sistema de ensino organizado pelos jesuítas tenha sido permitido por Portugal, nunca foi de fato efetivado como ensino superior. Sua destituição se consolidou com a expulsão da Companhia de Jesus, realizada pelo Marquês de Pombal, no fim do século XVIII, com a finalidade principal de aumentar o controle do Estado sobre os colonos e submeter todas as instâncias de poder ao rei.

A existência desses cursos nos colégios jesuítas ainda não caracterizava o ensino superior no Brasil. Cunha (1980, 1981, 2000) relata que, apenas a partir da chegada de D. João VI e da Corte Portuguesa ao Brasil, impulsionada pela invasão napoleônica a Portugal, os cursos superiores de fato começaram a ser instalados.

Entretanto, esta configuração de ensino superior ainda não representava as aspirações da universidade propriamente dita, pois compreendia nos currículos de seus cursos ainda a ideologia e a cultura da metrópole. Conforme descrito por Cunha (1980), os cursos e academias instituídos após a transmigração da Família Real para o Brasil não possuíam outro intuito a não ser o de formar profissionais que atendessem às necessidades do Estado e, talvez, secundariamente, formar profissionais de nível médio.

O período compreendido até o início da República em 1889 é caracterizado por Durham (2003, p. 2) como a “implantação de um modelo de escolas autônomas para formação de profissionais liberais, de exclusiva iniciativa da Coroa”. Após a independência do Brasil, foram criados por D. Pedro I, em 1827, os cursos de Direito de São Paulo e de Olinda, que vieram a constituir a Faculdade de Direito do largo de São Francisco e a Faculdade de Direito do Recife, respectivamente. O ensino superior no Brasil até a época do fim do império, de maneira geral, resume-se aos cursos criados por D. João VI e pela criação das faculdades mencionadas. (SAVIANI, 2010).

O que nos ocorre ao perpassar a história, relatada por diversos autores, é que, durante todo o período do Brasil como colônia, não se percebia a preocupação ou a intenção em se criar universidades em território brasileiro, cujo interesse básico era formar profissionais necessários ao Estado e que suprissem às necessidades da elite local, como no caso das profissões de médico, engenheiro e advogado.

A primeira Constituição republicana do Brasil, publicada em 1891, entre outras atribuições, incumbia a criação das instituições de ensino superior e secundário nos Estados ao Congresso Nacional. Alimentados pelos ideais liberais dos positivistas nas primeiras décadas do Brasil como República, a defesa pelas faculdades livres ganhou força com o surgimento de algumas faculdades e esboços das primeiras universidades no âmbito particular.

Já nas primeiras décadas do século XX, algumas universidades foram instituídas nos Estados, muito pelo apelo econômico e político da região, sendo, no entanto, descontinuadas anos depois, tais como a Universidade de Manaus, em 1909, a Universidade de São Paulo, em 1911, e a Universidade do Paraná, em 1912, cujo grupo Cunha (1980) denominou de “universidades passageiras”.

É notável a evolução do ensino superior a partir da década de 1930, principalmente pela significância dos eventos que ocorreram. O panorama político que se apresentava à época foi denominado de Estado Novo, período que se estendeu de 1930 a 1945, caracterizado pelo governo autoritarista de Getúlio Vargas. Nesse período, o protagonismo nacional na educação foi retomado com a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, em outubro de 1930, e pelos decretos instituídos por meio da Reforma do Ensino Superior, em 1931, também conhecida como Reforma Francisco Campos, que movimentaram sobremaneira o cenário educacional brasileiro, com promessas de renovar o panorama do sistema universitário.

Anteriormente, ainda na década de 1920, o cenário político social demonstrava aspirações mais concretas quanto à formulação do sistema universitário. Dessa maneira, nasceu a Universidade do Rio de Janeiro, figurando como primeira universidade criada legalmente pelo Governo Federal. Sua instituição, segundo Fávero (2006, p. 22), “teve o mérito de reavivar e intensificar o debate em torno do problema universitário no país”, no entanto, tal visão de universidade só foi de fato concretizada a partir da Reforma de 1931.

Segundo Durham (2003, p. 6),

o que se propunha era bem mais que a simples criação de uma universidade: era a ampla reforma de todo o sistema de ensino superior, substituindo as escolas autônomas por grandes universidades, com espaço para o desenvolvimento das ciências básicas e da pesquisa, além da formação profissional.

Tal intento da década de 1920 não se concretizou totalmente na década de 1930, visto que a Reforma estabeleceu a Universidade como forma preferencial para oferta do ensino superior, mas não pôs fim às escolas autônomas. O projeto da Reforma de 1931, sedimentado em três partes, estabelecia, primeiramente, o Estatuto das Universidades Brasileiras; em segundo lugar, tratava da reorganização da Universidade do Rio de Janeiro, que a partir de 1937 passaria a ser denominada como Universidade do Brasil; em terceiro, criava o Conselho Nacional de Educação. Foi a partir do Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, que as universidades ganharam traços mais claros em sua organização técnica e administrativa.

A finalidade do ensino universitário, conforme descrito no Art. 1º deste decreto seria, de maneira geral, elevar o nível da cultura e da educação dos indivíduos e da coletividade, estimular a investigação científica em quaisquer

domínios do conhecimento humano, e habilitar os indivíduos para o exercício de atividades técnicas e de nível superior, prezando pela grandeza da Nação e para o aperfeiçoamento da humanidade. (BRASIL, 1931).

Para Fávero (2006, p. 23), todo esse movimento reformista é arquitetado com uma acentuada tônica centralizadora, com o objetivo de “desenvolver um ensino mais adequado à modernização do país com ênfase na formação de elite e na capacitação para o trabalho”. Na visão de Francisco Campos, primeiro Ministro da Educação, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, como cerne de toda universidade, deveria constituir-se base para o desenvolvimento de todas as outras escolas, profissionais ou não, por sua capacidade de transcender os limites do interesse imediatamente profissional. (CUNHA, 1981).

Apesar disso, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras nunca conseguiu atingir esse intento de oferecer uma formação básica para os demais cursos. Antes acabou por transformar-se, como as demais, numa outra escola de formação profissional, mesmo tendo abrigado a institucionalização da pesquisa básica no Brasil em algumas universidades. (DURHAM, 2003, p. 8).

Em 1934 foi estabelecida uma nova Constituição Republicana, marcada por diretrizes sociais importantes, como o direito de voto às mulheres, além da criação da Justiça do Trabalho e das leis trabalhistas. No âmbito da educação, a Segunda Constituição Republicana do Brasil instituiu a fixação do Plano Nacional da Educação, em todos os graus de ensino, bem como sua coordenação e fiscalização de sua execução em todo território nacional. Em relação à educação superior, determinou as condições de reconhecimento oficial dos estabelecimentos de ensino superior, além de garantir a permanência, a vitaliciedade e a irredutibilidade dos vencimentos dos professores dos institutos oficiais de ensino superior.

Ao fim do período de Estado Novo, o país entrou numa nova fase da sua história, caracterizada por sua “redemocratização”, consubstanciada pela promulgação da Constituição Federal de 1946. Em relação à educação superior, esta Constituição estabeleceu a exigência de concurso de títulos e provas para professores do ensino superior oficial ou livre, e também indicou a criação de institutos de pesquisa ligados, preferencialmente, aos estabelecimentos de ensino superior.

Esse período de pós-guerra, que vai de 1945 até a instauração do Regime Militar em 1964, determinado pelo desenvolvimento urbano-industrial e de expansão demográfica, abrigou a expansão da rede de universidades federais no Brasil. Apesar da expansão em números desses estabelecimentos, a procura pelo ensino superior não crescia proporcionalmente a ela, ao passo que a quantidade de candidatos se tornou excedente ao número de vagas, forçando, por meio de constantes reivindicações, uma nova reforma, especialmente nas universidades públicas federais. (DURHAM, 2003, p. 10).

Nesse momento, o movimento estudantil surgiu como agente mobilizador que não se limitava às questões de democratização do acesso ou à gestão universitária. Suas movimentações integravam intensos conflitos sociais e políticos agravados pela evidenciação das desigualdades ocasionadas pelo sistema econômico capitalista. Na década de 1960, a partir dos seminários promovidos pela UNE sobre Reforma Universitária, o movimento estudantil ganha mais força, com vistas a combater o caráter arcaico e elitista das instituições universitárias. (DURHAM, 2003; FÁVERO, 2006).

Com essas reivindicações e com as mobilizações das camadas da classe média em ascensão, a questão da crise universitária ampliava-se, assumindo uma dimensão político-social que forneceria um componente a mais para queda do governo de João Goulart e, posteriormente, para instalação do regime de predominância militar, em 1964. (SAVIANI, 2010).

Nesse íterim, Fávero (2006) destaca que a instituição da Fundação Universidade de Brasília (UnB), por meio da Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961, foi o ápice da modernização do ensino superior no Brasil. Surgiu não apenas como a mais moderna universidade do país, mas também como um marco de mudança nos rumos das instituições universitárias.

A tão esperada Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), prevista na Constituição Federal de 1946, mas votada apenas em 1961, limitou-se a preservar o sistema de ensino superior já existente, contrariando os anseios do atuante movimento estudantil que almejava uma profunda reforma que rompesse com todo modelo de educação superior até então.

A situação crítica pela qual o sistema universitário passava levantava anseios de modernização de todos os lados políticos, embora com finalidades diferentes.

“De modo simplificado, esquerda e direita convergiam no diagnóstico de que era necessário modernizar e produzir mais conhecimento, porém, os primeiros desejavam também situar as universidades ao lado das causas socialistas” (MOTTA, 2014, p. 9).

Alguns projetos para sua reforma universitária foram formulados, dos quais Cunha (2007, p. 39) destaca o da Universidade do Brasil (UB) e o do Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (Ipes).

Do projeto da UB saiu a diretriz fundamental de bloquear o movimento estudantil pela separação entre a representação discente e os diretórios acadêmicos. Do projeto do Ipes saíram as diretrizes da modernização tecnocrática e da privatização, no duplo aspecto de “integração escola-empresa” e de pagamento do ensino nos estabelecimentos oficiais. (CUNHA, 2007, p. 39).

Antes mesmo da tentativa de incorporação das diretrizes apontadas por esses projetos, as universidades passaram por um processo ao qual Cunha (2007) chamou de “depuração”, para extirpar os focos subversivos que haviam se formado nas universidades. Por meio do trabalho realizado pela Comissão Especial, instituída pelo Decreto nº 62.024/67, presidida pelo General Meira Mattos, foram instaurados meios repressivos nas universidades, visando intimidar “práticas subversivas” de alunos, professores e funcionários nos estabelecimentos de ensino. (FÁVERO, 2006).

Cunha (2000) afirma que os atos instituídos durante os governos militares e a Constituição de 1967 deram abertura para a extinção do regime de cátedras, ficando a docência institucionalizada sob o regime de tempo integral e de dedicação exclusiva. O Ato Institucional nº 5 (AI – 5), 13 de dezembro de 1968, e o Decreto-lei nº 477, de 26 de fevereiro de 1969, segundo Cunha (2000, p. 178), “ameaçavam com a perda ou a limitação de emprego futuro os professores, e com a expulsão os estudantes que fossem acusados e culpabilizados, em rito sumário, por práticas de atividades consideradas subversivas”. Apenas com a promulgação da Lei nº 6.683, de 28 de agosto de 1979, denominada Lei de Anistia, foi possível que os professores afastados compulsoriamente de seus cargos nesse período retornassem às universidades.

No entanto, Motta (2014) garante que o regime político construído a partir de 1964 não deve ser estudado sob uma única dimensão, visto que, apesar dos elementos destrutivos que vieram com o anseio pela “limpeza ideológica” e que

bloquearam a livre circulação de ideias, também foram implantadas reformas de grande impacto que servem de base para o sistema universitário em vigor até hoje.

Fávero (2006, p. 34) cita que as principais medidas propostas pela Reforma Universitária de 1968 foram “o sistema departamental, o vestibular unificado, o ciclo básico, o sistema de créditos e a matrícula por disciplina, bem como a carreira do magistério e a pós-graduação”. Tais medidas, trazidas pelas reformas do ensino superior, sofreram como qualquer outra, com limitações e problemas específicos. No caso da Reforma de 68, Motta (2014, p. 427) informa que o problema mais representativo encontrado foi a “discrepância entre os aspectos quantitativos e qualitativos da expansão do sistema universitário”. Esse aspecto estava relacionado tanto com a precariedade da infraestrutura ofertada na criação de novos cursos e campi, quanto com o identificável despreparo dos professores universitários, principalmente no âmbito privado.

Ao gerar implicações profundas no ensino superior nos anos que se seguiram, e com a mudança no cenário econômico, o retrato do mercado brasileiro no fim da década de 1970 e início dos anos 1980 é descrito por Motta (2014, p. 433) da seguinte forma: “excesso de graduados no mercado de trabalho, fruto do crescimento acelerado do ensino superior [...] jovens portadores dos ambicionados diplomas universitários, mas desempregados”. Essa época é também descrita por Motta (2014) como de “abertura” do regime militar caracterizada por uma postura ditatorial mais branda, de modo que, em 1979, o AI-5 já havia sido extinto e as proposições para a promulgação da Lei de Anistia já estavam em processo de negociação.

Diante do exposto, a década de 1980, além de ter sido marcada por uma grave crise econômica, com reflexos nas instituições de ensino superior tanto públicas quanto privadas, levando à estagnação do setor da educação superior, foi também uma época transitória no cenário político, culminando com a elaboração da nova Constituição Federal, em 1988, e com as eleições diretas na década de 1990.

O cenário político que marca essa transição entre o regime ditatorial e o estado democrático é descrito por Cunha (2003) de forma problemática e com um triste desfecho para o primeiro governo civil eleito pós-ditadura, com o processo de impeachment do então presidente Fernando Collor de Melo, diante de grande apelo popular, tendo seus direitos políticos cassados por oito anos pelo Congresso Nacional.

3.2 O ENSINO SUPERIOR E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO: da década de 1990 aos dias atuais

Discorrer, ainda que não profundamente, sobre os eventos e contextos em que o sistema de ensino superior emergiu e se estabeleceu na educação brasileira, nos permitiu compreender a maneira em que hoje ele se organiza e se apresenta, posto que passamos a considerá-lo a partir das mudanças sociais, políticas e econômicas ocorridas tanto nacional quanto internacionalmente.

Entendendo que o acesso à educação deve ser assegurado como um direito fundamental, condição *sine qua non* aos sujeitos na consolidação de sua cidadania e como alicerce da sua dignidade enquanto ser humano, regressamos aos parâmetros estabelecidos pela Constituição Federal do Brasil, instituída em 1988, agora imbuídos da amplitude e diversidade contextual que conduziram ao texto constitucional corrente.

Com relação ao sistema de ensino federal, a partir do exposto na Constituição Federal de 1988, ficam assegurados o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino, e a gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais. Em seu Art. 207, a Constituição Federal de 1988 trata especificamente do ensino superior e declara que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. (BRASIL, 1988).

Com isso, na década de 1990, mais precisamente a partir de 1995, ano inicial do primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso, atividades reformadoras no campo educacional novamente voltaram à tona, resultando na promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em 1996, além da instituição de outras leis e decretos que a tiveram por base. Uma das legislações produzidas nessa década introduziu o processo de credenciamento a todas instituições de ensino superior, quer se tratassem de faculdades com amplo reconhecimento ou não.

A característica mais marcante da proposta educacional do governo de Fernando Henrique, segundo Cunha (2003), relacionava-se ao aspecto econômico,

cujo governo pretendia realizar uma “revolução administrativa”, de modo que ampliasse a oferta de vagas aos cursos de ensino superior em instituições públicas. Porém, o orçamento permaneceria o mesmo. Nesse sentido, as verbas destinadas às universidades estariam atreladas às suas avaliações de desempenho.

Cunha (2000) data o surgimento dos processos de avaliação das instituições de ensino superior a partir da década de 1970, quando, em 1976, se iniciaram as primeiras avaliações nacionais dos programas de mestrado e doutorado, com periodicidade anual até 1982, quando passaram a ser realizadas bianualmente. Tal processo avaliativo consistia na coleta de informações dos programas de pós-graduação e em sua interpretação através de julgamento proferido pelos pares. As primeiras comissões destinadas a esse processo foram organizadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (Capes).

Propostas para estender tais avaliações para o ensino dos cursos de graduação surgiram ainda na década de 1980, concretizando-se em 1992, por meio de iniciativa do Ministério da Educação, com a criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub). Nesse contexto, as avaliações seriam realizadas pelas próprias instituições. Cunha (2000) destaca que, inicialmente, esse programa foi recebido com desconfiança pela comunidade acadêmica, muito pelo receio de os parâmetros utilizados nos processos de avaliação não refletirem a diversidade de contextos sociais e econômicos presentes no país, e que isso, conseqüentemente, privilegiasse mais instituições do eixo Rio de Janeiro – São Paulo, em detrimento das instituições das regiões Norte e Nordeste.

A partir da instituição da Lei nº 9.394/1996, dispendo sobre a nova LDB, ficou assegurado o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, bem como os processos de autorização, reconhecimento e credenciamento das instituições e de seus cursos. Em seu Art. 16, a LDB dimensiona a composição do Sistema Federal de Ensino da seguinte maneira:

- I- as instituições de ensino mantidas pela União;
- II- as instituições de educação superior mantidas pela iniciativa privada;
- III- os órgãos federais de educação. (BRASIL, 1996).

Atualmente, as Instituições de Ensino Superior (IES) podem ser classificadas, de acordo com seus atributos, administrativamente, como públicas ou

privadas, as públicas subdividindo-se ainda em federal, estadual e municipal, e por sua organização acadêmica podem ser classificadas como Universidades, Centros Universitários, Faculdades e Institutos ou Centros Federais de Educação Tecnológica.

Nesse contexto, as universidades como instituições pluridisciplinares são caracterizadas, pela LDB de 1996, por uma “produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional”. O Capítulo IV da LDB, que compreende do Art. 43 ao Art. 57, discorre especificamente acerca da educação superior e suas particularidades. Dentre eles, o Art. 46 determina que a autorização e o reconhecimento de cursos, assim como o credenciamento das IES, terão prazos limitados, devendo ser periodicamente renovados através de processo regular de avaliação. (BRASIL, 1996).

Cunha (2003) tece uma crítica ao texto estabelecido na LDB de 1996 por sua omissão a alguns aspectos da educação nacional, como, por exemplo, a não definição dos processos seletivos pelos quais os candidatos deveriam passar para concorrer às vagas dos cursos de ensino superior. Desse modo, apesar de recém-instituída, ocorreu o que o autor chama de “normatização fragmentada”, pois os pontos omitidos na LDB tiveram que ser estabelecidos através de outras normativas.

No caso do processo seletivo para o ensino superior, no último ano do primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1998, o Ministério da Educação implantou um novo mecanismo de seleção, ainda de forma facultativa, aplicado aos alunos da terceira série do ensino médio: o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Cunha (2003) afirma que, enquanto as instituições privadas incorporaram a nota do ENEM como meio parcial ou total para o ingresso dos estudantes, as instituições públicas fizeram resistência a esse mecanismo, de modo que, algumas delas, até o fim do segundo mandato de Fernando Henrique, continuavam com seus próprios meios de seleção, sem aderir aos resultados obtidos no ENEM.

Outros processos avaliativos também entraram em discussão no Ministério da Educação no governo de Fernando Henrique, como o caso do Exame Nacional de Cursos, conhecido também como *Provão*, iniciado em 1996. Tal exame, de

acordo com Cunha (2003), deveria ser realizado obrigatoriamente com todos os alunos do último ano dos cursos de graduação do país, entretanto sua implantação foi acontecendo pouco a pouco a cada ano, iniciando com os discentes dos cursos de Direito, Administração e Engenharia Civil.

Ainda no ano de sua implantação, o processo sofreu diversas críticas dos meios de comunicação, de que as dimensões institucionais das IES estariam sendo deixadas de lado, levando em consideração apenas as dimensões individuais. Em resposta às críticas, Paulo Renato Souza, Ministro da Educação durante os oito anos de governo de Fernando Henrique, decidiu instituir procedimentos de avaliação complementares ao Provão, por meio do Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996, que estabelecia a avaliação por uma comissão externa à instituição. À época, o reconhecimento dos cursos superiores, a criação de instituições de ensino superior e o seu credenciamento e reconhecimentos eram de incumbência do Conselho Nacional de Educação (CNE).

O CNE constitui-se como um órgão colegiado de assessoramento do Ministério da Educação, criado a partir do Decreto nº 19.850/31 e, posteriormente, consolidado pela Lei nº 9.131/95, cuja missão é buscar democraticamente alternativas e mecanismos institucionais que assegurem a participação da sociedade no desenvolvimento, aprimoramento e consolidação da qualidade da educação nacional. Este Conselho é composto estruturalmente pela Câmara de Educação Básica e pela Câmara de Educação Superior, possuindo, entre outras atribuições, a de elaboração e acompanhamento da execução do Plano Nacional de Educação. (BRASIL, 201-?).

Dentre as atribuições da Câmara de Educação Superior estão a de analisar os resultados dos processos de avaliação da educação superior, bem como a de deliberar acerca da autorização, credenciamento e reconhecimentos das Instituições de Ensino Superior, podendo ainda deliberar acerca dos estatutos das universidades e dos regimentos das demais IES que fazem parte do sistema federal de ensino. (BRASIL, 1995).

Cunha (2003, p. 57-59), ao resumir as mudanças ocorridas no âmbito da educação superior nos oito anos do governo de Fernando Henrique, as descreve da seguinte forma: a autonomia das universidades, que provocaria uma “revolução administrativa”, não foi de fato efetivada, além de que a contenção de recursos para as instituições públicas não permitiu a continuidade de suas operações como antes

eram realizadas; houve também um crescimento acelerado de instituições privadas; para além da não concretização da eficácia nos resultados dos processos de avaliação de cursos e instituições.

No período que se seguiu a promulgação da LDB, Rothem e Barreyro (2010, p. 169) demarcam as políticas de avaliação em três momentos. Nesse intuito, os autores correlacionam a avaliação da educação superior com a expansão desse nível de ensino.

- 1) de 1996 a 2002, a implantação do Exame Nacional de Cursos como mecanismos de regulação da educação superior;
- 2) de 2003 a 2007, a elaboração e a implantação do SINAES, período caracterizado pelo embate entre a visão baseada na avaliação formativa e na participação, e a visão regulatória da avaliação;
- 3) de 2008 a 2010, a retomada e a consolidação da avaliação como regulação da educação superior com a criação de índices. (ROTHERM; BARREYRO, 2010, p. 169).

Destarte, como uma das propostas do plano de governo de Luiz Inácio Lula da Silva, que assumiria a presidência em 2003 e se reelegeria desempenhando suas funções até o ano de 2010, estava a proposta de criação de um sistema de avaliação baseado nos princípios do PAIUB. Nesse sentido, o então Ministro da Educação, Tarso Genro, conseguiu a aprovação e o estabelecimento do Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES), por meio da sanção da Lei nº 10.861, em 19 de maio de 2004, que vigora como sistema avaliativo até hoje. Também no âmbito dessa lei foi instituída a formação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), órgão responsável pela coordenação e supervisão do SINAES.

O SINAES foi instituído com o objetivo de “assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes”. (BRASIL, 2004). Nesse entendimento, as avaliações passaram a acontecer em três processos independentes, muito embora inter-relacionados: 1- avaliação interna ou autoavaliação institucional; 2- avaliação externa, realizada “*in loco*” por comissões de especialistas; e 3- Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que viria a substituir o antigo “*Provão*”. Toda a operacionalização dessas avaliações

é de encargo do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação.

Esse novo exame de avaliação do desempenho dos estudantes trouxe alguns diferenciais com relação ao anterior, como, por exemplo, o fato de a aplicação da prova para verificar as competências e conhecimentos adquiridos pelos alunos ser complementada agora por um questionário socioeconômico. Além disso, sua aplicação, entre os anos de 2005 e 2008, aconteceu de maneira amostral com alunos dos períodos iniciais e finais dos cursos, e não mais obrigatoriamente apenas aos alunos concluintes. (ROTHEN; BARREYRO, 2010).

O SINAES se utiliza de alguns instrumentos para efetuar as avaliações externas das Instituições de Ensino Superior. Há o Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a Distância (IAIE), compreendendo cinco eixos a serem avaliados, para fins de credenciamento, recredenciamento ou de transformação de organização acadêmica. Há também a avaliação dos cursos de graduação através do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância (IACG), para fins de reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos, o qual compreende três dimensões a serem avaliadas.

As avaliações das IES são realizadas mediante alguns procedimentos e instrumentos, dentre eles, a autoavaliação, que, nos termos da Lei n. 10.861/04, deve ser realizada por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), a qual teve de ser instituída obrigatoriamente em cada IES, pública ou privada, no prazo de 60 dias após a promulgação desta lei. Esta autoavaliação ainda deve seguir as diretrizes e o roteiro elaborado pela CONAES.

Além da autoavaliação, existe a avaliação externa ou avaliação in loco, realizada por comissões, a fim de atribuir conceitos a essas instituições numa escala de cinco níveis, de acordo com o cumprimento das dimensões avaliadas.

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

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

- III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV – a comunicação com a sociedade;
- V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII – infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;
- IX – políticas de atendimento aos estudantes;
- X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. (BRASIL, 2004).

Com a finalidade de regular os cursos de graduação no Brasil e identificar as condições de ensino oferecidas, principalmente no que tange a dimensões de perfil do corpo docente, de instalações físicas e de organização didático-pedagógica, foram estabelecidas avaliações para as seguintes situações: autorização, quando uma instituição pede autorização ao Ministério da Educação para abrir um curso; reconhecimento, quando a primeira turma desse novo curso inicia a segunda metade do curso; e a renovação de reconhecimento, realizada a cada três anos, de acordo com o Ciclo do SINAES.

Conforme informado por Rothen e Barreyro (2010), em 2008, foram construídos e implantados índices de regulação da Educação Superior. Estes autores verificaram, por meio de pesquisa a artigos sobre a temática, que vários autores tecem críticas à implantação desses índices, afirmando que essa iniciativa teria condenado o SINAES a sucumbir à cultura do antigo Provão, o que, no entendimento de Dias Sobrinho (2008), encerraria as discussões acerca da qualidade no ensino superior.

Para além dos processos avaliativos, na primeira década do século XXI, o sistema de ensino superior brasileiro experimentou grandes modificações refletidas também na década seguinte, com o estabelecimento de alguns programas, tais como: o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), instituído em 2001, voltado à

concessão de financiamento a estudantes em cursos superiores não gratuitos; o Programa Universidade para Todos (Prouni), institucionalizado pela Lei nº 11.096/2005, cuja finalidade é a concessão de bolsas de estudo parciais e integrais em cursos de graduação e sequenciais, além de oferecer isenção de tributos para as instituições aderentes; o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), definido pelo Decreto nº 6.096/2007, com o objetivo principal de ampliar o acesso e a permanência na educação superior.

Por meio do Reuni, o governo federal gerou condições para a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior, principalmente nas universidades. Os efeitos deste programa podem ser aferidos pelos expressivos números de expansão obtidos no período entre 2003 e 2011, quando, aliado à interiorização dos campi das universidades federais, foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos campi. (REUNI, [201-?]). Tais programas e outras iniciativas, de acordo com o Ministério da Educação, foram fundamentais para a ampliação significativa do número de vagas na educação superior, contribuindo com um acesso maior dos jovens à educação superior. (PROUNI, [2019?]).

As ações do programa contemplam o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que têm o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país. (REUNI, [201-?]).

Desde o primeiro semestre de 2019, o tema da educação superior vem ocupando lugar de destaque nacional, especialmente desde a posse do Governo de Direita que se instalou no Brasil no mês de Janeiro, culminando com a construção de um forte discurso contra as Universidades públicas brasileiras, o que tem contribuído significativamente para uma desconstrução social da lógica da educação como direito constitucional, gerando protestos nacionais contra todo o contingenciamento de recursos para a Educação, corte de verbas para a Capes e o CNPq, redução das bolsas de pesquisas, diminuição de verbas para área de humanas, entre outras medidas³.

³ A esse respeito consultar A Universidade demonizada por João Carlos Salles disponível em: <http://www.andifes.org.br/a-universidade-demonizada-por-joao-carlos-salles/>

4 BIBLIOTECAS NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: aspectos históricos e os desafios contemporâneos

“No Egito, as bibliotecas eram chamadas ‘tesouro dos remédios da alma’. De fato, é nelas que se cura a ignorância, a mais perigosa das enfermidades e a origem de todas as outras”.
(Jacques-Bénigne Bossuet)

Reconhecidas em sua essência como espaços de difusão do conhecimento, as bibliotecas universitárias encontram significância em seu papel ao estarem estreitamente ligadas à função da universidade em disseminar informações científicas advindas de seus pesquisadores, docentes e discentes. (NUNES; CARVALHO, 2016, p. 174).

Historicamente, as bibliotecas universitárias surgiram na Idade Média, com o desenvolvimento das primeiras universidades na Europa. Acompanhando a evolução da sociedade em termos políticos e econômicos, surgiram a fim de legitimar profissões e associações entre esses profissionais, através da transmissão e aprendizagem de conhecimentos entre mestres e alunos. (VEIGA, 2007).

Até aquele momento, na Idade Média, apenas a Igreja exercia o monopólio nas atividades relacionadas à educação. Entretanto, com o crescimento no quantitativo de alunos e com a demanda da sociedade na formação de profissionais, a Igreja passou conferir concessões para a criação dessas escolas longe de seu espaço original, embora ainda muito influenciadas pelas ordens eclesiásticas. (VEIGA, 2007).

Com a evolução dessas novas instituições educacionais, surgiu também a necessidade da criação de espaços para consulta e leitura de materiais informacionais que atendessem aos currículos dos cursos superiores. Antes, a consulta a tais materiais era concebida apenas nos mosteiros. Essa necessidade foi impulsionada com a evolução bibliográfica ocorrida a partir do século XV, com o início do processo de laicização das universidades e com a invenção da imprensa. (MARTINS, 2002).

Os acervos das primeiras bibliotecas universitárias ganharam volume, principalmente, a partir da doação de coleções de livros por nobres ou outros homens letrados. Em seguida, acompanharam quantitativa e qualitativamente a evolução das universidades.

Diante do crescimento desses acervos e da necessidade em organizá-los, surge, com o livro, a figura do profissional bibliotecário, como afirma Martins (2002, p. 91): “É, pois, já nos albores da Renascença que a biblioteca começa a adquirir o seu sentido moderno, a sua verdadeira natureza, como é também nessa época que surge, junto ao livro, a figura do bibliotecário [...]”.

No sentido de organizar os acervos, além da ordem racional de agrupar os materiais em assuntos, outros métodos e técnicas precisaram ser incorporados. Foi o caso do alfabeto e do sistema arábico de numeração, que passaram a fazer parte das atividades dos catalogadores, apesar de sua descrença inicial. Com o crescimento exponencial dos acervos, essas técnicas se consolidaram e, a partir do século XVIII, impulsionaram a criação de catálogos organizados em ordem alfabética. (BATTLES, 2003).

Battles (2003) afirma que grandes mudanças aconteceram nas bibliotecas durante o século XVIII refletindo, essencialmente, o ambiente de disputas e rompimento de paradigmas que ocorria na sociedade europeia. “[...] Aliada a uma nova preocupação com a formação do povo e a necessidade de fornecer os meios para que essa formação acontecesse de modo completo, as instituições mais beneficiadas nesse período são as bibliotecas universitárias”. (NUNES; CARVALHO, 2016, p. 181).

No sentido de compreender os desafios das bibliotecas e de seus profissionais em torná-las mais eficientes, surgiram contribuições significativas de autores como Mevil Dewey, destacando seu trabalho com a criação da Classificação Decimal de Dewey (CDD), e Shiyali Ramamrita Ranganathan, com seu postulado sobre as Cinco Leis da Biblioteconomia. Para ele, o princípio fundamental da biblioteca “é ser um instrumento de educação universal que reúne e difunde livremente todos os recursos de ensino e dissemina o conhecimento com a ajuda delas [...]”. (RANGANATHAN, 2009, p. 263).

Desta maneira, já no século XX, a biblioteca adquire uma nova configuração com outros objetivos, além de apenas dispor dos materiais informacionais. Rompendo o paradigma de guarda e mantenedora do conhecimento, as bibliotecas

passam a atuar através de ações de aprendizagem para contribuir com o desenvolvimento de seus usuários, voltando a atenção para suas necessidades.

4.1 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO BRASIL: breve histórico e novas realidades

No Brasil, as primeiras iniciativas em educação formal seguiram o modelo europeu no sentido do monopólio das ordens religiosas. Com a chegada dos jesuítas, em meados do século XVI, aconteceu a criação dos primeiros colégios e, conseqüentemente, as primeiras bibliotecas. Entretanto, já no século XVIII, com a expulsão dos jesuítas, um grande golpe atingiu as bibliotecas dessas instituições, que tiveram seus acervos dilapidados.

Apenas no início do século XX foi elaborada a primeira legislação relacionada às bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, com a promulgação do Código dos Institutos Oficiais do Ensino Superior e Secundário, pelo então presidente Campos Sales, em 1901. (CUNHA; DIÓGENES, 2016, p. 101).

Como citado no capítulo sobre o Ensino Superior no Brasil, a primeira grande reforma da educação superior e o estabelecimento da universidade como forma preferencial de oferta do ensino superior só aconteceria a partir da década de 1930. É importante frisar, no entanto, que o surgimento das bibliotecas universitárias no Brasil aconteceu não diretamente ligado à criação das universidades, mas sim a partir de sua evolução. Desde o princípio da sua criação até os dias atuais, as bibliotecas universitárias enfrentam dificuldades atemporais, como a insuficiência de recursos financeiros para sua manutenção e a inexistência de políticas públicas integradas para o seu desenvolvimento.

Para fins de conceituação, entendemos nesse estudo a Biblioteca Universitária, conforme explicitam Nunes e Carvalho (2016, p. 179), como organizações

[...] voltadas para atender as necessidades de todos os membros da comunidade acadêmica da qual fazem parte, mas num processo dinâmico, onde cada uma de suas atividades não é desenvolvida de maneira estática e mecânica, mas com o intuito de agir interativamente para ampliar o acesso à informação e contribuir para a missão da universidade.

Nesta feita, para além de suas funções no apoio ao ensino, pesquisa e extensão, entendemos que a biblioteca universitária desempenha um papel de fundamental importância como elemento educacional. Conforme afirma Gelfand (1969, p. 24-25 citado por LEMOS; MACEDO, 1974, p. 168),

Ela não deve funcionar como um simples depósito de livros ligado a uma sala de leitura, mas como um instrumento dinâmico de ensino. Deve alimentar o intelecto do estudante, estimular as pesquisas do corpo docente e convidar todos os que se acham sob o seu teto a compartilhar integralmente de seu alimento cultural [...].

Esta afirmação traça para as bibliotecas universitárias funções mais ousadas que sua função secular tecnicista, dispendo as BU também como método de ensino. Isto nos impulsiona a compreender seu surgimento e como hoje se configura no sistema nacional de ensino superior.

Os acervos das BU, inicialmente, eram especializados de acordo com os assuntos abrangidos pela Faculdade da qual faziam parte, sendo subordinadas a seus respectivos diretores, ou então eram unificados em uma Biblioteca Central que atendia toda comunidade universitária. Nessa perspectiva, figuram primeiramente a Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em 1945, e a Biblioteca Central da Universidade de São Paulo (USP), em 1947.

A instituição dessas bibliotecas, ainda na década de 1940, não significou nem refletiu naquele momento uma preocupação significativa com sua formação ou com a excelência de seus serviços, principalmente quando falamos da composição de seu corpo de funcionários, visto que a profissão de bibliotecário só foi disposta em 1962, por meio da Lei nº 4.084, e regulamentada apenas em 1965, através do Decreto nº 56.725. Isso significa que os serviços oferecidos nas bibliotecas, universitárias ou não, até a década de 1960, não eram realizados por profissionais especializados para esse ofício, ficando o exercício condicionado aos profissionais que fossem bacharéis em Biblioteconomia ou em qualquer área do conhecimento.

Essa reflexão sobre a regulamentação do exercício do profissional bibliotecário torna-se necessária para compor o cenário de formação e evolução das bibliotecas universitárias no país, visto que, com a promulgação da Lei 4.084/62, também ficou instituído o Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB), oficialmente instalado em 1966, cuja finalidade é, além de disciplinar o exercício bibliotecário, contribuir para o desenvolvimento da biblioteconomia no país e,

consequentemente, pensar em novas formas de atuação e consolidação das bibliotecas. (BRASIL, 1962).

Sob a orientação da Reforma Universitária de 1968, que não abordava diretamente as bibliotecas, mas denotava implicitamente sua relevância no âmbito universitário, competiriam às bibliotecas:

[...] planejar seus serviços em relação aos objetivos da universidade; ver as bibliotecas como um sistema, opondo-se à biblioteca isolada; reestruturar as atividades da biblioteca em relação às atividades da universidade; introduzir princípios de centralização, coordenação e cooperação para evitar duplicação de meios para fins idênticos ou similares, e de racionalidade administrativa com plena utilização de materiais e recursos humanos. (TARAPANOFF, 1981, p. 18).

Diversos problemas foram enfrentados pela biblioteca universitária na implantação destas recomendações, principalmente no concernente ao entendimento das bibliotecas como um sistema, visto que, nessa época, a maioria das universidades possuía ou uma Biblioteca Central ou Bibliotecas Departamentais ligadas cada uma a sua respectiva faculdade isolada, o que dificultava o entendimento da instituição de maneira holística.

Nesse sentido, Silva (1981, p. 57-58) delineou alguns fatores que inibiram a constituição desses sistemas de biblioteca:

- 1- Inexistência de padrões, modelos ou critérios comuns de organização e prestação de serviços [...];
- 2- Funcionamento estanque. As bibliotecas permaneceram isoladas dentro das suas unidades sem estabelecerem um inter-relacionamento na própria Universidade como também com as bibliotecas das outras Universidades. Permaneciam também, apartadas do processo de planejamento da própria Universidade [...];
- 3- Falta de definição dos objetivos das bibliotecas universitárias [...];
- 4- Ausência, na maioria dos casos, de Regulamentos/Regimentos aprovados determinando a estrutura e competência das bibliotecas;
- 5- Carência de recursos materiais e financeiros [...];
- 6- Proposição de soluções sem base em diagnósticos resultantes de pesquisa institucional [...];
- 7- Carência de recursos humanos capacitados para o planejamento [...];
- 8- Falta de compreensão por parte da cúpula administrativa da Universidade do papel da Biblioteca no ensino aprendizagem e da função acadêmica do bibliotecário;
- 9- Falta de recursos institucionais para que o órgão central pudesse exercer uma efetiva ação coordenadora. (SILVA, 1981, p. 57-58).

Outro ponto de bloqueio mencionado é com relação ao planejamento das atividades das BU alinhado aos objetivos da universidade, pois os bibliotecários destas instituições, mesmo os mais experientes, não tinham tradição de planejar nem formação como planejadores.

Além disso, Tarapanoff (1981, p. 19) indica que “o papel da biblioteca dentro do sistema tradicional de ensino brasileiro marginalizava a atuação da biblioteca nos objetivos da universidade, deixando-a com a função residual de preservação de acervo”. Desse modo, nem bibliotecários nem professores entendiam a real importância das bibliotecas no contexto universitário, embora sua existência fosse um dos requisitos necessários para o reconhecimento de um curso superior, incluído pelo Conselho Federal de Educação (CFE) desde 1963. Paradoxalmente a essa exigência, esse mesmo Conselho entendeu, em seu Parecer nº 627/71, que não havia obrigatoriedade de contratar bibliotecários para atuar nas bibliotecas universitárias como condição para o deferimento dos pedidos de autorização e reconhecimento de cursos. (LE MOS; MACEDO, 1975, p. 41).

Com o objetivo de discutir sobre o papel das bibliotecas dentro das universidades, o Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) apoiou a realização do Seminário para Estudo dos Problemas de Administração e Funcionamento das Bibliotecas Universitárias, ocorrido no período de 08 a 12 de julho de 1974. Tal seminário seria o embrião do futuro Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU), iniciado em 1978, com a finalidade de “promover a reflexão, o debate e o intercâmbio entre os profissionais da área de informação, com foco voltado para as questões que envolvem as ações das Bibliotecas Universitárias”. (CBBU, [2018]).

Com o fortalecimento dos cursos de pós-graduação no país, as bibliotecas universitárias passaram a se organizar melhor e ganharam ainda mais firmeza na década de 1980, quando, em 1986, foi apresentado, pela Secretaria de Educação Superior (SESu) do Ministério da Educação, o Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias, por meio da Portaria nº 287/86. Ainda em 1986, como forma de prospectar suas ações, o Programa constituiu o I Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU), oriundo das discussões do IV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. (CUNHA; DIÓGENES, 2016).

O PNBU concentrou suas diretrizes em seis principais áreas: 1) planejamento - compreendendo os planejamentos organizacional, financeiro, de recursos

humanos e de recursos físicos; 2) formação e desenvolvimento de coleções; 3) processo técnico dos documentos; 4) automação de bibliotecas; 5) usuários e serviços; e 6) atividades cooperativas. (BRASIL, 1986, p. 2-8 apud CUNHA; DIÓGENES, 2016, p. 107).

Infelizmente, logo após sua formalização legal em 16 de fevereiro de 1990, o PNBU se fragilizou e foi desativado, muito em virtude da falta de interesse dos gestores do MEC e pelo momento crítico na política brasileira. Foi então extinto aquilo que alguns autores e profissionais consideram como a única política pública do governo federal em reconhecimento da importância das bibliotecas universitárias.

Outra mudança significativa sentida a partir da década de 1990, não apenas em âmbito nacional, foi a ascensão das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) que modificaram amplamente as relações entre os profissionais bibliotecários, seu insumo de trabalho e os usuários dos serviços das bibliotecas.

A partir das tecnologias digitais e com o advento da internet, a *World Wide Web* ou simplesmente *web*, passou a definir novos parâmetros nas relações sociais, econômicas e culturais. A *web*, conhecida inicialmente como *web 1.0*, possibilitou o acesso e consumo das informações de maneira mais facilitada, entretanto, ainda não permitia a colaboração entre produtores de conteúdo, fazendo desse consumo uma via de mão única para os usuários. Atualmente, com a evolução para a *web 2.0*, uma maior integração foi vivenciada pela sociedade, possibilitando a criação de conteúdos de maneira compartilhada entre usuários de localidades diversas, o que talvez não seria possível sem a evolução dessa plataforma.

No contexto das bibliotecas universitárias, as TDIC permitiram a ampliação da oferta de materiais informacionais através de periódicos científicos em meio digital, *e-books*, materiais assistivos para portadores de deficiência, entre outros. Essas tecnologias ajudaram também a melhorar a comunicação entre bibliotecários e usuários e aprimorar o marketing das bibliotecas.

Cunha (2010, p. [2]) ressalta que “estas mudanças vão além da mera incorporação de avanços tecnológicos. Elas incluem o repensar da essência do que define uma biblioteca universitária, o seu sentido de lugar, de produtos e serviços para a comunidade acadêmica [...]”. Por muitos anos, as BU foram consideradas no meio acadêmico como as únicas fornecedoras confiáveis de registro do

conhecimento. Contudo, a realidade da *Web*, tornando-se o maior depósito de informações do mundo, modificou esse *status*, ainda que parcialmente. Afinal, a integridade e a confiabilidade do conhecimento continuam sendo fatores primordiais para o desenvolvimento da ciência. Mesmo assim, os docentes e discentes muitas vezes acabam por ceder às facilidades oferecidas pela *web*, utilizando informações nem sempre confiáveis.

Considerando essas novas configurações, mesmo que ainda existam acervos em suportes não digitalizados, avaliados como vitais para a pesquisa em diferentes áreas do conhecimento, é importante que os profissionais bibliotecários pensem sobre a adaptação necessária das operações e serviços das BU para contemplar as novas realidades do século XXI.

Cunha (2010, p. [8]) cita alguns serviços inovadores em evolução nas bibliotecas universitárias:

Provisão de espaços para o aprendizado com qualidade; criação de metadados; serviços de referência digital; ensino do letramento informacional; seleção e escolha de recursos digitais bem como os direitos de seu uso; coleta e digitalização de materiais de arquivo e manutenção de repositórios digitais.

Nesse sentido, Cunha (2010) ainda menciona a importância crescente desses repositórios institucionais digitais com a disponibilização de arquivos de texto completo da produção acadêmica de discentes e docentes. Ele apresenta algumas motivações que estariam impulsionando as bibliotecas universitárias a substituir a filosofia "*just-in-case*" pela filosofia "*just-in-time*", significando uma maior tendência a aquisição de materiais apenas a partir da demanda e não antes dela. Tais motivações seriam "as reduções orçamentárias, a tendência crescente do usuário para o acesso eletrônico a esses documentos [...], o espaço físico limitado, e a incapacidade de sustentar financeiramente coleções completas".

O que se pode perceber, diante destas afirmativas, é que as tecnologias digitais trouxeram uma nova realidade para as bibliotecas, tanto em seus serviços quanto na formação de seus acervos. Nesse último caso, fica mais evidente a tendência na ampliação das aquisições de acervos de livros digitais e assinatura de periódicos eletrônicos. Cunha (2000, p. [12]) avalia que, no contexto brasileiro, o advento do Portal de Periódicos da CAPES acarretou, em muitas universidades públicas, na descontinuidade das assinaturas impressas de títulos disponíveis por meio do Portal.

Todavia, para que a BU cumpra sua função e responsabilidade com excelência necessita, sobretudo, de uma administração eficaz. Nesse sentido a administração da Biblioteca Universitária tornou-se um dos pontos-chave para a qualidade da educação e para a obtenção de um bom desempenho e sucesso, tanto da própria biblioteca, como da Instituição de Ensino Superior (IES) na qual se encontra inserida. Com isso exigem-se dos bibliotecários administradores não apenas o conhecimento na área de Biblioteconomia e habilidades gerenciais, mas também conhecimentos aprofundados na área de Administração, ou seja, domínio dos processos, das funções administrativas e financeiras, das teorias, dos instrumentos e tecnologias de gestão, entre outros. (DZIEKANIAK, 2009, p. 34).

Todavia, é oportuno ressaltar que, para além da capacidade gestora do profissional, deve-se atentar a sensibilidade da gestão superior, que deverá estabelecer prioridades administrativas com vistas a atender as necessidades da biblioteca no âmbito institucional.

Ao vivenciar essas profundas transformações e no intuito de adaptar-se às novas realidades, o pensamento estratégico nunca foi tão necessário aos gestores de bibliotecas universitárias. A transposição daquela barreira, que sempre permeou o pensar do profissional bibliotecário quanto ao seu papel como gestor e planejador, e quanto ao entendimento das bibliotecas como organizações, deve ser efetivada para que este profissional e sua unidade de informação consigam consolidar seu papel na instituição à qual pertencem, bem como ante a sociedade.

Desse modo, Diniz *et al.* (2016, p. 3) citam que não só os gestores das bibliotecas universitárias, como todos os servidores que a compõem devem estar integrados e comprometidos com essa iniciativa do planejamento estratégico. Para tanto, em muitas organizações, o que se precisa é de uma renovação na cultura organizacional de modo à consolidação desse planejamento.

Dib e Lima (2014), ao realizarem uma abordagem contemporânea para a gestão de bibliotecas universitárias brasileiras, apresentam alternativa para consolidar a gestão das BU em longo prazo: a Administração Discursiva, que, segundo os autores, pode ser aliada a outras formas de gestão, desde que respeitados seus preceitos. Eles citam como vantagens que o modelo de Administração Discursiva

possibilita a interação e a colaboração entre pessoas; viabiliza o diálogo, a autonomia e a liberdade; assegura o compromisso de todos com as decisões e as escolhas adotadas; democratiza o

processo de administração da biblioteca; promove o desenvolvimento, proporcionando melhores resultados para a biblioteca e, conseqüentemente, para a universidade, propiciando o bem-estar pessoal e o aprendizado contínuo de seus membros. (DIB; LIMA, 2014, p. 20).

Diante dessas novas possibilidades administrativas, entendemos que não há uma só alternativa para consolidar a administração das Bibliotecas Universitárias e fazê-la com excelência. É necessário, nesse sentido, que os bibliotecários de BU continuem a procurar meios para sua capacitação e atualização, com vistas a efetivar sua importância no contexto universitário.

4.2 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR APLICADOS ÀS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Em reunião entre o Conselho Federal de Biblioteconomia e o INEP/MEC, ocorrida em 2013, a Comissão de Especialistas em Bibliotecas Universitárias propôs algumas sugestões, a serem implementadas nos Instrumentos de Avaliação e nos processos avaliativos, em prol da maior integração entre as BU e suas instituições, dentre as, quais destacamos: a integração da participação da biblioteca/ bibliotecário(a), desde o início do processo, nas atividades de avaliação do INEP; a inclusão do bibliotecário(a) das IES como membro da Comissão Própria de Avaliação; a criação de um item específico para tratar sobre as BU na Avaliação Institucional e não apenas incluí-las na dimensão referente à Infraestrutura. (CFB, 2013).

No entanto, até o ano corrente desta pesquisa, tais sugestões parecem não terem sido incorporadas aos processos de avaliação, sendo a última atualização dos Instrumentos de Avaliação datada do ano de 2017. Apesar disto, cabe-nos aqui apresentar os delineamentos sobre as BU contidos nos Instrumentos de Avaliação.

O Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) é uma ferramenta que busca subsidiar os avaliadores em suas visitas às IES, auxiliando-os na verificação dos cinco eixos que contemplam as dez dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O credenciamento institucional transcorre dentro de um fluxo processual composto por diversas etapas, dentre as quais a avaliação in loco, que culmina em um relatório da comissão de

avaliadores, em que constam aferidas as informações apresentadas pela IES, relacionadas à realidade encontrada durante a visita. É gerado, assim, o Conceito Institucional – CI, graduado em cinco níveis, cujos valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória. (INEP, 2017c, p. 5).

Os cinco eixos avaliados nas IES pelo Sinaes são: Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional; Eixo 2: Desenvolvimento Institucional; Eixo 3: Políticas Acadêmicas; Eixo 4: Políticas de Gestão; Eixo 5: Infraestrutura. A cada eixo é atribuído um peso diferenciado dependendo da avaliação. Para fins de credenciamento, o primeiro eixo possui peso 10, o eixo 2 tem peso 30, e os demais eixos - 3, 4 e 5 - possuem peso 20 cada um. Já para o credenciamento ou transformação de organização acadêmica, os eixos 1 e 3 possuem peso 10 cada, enquanto os eixos 2 e 5 têm peso 30 cada e, por fim, o eixo 4 possui peso 20. (INEP, 2017c, 2017d).

Com as atribuições de relevância de cada eixo, percebemos que o eixo 2 - Desenvolvimento Institucional possui maior peso entre os outros eixos tanto no credenciamento quanto no credenciamento. O segundo eixo que apresentou maior relevância, na somatória de pesos entre as duas avaliações, foi o eixo 5 - Infraestrutura e é exatamente nesse eixo que localizamos a avaliação das bibliotecas universitárias.

Claro que o eixo 5 não avalia apenas as bibliotecas e seus acervos, ele é composto por 18 indicadores, dos quais 2 indicadores analisam as bibliotecas, um identifica suas características de infraestrutura e o outro verifica o plano de atualização do acervo.

No indicador 5.9 - Bibliotecas: infraestrutura, são analisadas as reais condições das bibliotecas com relação à adequação das necessidades institucionais, à acessibilidade, aos espaços de estudo individuais e coletivos, à presença de recursos tecnológicos para consulta, guarda, empréstimo e organização do acervo, bem como se elas fornecem condições para o atendimento educacional especializado e se disponibilizam recursos comprovadamente inovadores. (INEP, 2017c, 2017d, p. 28).

No indicador 5.10 - Bibliotecas: plano de atualização do acervo, é analisado se há descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) um plano de atualização do acervo e a viabilidade para sua execução, levando em consideração a alocação de recursos, ações corretivas associadas ao acompanhamento e à

avaliação do acervo pela comunidade acadêmica, e se há previsão de dispositivos inovadores. (INEP, 2017c, p. 28, 2017d, p. 29).

O Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação (IACG), por sua vez, é a ferramenta que busca verificar as reais condições de ensino oferecidas nas IES. Para isso, ele compreende três dimensões previstas no SINAES e presentes no Projeto Pedagógico do Curso (PPC): Organização didático-pedagógica, Corpo docente e tutorial e Infraestrutura.

A autorização de curso transcorre dentro de um fluxo processual composto por diversas etapas, dentre as quais a avaliação in loco, que culmina em um relatório da comissão de avaliadores, em que constam aferidas as informações apresentadas pelo curso relacionadas à realidade encontrada durante a visita. É gerado, assim, o Conceito de Curso – CC, graduado em cinco níveis, cujos valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória. (INEP, 2017a, p. 5).

Assim como no IAIE, dadas as devidas substituições, cada uma das dimensões possui um peso de relevância para compor o Conceito do Curso dependendo do tipo de avaliação. Para fins de autorização, a primeira e a terceira dimensão possuem peso 40 cada, já a dimensão 2 tem peso 20. Para fins de reconhecimento ou renovação de reconhecimento, as dimensões 1 e 3 possuem peso 30 cada, enquanto a dimensão 2 tem peso 40. (INEP, 2017a, 2017b).

Com as atribuições de relevância de cada dimensão, percebemos que as dimensões 1 e 3 – Organização Didático-Pedagógica e Infraestrutura, respectivamente – possuem maior peso na somatória dos instrumentos de autorização e de reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de graduação. A dimensão 2, apesar de ficar abaixo das outras dimensões na somatória de pesos, apresenta maior relevância no instrumento de reconhecimento e renovação de reconhecimento.

A avaliação das bibliotecas no IACG, como no IAIE, situa-se novamente na esfera da dimensão Infraestrutura. Essa dimensão, além de verificar a situação do acervo das bibliografias básica e complementar, avalia também os espaços de trabalho para os docentes e coordenadores, as salas de aula, o acesso dos alunos a equipamentos de informática, os laboratórios, entre outras instalações. Dos 16 indicadores avaliados na dimensão 3, dois correspondem à avaliação do acervo das bibliotecas.

Os indicadores 3.6 e 3.7 verificam as condições do acervo levando em consideração as bibliografias, básica e complementar, descritas para cada Unidade Curricular (UC). Esses indicadores analisam se o acervo físico está tombado e informatizado, se o acervo virtual possui contrato de acesso ininterrupto aos usuários e se ambos estão registrados em nome da IES. Também avalia a adequação e atualização do acervo das bibliografias básica e complementar às UC e aos conteúdos descritos no PPC, bem como verifica se as bibliografias estão referendadas por relatório de adequação assinado pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE). (INEP, 2017a, 2017b).

A compatibilidade entre “o número de vagas autorizadas (do próprio curso e de outros que utilizem os títulos) e a quantidade de exemplares por título (ou assinatura de acesso) disponível no acervo” também deve ser verificada. (INEP, 2017a, p. 39-40, 2017b, p. 33 e 35).

Em casos de títulos virtuais, é necessário que a IES garanta seu acesso através de instalações e recursos tecnológicos que atendam a demanda e a oferta dos títulos ininterrupta via internet, bem como disponibilize ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem. De maneira suplementar, o conteúdo administrado nas UC é analisado com vistas a identificar se o acervo possui exemplares ou assinaturas de acesso virtual de periódicos especializados, e se algum plano de contingência é adotado para garantir o acesso aos serviços. (INEP, 2017a, 2017b).

Podemos inferir, a partir destes indicadores nos instrumentos de avaliação e com base na pesquisa de Lubisco (2001), que o MEC/INEP ainda não dispõe de critérios e instrumentos suficientes para avaliar as Bibliotecas Universitárias de modo a contemplá-las como recurso pedagógico da universidade, inserindo-as, exclusivamente, no tocante à infraestrutura. “[...] a biblioteca universitária era tratada – como ainda o é – como uma ‘instalação’ da universidade; do ponto de vista institucional, era vista de modo semelhante e, muitas vezes, como um incômodo necessário”. (LUBISCO, 2011, p. 19).

Para além destes parâmetros, convém destacar que as Bibliotecas Universitárias não devem limitar seus planejamentos apenas tomando-os por base, muito embora sua avaliação se resuma a eles. Cabe também aos bibliotecários(as) gestores idealizar o planejamento das suas unidades de maneira a contemplá-las minuciosamente em suas particularidades, de modo a efetivar seu papel como

participantes do processo pedagógico, orientando-se a partir do planejamento da sua instituição. É nesse sentido que abordamos o planejamento no próximo capítulo, mais especificamente o planejamento estratégico e o seu produto final: o Plano de Desenvolvimento Institucional.

5 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Planejar é aplicar o raciocínio, a análise, a imaginação e o julgamento. É responsabilidade, não técnica”. (DRUCKER, 2019, p. 130)

Ao longo dos anos, a ciência da administração vem evoluindo e encontrando desafios a cada passo, no objetivo de estudar as organizações e suas relações com seus ambientes interno e externo. Ao passarem por constantes mudanças econômicas, sociais, ambientais, políticas e nas formas de gestão, as organizações tiveram que substituir suas práticas de gestão tradicionais por posicionamentos mais empreendedores e participativos.

March (2007, p. 387) afirma que “histórias de mudança ambiental rápida convidam a uma previsão de que os ambientes futuros vão favorecer as organizações que conseguem ser flexíveis e adaptar-se rapidamente à mudança”. Nesse movimento, os altos gestores das organizações, responsáveis pelas decisões macro da instituição, tiveram que desenvolver seu pensamento estratégico, a fim de impulsionar e difundir esse tipo de pensamento nos demais colaboradores da instituição, no intuito de propiciar a construção do planejamento estratégico institucional.

Uma das teorias sobre a evolução da ciência do pensamento estratégico apresenta-se a partir do desenvolvimento de pontos de vista diferentes sobre a estratégia, subdividindo-se em dez escolas do pensamento estratégico, conforme apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010): Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental, e Escola de Configuração.

As três primeiras escolas, chamadas de prescritivas, são consideradas, por estes autores, as que possuem maior preocupação em como as estratégias devem ser formuladas, do que propriamente como elas se formam, enquanto as outras seis escolas, denominadas de descritivas, além de focarem em aspectos específicos do

processo de formulação das estratégias, preocupam-se como de fato estas são formuladas. Em um último agrupamento figura a Escola de Configuração, sendo entendida por estes autores como aquela que combina as demais escolas, portanto, a que se apresenta mais completa. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Na obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) “*Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*”, após citarem a fábula “*Os cegos e o elefante*”⁴, os autores fazem uma analogia entre a fábula e a formulação da estratégia, em que nós somos os cegos e a formulação de estratégia é o nosso elefante:

Como ninguém conseguiu enxergar o animal inteiro, cada um tocou numa ou noutra parte e “prosseguiu em total ignorância” a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 19).

Com esse entendimento, da necessidade de manter uma visão holística e uma sintonia consistente entre o todo e as partes nos momentos de formulação da estratégia, nasce o planejamento estratégico corporativo. O conceito de estratégia mais voltado ao mundo dos negócios difundiu-se apenas ao final da década de 1950, sendo o termo estratégia utilizado até então fundamentalmente no campo militar. (PEREIRA, 2010; MÜLLER, 2013). Este início da evolução do problema estratégico é marcado, segundo Ansoff e Hayes (1985), pela maior preocupação das empresas e organizações com os ambientes em que estavam inseridas e as abrigavam.

A estratégia voltada para o mundo dos negócios e o planejamento estratégico foi trabalhada mais consistentemente a partir de meados da década de 1960, com o teórico H. Igor Ansoff, para quem a estratégia “é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 70). Muito embora ele observe que este é apenas um “conceito fugaz e um tanto abstrato”, já que por si só tal conceito não resulta em nenhuma ação produtiva imediata para a empresa.

⁴ Fábula escrita por John Godfrey Saxe (1816-1887)

Ao concentrar nossos estudos na estratégia enquanto ferramenta administrativa que visa conhecer mais profundamente as organizações e suas relações com o ambiente, corroboramos com Quinn (2007) ao afirmar que a essência da estratégia para as organizações seria a construção de uma postura forte e, ao mesmo tempo, flexível o suficiente para que elas consigam atingir as metas propostas, independentemente das influências sofridas por forças externas imprevistas.

A palavra estratégia, basicamente, nos remete ao delineamento dos meios de como sair de uma situação atual para uma situação futura desejada, isto porque, para se definir uma estratégia, primeiramente, deve-se ter consciência de onde está e o entendimento de aonde se quer chegar. Entretanto, isso não significa que a estratégia funcione como uma previsão, pois é exatamente pela incapacidade de prevermos o futuro que o planejamento estratégico se torna tão necessário. (DRUCKER, 2019). Na realidade, as organizações atualmente devem trabalhar não com a previsão, mas sim com a “prospecção ou criação de futuro”. (PEREIRA, 2010, p. 25).

Ansoff e Hayes (1985, p. 15, grifo nosso) entendem o planejamento estratégico como uma “análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa”.

De acordo com Philip Kotler (1975 apud ALDAY, 2000, p.11, grifo nosso), o planejamento estratégico “é uma **metodologia gerencial** que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, **visando maior grau de interação com o ambiente**”. Alday (2000) diferencia o planejamento estratégico do planejamento de longo prazo, confirmando as características mais flexíveis do planejamento estratégico e observando que o mesmo impulsiona o pensamento dos gestores a concentrar-se nos assuntos de maior relevância. Ansoff, Declerck e Hayes (1985, p. 48) confirmam que “as técnicas administrativas de planejamento em longo prazo, o controle financeiro e mesmo o popular planejamento de longo alcance pareceram inadequados” para a resolução dos novos desafios do mercado.

Para Quinn (2007, p. 29, grifo do autor), “uma estratégia bem-formulada ajuda a *organizar e alocar* os recursos de uma organização em uma *postura única e viável*, baseada em suas *competências e deficiências internas* relativas”. Desse modo, dar maior atenção ao processo de planejamento estratégico consiste em maior êxito para a organização frente às ameaças e fraquezas encontradas em seu ambiente. O planejamento estratégico não é definido de uma maneira única pelos autores que o estudam, no entanto podemos traçar suas características a partir de algumas definições.

O Planejamento Estratégico é um processo que consiste na **análise sistemática** de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças nos ambientes da organização, objetivando **formular estratégias e ações estratégicas** a fim de **aumentar a competitividade** e o **grau de resolatividade** da organização. (PEREIRA, 2010, p. 47, grifo nosso).

Para Oliveira (2018), o planejamento estratégico é o processo que, por meio de sustentação metodológica, estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa, com o objetivo de otimizar o grau de interação com os fatores externos – não controláveis –, atuando de forma inovadora e diferenciada.

Rezende (2015, p.20; 2018, p.48, grifo nosso) define planejamento estratégico como

um projeto posterior, **processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo**, para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Esse processo está **embasado essencialmente nos problemas ou desafios da organização**.

Após citar alguns conceitos do que não o caracterizam, Drucker (2019, p. 132, grifo nosso) define o planejamento estratégico como um

Processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, **tomar decisões atuais** que envolvam riscos; **organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões**; e, através de uma **retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões** em confronto com as expectativas alimentadas.

Notemos que, nas definições apresentadas, encontramos vários pontos de congruência, além de se tornarem complementares. Primeiramente, o planejamento estratégico é entendido por todos os autores como um processo. Processo este

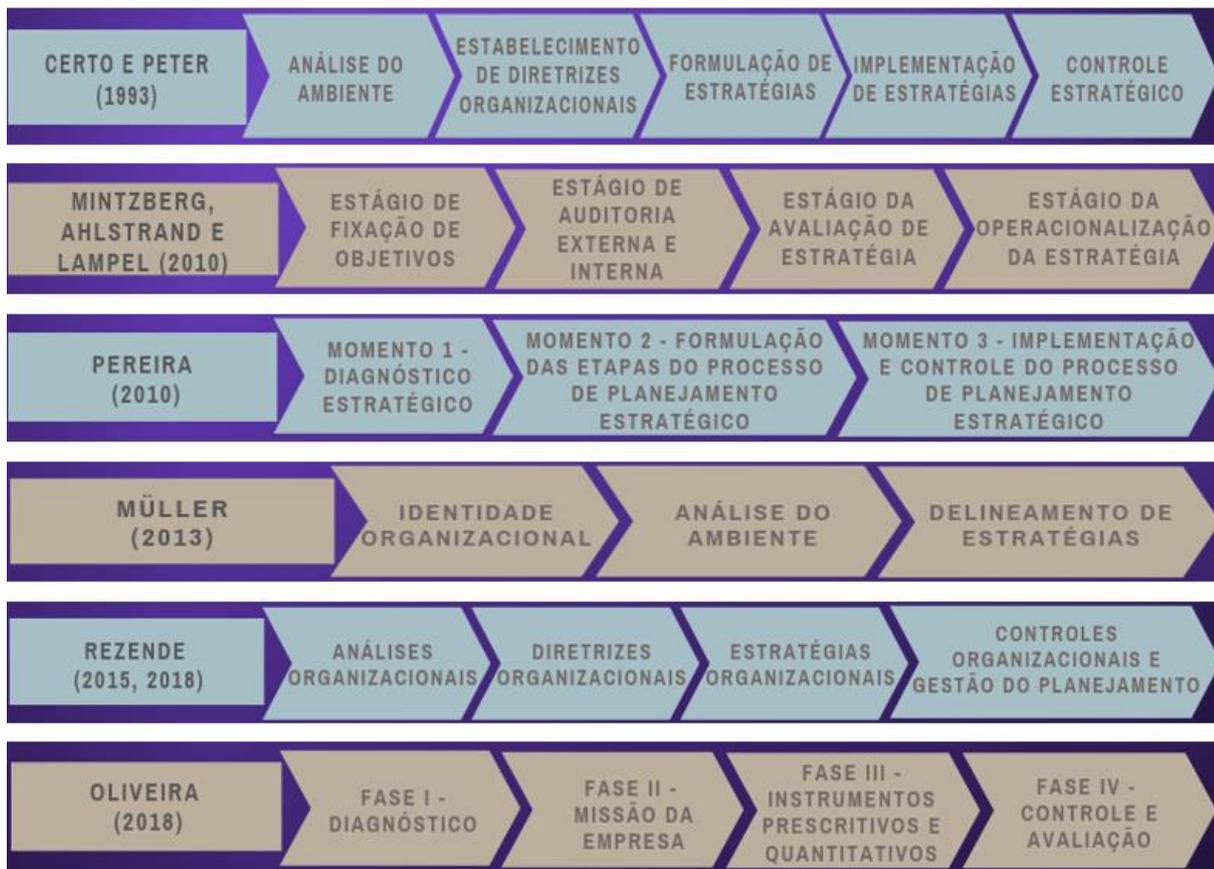
compreendido como sistêmico, dinâmico e contínuo, visando tomar decisões atuais, traçando objetivos para o futuro. Como etapas desse processo estão a análise interna e externa da organização, a definição das estratégias e ações necessárias para a execução dessas decisões e a avaliação dos resultados com base naquilo que foi planejado. Drucker (2019) ainda afirma que este planejamento não visa uma tentativa de eliminação dos riscos da instituição, pelo contrário, visa capacidade de a organização assumir riscos ainda maiores, a fim de melhorar seu desempenho.

Ansoff, Declerck e Hayes (1985, p. 58) advertem que o planejamento por si só “não produz ações, nem mudanças visíveis na empresa” e que, para efetuar tais mudanças, a empresa precisa desenvolver certas aptidões, tais como: “administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos”.

Oliveira (2018) aponta que o planejamento estratégico se desenvolve em três dimensões operacionais, seriam elas: 1 – Delineamento, que compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico; 2 – Elaboração, que inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa além da adoção de estimativas de risco; 3 – Implementação, que envolve os assuntos organizacionais, o sistema de informações, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivo, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo estratégico.

Considerando que todo projeto, seja de planejamento estratégico ou não, deve adotar determinados métodos para o seu desenvolvimento, a **Figura 3**, a seguir, foi elaborada levando em conta os apontamentos de autores da área, os quais delineiam fases para o processo de elaboração do planejamento estratégico das organizações públicas ou privadas. Cada organização deve personalizar seu tipo de metodologia e estabelecer as fases a seguir, baseando-se em suas peculiaridades.

Figura 3 - Fases para a elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Considerando a informação como um dos recursos essenciais ao funcionamento de qualquer organização e imprescindível na tomada de decisões, também no planejamento estratégico ela se destaca. Sem entrar nas discussões acerca das definições de dados, informação e conhecimento, Rezende (2018) indica que as informações que agregam valor à inteligência organizacional são aquelas chamadas de *informações inteligentes*, as quais podem ser identificadas na união dos conceitos de *informação personalizada* e *informação oportuna*.

Rezende (2018) considera informação personalizada toda aquela que leva em conta detalhes do ambiente interno e externo da organização e/ou é peculiar a uma pessoa ou serviço. Já a informação oportuna é aquela que, baseada em fontes indiscutíveis, se antecipa aos eventos, dando uma posição de vantagem à organização.

Todas as organizações, públicas ou privadas, podem elaborar objetivos, estratégias e ações para cada problema enfrentado separadamente para cada

função organizacional. As funções organizacionais podem ser classificadas como públicas ou empresariais. Nas organizações públicas, aquelas consideradas funções essenciais ou primárias são as de produção/serviços. Neste caso, exemplos de serviços públicos seriam o atendimento ao cidadão, a fiscalização, a arrecadação, entre outros, e as de comercial/marketing, que podem ser entendidas como as atividades de divulgação e comunicação pública. (REZENDE, 2018).

Claramente, a gestão pública é orientada para a prestação de serviços públicos, que devem ser executados com qualidade e eficiência, sem a visão de lucro financeiro. Como parte de seu processo de administração, o planejamento estratégico público deve contar com o envolvimento total das pessoas da organização, pois do seu comprometimento dependem as formas de se pensar continuamente as organizações, projetando-as para o futuro.

Conforme o delineamento exposto por Pereira (2010, p. 40), as organizações públicas enquadram-se no tipo de organização que deve preferenciar uma “visão humanística” do planejamento estratégico, concentrando-se mais ativamente na percepção do seu conjunto de clientes, investidores e, principalmente, funcionários, garantindo assim resultados mais consistentes em longo prazo. Drucker (2019, p. 537) chama as pessoas que trabalham no planejamento das organizações de “trabalhadores intelectuais”. Para ele, este é o elemento de mais rápido crescimento em qualquer tipo de empresa.

Não se enquadrando como um tipo qualquer de empresa, pelo contrário, destacando-se como organizações de aprendizado, as Instituições de Ensino Superior possuem finalidades essenciais que impactam diretamente a qualidade de vida na sociedade em que está inserida, como, por exemplo, manter o alto nível de cultura e qualificação profissional de seus cidadãos.

Ao passo das mudanças nas organizações e nas funções de seus trabalhadores, é preciso sinalizar também as modificações ocorridas na função dos líderes. O modelo anterior, em que apenas a alta gerência tinha a oportunidade de pensar soluções para a organização, cedeu espaço para o pensamento integrador, principalmente quando tratamos dos líderes nas organizações de aprendizado. Nessas organizações, os líderes devem ser responsáveis por criar ambientes que

possibilitem às pessoas expandirem suas capacidades de moldar o futuro. (SENGE, 2007).

Para atender essas expectativas da sociedade, as universidades públicas competem diariamente com as Instituições de Ensino Superior privadas, que, apesar de passarem pelos mesmos processos de avaliação interno e externo, possuem uma autonomia consideravelmente maior, visto que as ações que empreendem não dependem exclusivamente da determinação de legislações específicas e, por isso mesmo, têm maior flexibilidade ante as mudanças do mercado. Sem contar com o aspecto orçamentário que pode ainda mais a autonomia das universidades públicas.

Excetuando esse aspecto da competitividade, Dal Magro e Rausch (2012, p. 428) avaliam que “a qualidade no ensino está diretamente relacionada ao modelo de gestão utilizado pelas universidades”. Isso destaca o papel essencial que o planejamento desempenha na dinâmica das universidades, que não devem concentrar-se apenas no aspecto político-pedagógico, mas aprender continuamente a encarar holisticamente sua função enquanto organização de aprendizado.

Ao delinear seu modelo de gestão, as universidades devem concentrar-se, principalmente, na avaliação e nos resultados obtidos. Dal Magro e Rausch (2012) destacam que o propósito da avaliação institucional deve ser a condução e o constante aperfeiçoamento dos empreendimentos humanos. Desta maneira, o Plano de Desenvolvimento Institucional emerge como ferramenta do planejamento estratégico para reorganizar as atividades da gestão acadêmica e administrativa das IES.

Com a função de representar o produto final do planejamento da instituição, o PDI se apresenta tanto como um meio de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis, como um plano para a melhoria e para o acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas pela IES, assim como um instrumento de gestão pública. (SANT’ANA ... *et al.*, 2017).

Nesta feita, o PDI contribui para que as universidades desenvolvam um planejamento institucional que contemple seus processos de ensino, pesquisa e

extensão, subsidie o planejamento de suas ações futuras e colabore, através do processo de avaliação, para o aperfeiçoamento constante de seus serviços e ampliação do desempenho de seus recursos humanos.

5.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: dispositivos legais

A Administração Pública brasileira, direta ou indireta, está submetida às legislações e normativas estabelecidas, e obedece aos princípios constitucionais aplicados ao direito administrativo, conforme descrito no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1988). Em se tratando de Instituições de Ensino Superior, o maior desafio encarado pelas universidades públicas atualmente é o de promover eficiência administrativa aliada à oferta do ensino de qualidade.

A partir da constituição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação e sua aprovação em dezembro de 1996, houve definições mais precisas acerca do credenciamento, do planejamento e da avaliação das Instituições de Ensino Superior. Foi a partir dessa lei que também o PDI ganhou atribuições mais definidas.

Apesar disso, apenas em 09 de julho de 2001, com a publicação do Decreto nº 3.860, o PDI passou a figurar como um dos documentos obrigatórios para a avaliação das IES, atendendo aos processos de credenciamento e credenciamento destas instituições. Com a criação e estabelecimento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, em 10 de abril de 2004, tal decreto foi revogado e substituído em 09 de maio de 2006, pelo Decreto nº 5.773, que, entre outras considerações, apresentava os eixos que deveriam ser abordados no PDI.

As instituições de ensino superior, seus cursos e o desempenho dos seus estudantes são os elementos que compõem a avaliação realizada pelo SINAES que concentra seus esforços, principalmente, nos eixos de ensino, pesquisa e extensão. Os resultados dessas avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade das

instituições e dos cursos através dos conceitos que lhes são atribuídos, além de contribuir com a IES para o conhecimento de sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social. (INEP, [2015]b).

Apesar das definições trazidas pelo Decreto nº 5.773/2006, muitas dúvidas ainda permeavam entre os gestores universitários a respeito dos parâmetros e metodologias para elaboração do PDI. Destarte, objetivando responder tais questionamentos e como forma de nortear a construção do PDI, o Ministério da Educação (MEC) publicou um instrumento com instruções sobre a elaboração do PDI por meio da plataforma do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS).

Este instrumento, baseado no Art. 16 do Decreto nº 5.773/2006, descrevia de maneira minuciosa os eixos que deveriam constar no PDI e quais documentos deveriam integrar estes eixos. Para tanto, parametrizou o PDI em 10 eixos temáticos essenciais, com as dimensões a serem analisadas pela Secretaria de Educação Superior (SESu/MEC) e pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC).

Tal instrumento encontra-se atualmente desatualizado, visto que o decreto que o servia de base foi revogado em 15 de dezembro de 2017 pelo Decreto nº 9.235. Com o estabelecimento desse decreto houve algumas modificações importantes, como a inclusão mais clara sobre a criação dos polos de educação à distância, bem como a ampliação dos eixos temáticos. Dessa forma, o Artigo 21 do Decreto nº 9.235/2017 descreve que o PDI deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

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

II - projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e

campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;

VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:

a) com relação à biblioteca:

1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;

2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e

3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e

b) com relação aos laboratórios:

instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;

XI - oferta de educação a distância, especificadas:

a) sua abrangência geográfica;

- b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI;
- c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;
- d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos; e
- e) previsão da capacidade de atendimento do público-alvo. (BRASIL, MEC, 2017).

Com as mudanças acrescentadas pelo decreto supramencionado, o quadro de dispositivos legais que orientam o PDI também foi modificado. Para tanto, o **Quadro 4** foi elaborado contendo tais alterações, trazendo os dispositivos legais (legislação e documentos oficiais) atualizados até junho de 2019.

Quadro 4 - Dispositivos legais (legislação e documentos oficiais) que orientam o PDI

LEGISLAÇÃO E DOCUMENTOS OFICIAIS	OBJETO	REFERÊNCIA	IMPLICAÇÃO SOBRE O PDI
Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.	Art. 3, inciso I.	Procedimentos para a avaliação das Instituições de Ensino Superior, entre os quais deve constar o PDI.
Decreto nº 5.224, de 01 de outubro de 2004.	Dispõe sobre a organização dos CEFETs que se tornaram IFs (Institutos Federais).	Art. 17 §5; Art. 21	Credenciamento dos IFs condicionado à apresentação do PDI e a indicadores institucionais de desempenho.
Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.	Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.	Anexo, Meta 13, Estratégias 1, 3 e 7	Pretende fortalecer as ações de avaliação, regulação e supervisão aperfeiçoando o Sinaes; induzir o processo contínuo de avaliação nas IES; fomentar a formação de consórcios entre IES por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional Integrado.
Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017.	Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.	Art. 11, §1; Art. 12; Art. 13; Art. 19, §2.	Necessidade do PDI para pedido de credenciamento da instituição; necessidade de constar no PDI vínculos para a oferta de cursos e programas a distância em bases territoriais múltiplas.
Decreto nº 9.235, 15 de dezembro de 2017.	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-	Art. 20 e 21	Sobre os documentos necessários para o credenciamento, além dos elementos detalhados que devem constar no PDI.

	graduação no sistema federal de ensino.		
Portaria MEC nº 1.466, de 12 de julho de 2001.	Autorização de curso fora de Sede.	Art. 4	Pedidos de autorização devem ter como documentação o PDI, dentre outros.
Resolução CNE/ CES nº 10, de 2002.	Dispõe sobre o credenciamento, transferência de mantença, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior.	Art. 6; Art. 7	O PDI deve ser desenvolvido conjuntamente entre a mantenedora e a mantida; apresenta listagem dos documentos que devem ser incluídos no PDI; coloca o PDI como requisito aos atos de credenciamento e credenciamento das IES; pode ser exigido no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC; e deve sofrer aditamento no caso de modificações.
Portaria MEC nº 7, de 19 de março de 2004.	Aditamentos por modificações no PDI.	Art. 1º e Art. 2º	Alterações devem ser atualizadas no Sistema SAPIENS em virtude de inclusão e exclusão de cursos, ensejando alterações no PDI.
Portaria nº 2.051, de 09 de julho de 2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES.	Art. 15	As Comissões Externas de Avaliação das Instituições examinarão, dentre outros documentos: I - O (PDI).
Portaria MEC nº 4.361, de 29 de dezembro de 2004.	Processos a serem protocolados junto ao Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC.	Art. 1; Art. 3; Art. 14, § 3	Necessidade do PDI para o credenciamento e credenciamento das IES; PDI e seus aditamentos.
Portaria Normativa MEC nº 2, de 10 de janeiro de 2007.	Procedimento de regulação e avaliação da educação superior – modalidade à distância.	Art. 3 §6	Cursos de EAD ofertados pelas instituições dos sistemas federal e estaduais devem estar previstos no PDI apresentado pela instituição, por ocasião do credenciamento.
Resolução CNE/ CES nº 3, de 14 de outubro de 2010. (Alterada pela Resolução nº 5, de 19/10/2017).	Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e credenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino.	Art. 3; Art. 6	O credenciamento como universidade deve observar a compatibilidade do PDI e do Estatuto com a categoria de universidade, além de destacar a necessidade de inserir, eletronicamente em campo determinado, o PDI, dentre outros documentos.
Resolução CNE/CES nº 1, de 11 de março de 2016.	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância.	Art. 2º §1º; Art. 5 §1e §3; Art. 6; Art. 7 § 4; Art. 9 § 3; Art. 10; Art.	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES; os polos de EaD e a distinção entre polos; a expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada aos

		14 § 1; Art. 16; Art. 17; Art. 25 § 1º	termos do PDI; as IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância; nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI.
Resolução CNE/CES nº 2, de 13 de maio de 2016.	Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial e Continuada em Nível Superior para Funcionários da Educação Básica.	Art. 4; Art. 8; Art. 11, inciso II; Art. 16.	Organicidade entre o PDI, o PPI e o PPC e articulação com o Projeto Institucional de Formação.
Portaria normativa nº 11, de 20 de junho de 2017.	Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância, em conformidade com o Decreto no 9.057, de 25 de maio de 2017	Art. 2; Art. 5, §1 e §2; Art. 7, parágrafo único; Art. 8; Art. 12, §3, Art. 18, §3	Credenciamento e credenciamento de curso condicionado à previsão no PDI; sobre a avaliação in loco; os polos EAD devem estar previstos no PDI; cooperação institucional previstos no PDI; atividades presenciais como estágios e tutorias devem constar no PDI.
Portaria MEC nº 20, de 21 de dezembro de 2017.	Dispõe sobre os procedimentos e o padrão decisório dos processos de credenciamento, credenciamento, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos, nas modalidades presencial e a distância, das instituições de educação superior do sistema federal de ensino.	Art. 4, inciso I; Art. 5, inciso I; Art. 6, incisos I e II.	Sobre o indeferimento nos pedidos de credenciamento e credenciamento nas modalidades presencial e à distância.
Portaria normativa nº 21, de 21 de dezembro de 2017.	Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC.	Ponto 19.2 do Anexo	Definição do PDI e sua articulação com os resultados da avaliação institucional.
Portaria normativa nº 23, de 21 de dezembro de 2017 (Alterada pela Portaria normativa nº 742, de 03/08/2018).	Dispõe sobre o fluxo dos processos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos.	Art. 17; Art. 26, §1; Art. 45; Art. 63; Art. 66; Art. 74, inciso I.	Necessidade do curso a ser autorizado ou reconhecido constar no PDI; PDI como documento indispensável para o pedido de credenciamento para EAD; mudanças no PDI tramitem como aditamento ao ato de credenciamento ou credenciamento; pedido de credenciamento de campus fora de sede envolverá mudanças no PDI; o limite territorial de atuação da IES deve constar no PDI.

Portaria Normativa MEC n. 840, de 24 de agosto de 2018.	Dispõe sobre os procedimentos de competência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP referentes à avaliação de instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de estudantes.	Art. 6, §1 e §6; Art. 13, §3.	O formulário eletrônico de avaliação deve ser preenchido com as informações atualizadas do PDI para as visitas de avaliação institucional.
Instrução normativa nº 4, de 29 de novembro de 2018.	Regulamenta o Capítulo II da Portaria Normativa nº 840, de 24 de agosto de 2018.	Art. 3, §1, §2 e §4.	Inserção da versão atualizada do PDI no sistema de avaliação da educação superior.
Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018	Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências.	Art. 2 e Art. 13.	Regulamenta as diretrizes para a extensão na educação superior que devem constar no PDI.
Portaria MEC nº 275, de 18 de dezembro de 2018.	Dispõe sobre os programas de pós-graduação stricto sensu na modalidade a distância.	Art. 14, §1.	Apresentação de estrutura para pós-graduação no PDI.

Fonte: Atualizado e ampliado de Sant'ana *et al.* (2017).

Apesar da existência da legislação e dos documentos oficiais apresentados no Quadro 3, a ausência de método nesses documentos ainda era um dos maiores entraves para a elaboração satisfatória do PDI, visto que só apresentam os elementos que devem compor, mas não explicitam o modo como as IES devem proceder em seu processo de planejamento.

5.2 NOVO SISTEMA PARA GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DO PDI: ForPDI

Visando identificar as informações sobre o PDI das IES brasileiras e estruturar um novo sistema para a elaboração do PDI, a Comissão de Planejamento do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (Forplad), vinculada à Andifes (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais

de Ensino Superior), realizou uma pesquisa, durante o ano de 2016, com 63 instituições federais de ensino superior.

Tal diagnóstico identificou a necessidade de criação de uma obra que servisse de referência para a adoção de uma metodologia única para a criação do PDI em todas as universidades federais, além da criação de uma ferramenta de informatização do PDI para potencializar o acompanhamento dos resultados dos indicadores e metas estabelecidos.

Como resultado, em 2017 foram apresentados uma solução de software para gerenciamento do PDI e um livro que visa orientar os gestores sobre as principais ferramentas de gestão estratégica que podem ser adaptadas para elaboração do PDI, assim como o seu arcabouço teórico composto por: leis, portarias normativas, resoluções e decretos. Assim, o ForPDI, sistema resultante do produto final das pesquisas realizadas pela Forplad, foi adotado como ferramenta de gestão a partir de 2018, com a finalidade de atribuir maior transparência e facilidade no acompanhamento das ações de planejamento das universidades federais. (FORPDI, [2017?]).

O ForPDI é um sistema de plataforma aberta para gestão e acompanhamento do PDI das universidades federais e outras instituições públicas brasileiras. O método sugerido em seu livro apresenta ferramentas de gestão amplamente utilizadas no meio empresarial que auxiliam os gestores nas fases de formulação, implementação e controle da estratégia organizacional. O **Quadro 5** apresenta algumas destas ferramentas e suas principais características.

Quadro 5 - Ferramentas de gestão

FERRAMENTA	PRINCIPAL OBJETIVO
Análise SWOT	Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças)
Construção de cenários	Analisar possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas mais rápidas.
BSC	Gestão do desempenho organizacional, baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
PES	Elaboração do planejamento estratégico, baseado em quatro momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional.
Canvas	Evidenciar como a empresa gera valor para o cliente, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Fonte: Sant'ana *et al.* (2017, p. 27).

Apesar da apresentação categorizada dessas ferramentas conforme consta no **Quadro 5**, Sant'ana *et al.* (2017) informam que tais ferramentas podem ser utilizadas concomitantemente, visto que cada uma contribui de maneira diferente, fornecendo informações complementares para a elaboração do planejamento estratégico.

Ao apresentar essas ferramentas, o livro do ForPDI constitui-se como ponto de partida para a completa estruturação de um PDI que, observando as demandas das IES de forma efetiva, consiga ser aprovado pelas instâncias governamentais cabíveis. Sant'ana *et al.* (2017) citam ainda que a motivação para a construção do PDI não deve se basear apenas na obrigatoriedade imposta pelos órgãos de governo e suas legislações, antes deve figurar como exigência da própria IES com a finalidade de compreender-se e estabelecer para si um horizonte de orientação, com base nos resultados das avaliações realizadas e nas deficiências encontradas.

Como modelo, Sant'ana *et al.* (2017) sugerem que o processo de elaboração do PDI ocorra sistematicamente em algumas fases, conforme a **Figura 4**.

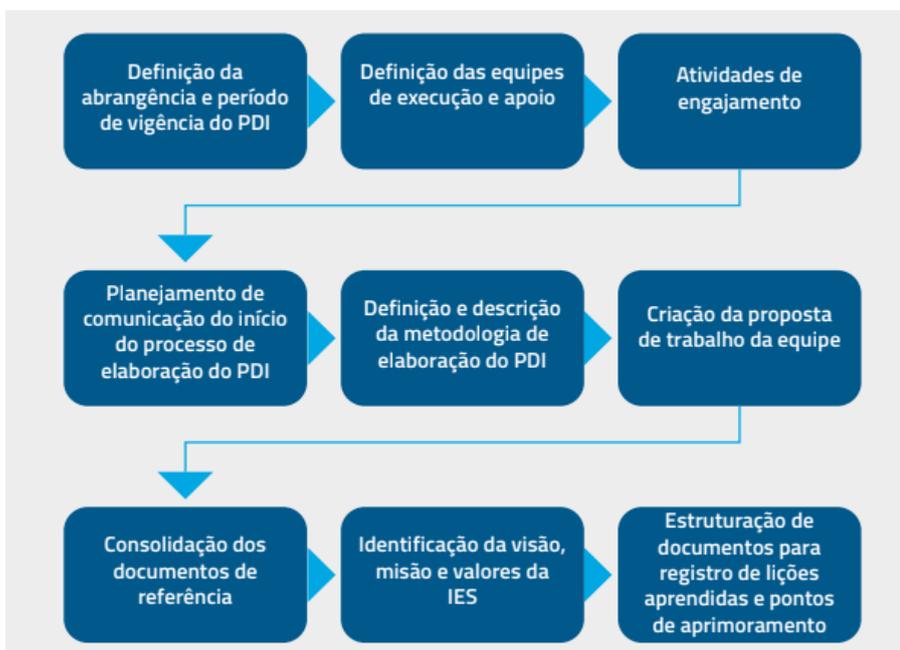
Figura 4 - Fases do processo de elaboração do PDI



Fonte: Sant'ana *et al.* (2017, p. 58).

A fase de Preparação corresponde à descrição das atividades e recursos que serão necessários para a elaboração do PDI. Nela, além de outras atividades, são definidos a abrangência e o período de vigência do PDI, bem como a indicação da(s) equipe(s) responsável(eis) por sua construção. A **Figura 5** apresenta o panorama completo das atividades que devem ser realizadas nessa fase.

Figura 5 - Sequência de atividades preparatórias

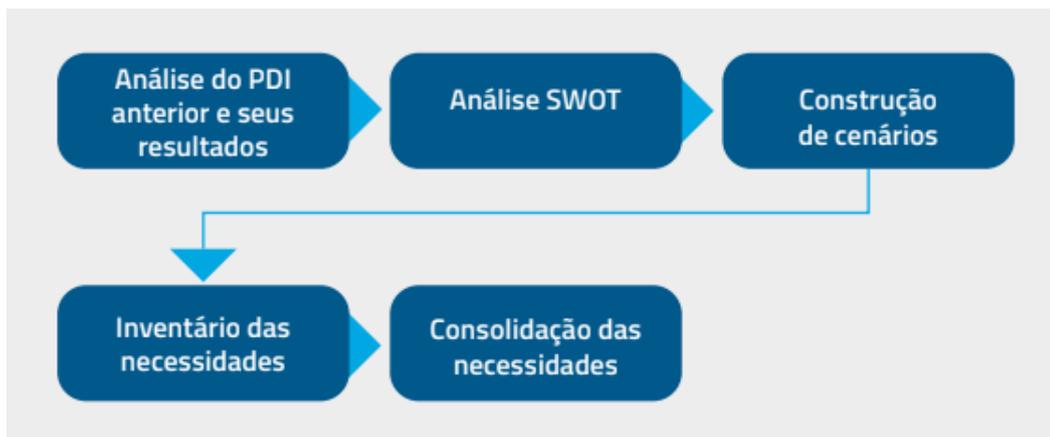


Fonte: Sant'ana *et al.* (2017, p. 59).

Após realizada a sequência de atividades relacionadas na **Figura 5**, é chegado o momento de reflexão e exame, com a finalidade de se compreender a situação atual da IES, por meio de diagnósticos a serem realizados pelos diversos setores. Sant'ana *et al.* (2017, p. 60) afirmam que esta fase de Diagnóstico “demanda grande interação com os departamentos das IES, visto que objetiva

coletar dados e analisar documentos pertencentes a diferentes áreas”. Os autores sugerem que cada IES proceda com a análise de seu PDI anterior, à procura de falhas eventualmente cometidas e a partir delas que sejam definidos pontos de melhoria. Além desta atividade, Sant’ana *et al.* recomendam que na fase de Diagnóstico sejam realizadas as atividades apresentadas na sequência conforme a **Figura 6**.

Figura 6 - Sequência de atividades de diagnóstico para a elaboração do PDI



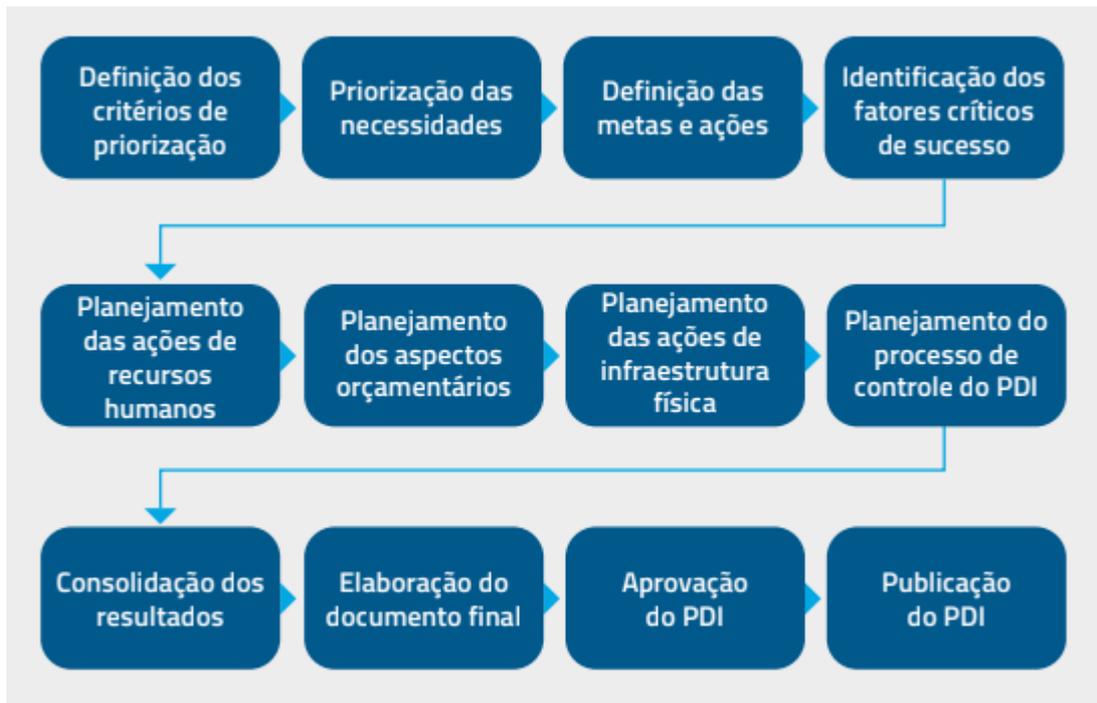
Fonte: Sant’ana *et al.* (2017, p. 60).

Ao atingir a compreensão da real situação da IES, bem como o entendimento de seus ambientes, promovido pela execução da etapa anterior, agora de fato é que o planejamento começa a ser delineado. A fase de Planejamento procura estabelecer os planos e as ações necessárias para alcançar os objetivos propostos, levando em consideração as análises e resultados obtidos nas duas primeiras fases do processo de planejamento institucional.

Nesse momento devem ser priorizadas as necessidades, bem como traçadas as metas e ações para cada uma delas, contemplando aspectos relacionados a recursos humanos, recursos orçamentários, infraestrutura física e outros aspectos que se julgarem necessários para abarcar as especificidades da IES e as demandas da legislação. (SANT’ANA *et al.*, 2017, p. 62).

Para tanto, os autores propõem que as atividades da fase de Planejamento ocorram segundo o exposto na **Figura 7**.

Figura 7 - Sequência de atividades de planejamento da elaboração do PDI



Fonte: Sant'ana *et al.* (2017, p. 63).

Finalizadas as fases sugeridas para a elaboração do PDI e após sua publicação, Sant'ana *et al.* (2017) continuam as orientações acerca das atividades seguintes nas etapas de Implementação e Controle, que visam monitorar e avaliar a implementação das ações propostas no PDI, como também identificar e corrigir possíveis desvios que ocorram durante a implementação do plano, buscando obter o melhor desempenho possível.

Sant'ana *et al.* (2017) ainda destacam, como fator essencial para o trabalho eficiente, a comunicação entre as equipes de trabalho, o que coaduna com o que afirma Drucker (2019, p. 481), no sentido de que apenas a disposição das informações não é o suficiente, pois “a eficácia no processo informativo dependerá cada vez mais da nossa capacidade de nos comunicar. Na falta da comunicação eficaz [...] a revolução informativa não conseguirá informar”.

Para tanto, além da comunicação entre as equipes, também urge necessária a divulgação do processo de elaboração do PDI, para a comunidade acadêmica e para os diversos públicos, através dos meios de comunicação cabíveis (e-mail, exposição de cartazes, site oficial da instituição, etc.). (SANT'ANA *et al.*, 2017).

6 PDI UFPB 2019-2023: análise da construção de um novo modelo

“Assumir uma atitude responsável perante o futuro sem uma compreensão do passado é ter um objetivo sem conhecimento. Compreender o passado sem um comprometimento com o futuro é conhecimento sem objetivo”.

(Ronald T. Laconte)

Ao decidir implantar a nova metodologia de elaboração de PDI, com vistas ao que fora consolidado no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração no ano de 2018, a UFPB, na figura de seu pessoal da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento, se lançou ao desafio de desenvolver o projeto de planejamento institucional em conjunto com os setores da Administração Superior, dos Órgãos Suplementares e os Centros de Ensino desta Universidade.

Tendo em vista as premissas para elaboração do projeto de planejamento estratégico, conforme Rezende (2018, p. 53), **Modularidade, Existência e Equipe Multidisciplinar ou Comitês de Trabalho**, verificamos que o projeto de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da UFPB considerou-as totalmente. O que nos permitiu chegar a este entendimento foi a verificação dos documentos de construção do PDI, mediante teoria aqui descrita.

De acordo com a premissa da Modularidade, que determina que o projeto deve ser constituído por partes ou fases integradas, verificamos que o PDI 2019-2023 da UFPB teve seu projeto de elaboração constituído em 3 fases, conforme sugerido por Sant’ana *et al.* (2017): *Preparação, Diagnóstico e Planejamento*.

Observando a premissa da Existência, que retrata que o projeto deve sempre ser desenvolvido com uma metodologia, ainda que não sedimentada, percebemos que, para além da sua elaboração em fases, foram utilizadas ferramentas de gestão na execução das fases de Diagnóstico e Planejamento, tais como: a Análise por meio da Matriz SWOT, o Inventário de Necessidades, com estabelecimento de prioridades atribuídas através da Matriz GUT, e o *Balanced Scorecard* (BSC), que permitiu a construção do mapa estratégico ao final do projeto.

Considerando a premissa da Equipe Multidisciplinar ou Comitês de Trabalho, a qual preconiza que o projeto deve ser elaborado por equipes multidisciplinares ou comitês de trabalho formados por sujeitos capacitados, trabalhando de forma integrada, constatamos que, inicialmente, foi desenvolvido o Grupo de Trabalho “UFPB – 2023” (GT – PDI) para o desempenho das atividades de apresentação da nova metodologia do PDI, bem como de preparação para sua elaboração. Nessa fase preparatória também foi estabelecida a Comissão de Elaboração, composta pela Equipe de Execução e pela Equipe de Apoio, formadas, respectivamente, pelos servidores docentes e técnico-administrativos da PROPLAN, e pelos docentes e técnico-administrativos das demais Pró-Reitorias, Órgãos Suplementares e Centros Acadêmicos. Estas equipes foram divididas entre Execução e Apoio⁵.

Seguindo as verificações sobre o processo de construção do PDI 2019-2023, a partir dos documentos disponibilizadas no *site* oficial da PROPLAN na internet, constatamos que, de acordo com o *Cronograma Geral*⁶ proposto (Anexo A), o prazo para elaboração das fases de *Preparação*, *Diagnóstico* e *Planejamento* se consolidaria dentro de doze meses (abril de 2018 a março de 2019).

No entanto, o que ficou constatado é que houve um alargamento de cinco meses no prazo de finalização do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB 2019-2023, visto que o mesmo só foi aprovado em 14 de agosto de 2019, por meio do Parecer nº 715/2019, do Conselho Universitário (Consuni), publicado em 16 de agosto de 2019. Tendo a publicação de sua versão final, após a aprovação do Consuni, ocorrido apenas em 21 de agosto de 2019.⁷

Isto posto, antes de prosseguirmos para as demais etapas da análise de dados, é necessário que façamos observações pontuais quanto a alguns termos utilizados pelos documentos de construção do PDI e pelo seu produto final.

Verificamos que os termos *Centros Acadêmicos* e *Centros de Ensino* são utilizados como termos similares, assim como os termos *Biblioteca Superior* e *Biblioteca Central*. Desta maneira, ao ler-se um ou outro estamos nos referindo ao mesmo setor.

⁵ Informações obtidas a partir dos documentos intitulados “*Apresentação PDI 2019-2023*” e “*Relatório Final Fase Diagnóstico*”, ambos disponíveis no *site* oficial da PROPLAN e anexados a este trabalho.

⁶ Este Cronograma Geral não é o mesmo apresentado no documento “*Apresentação PDI 2019-2023*”, que sinaliza a execução das fases de elaboração do PDI no prazo de 9 meses (abril a dezembro de 2018).

⁷ Conforme noticiado pela UFPB em sua página oficial na internet.

Observamos também a ocorrência dos termos *Administração Superior* e *Administração Central*, que não conseguimos perceber de forma clara como sinônimos, afinal, ora o termo *Administração Superior* é citado compreendendo apenas os setores da Reitoria e aqueles a ela ligados, as Pró-Reitorias, a Procuradoria Jurídica e a Auditoria Interna, ora esse termo compreende a união desses setores com os Órgãos Suplementares e Assessorias, indicando a mesma ideia proposta no termo *Administração Central*.

Desta forma, optamos por utilizar apenas o termo *Administração Superior*, conforme definido no PDI 2019-2023 (p. 9), composta pelos seguintes setores: Reitoria, as 8 Pró-Reitorias, a Procuradoria Geral, as Assessorias e os Órgãos Suplementares.

6.1 PDI UFPB 2019-2023: documentos mapeados

Conforme a tipologia dos documentos coletados (documentos oficiais e publicações administrativas), utilizamos como fonte oficial para obtenção dos dados da pesquisa o *site* oficial da UFPB na internet e, mais especificamente, a página da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Além deste, para a consulta da legislação atualizada, procedemos pesquisas nos sites oficiais dos órgãos governamentais, bem como na página do Diário Oficial da União (DOU) na internet.

A obtenção destes documentos só foi possível por meio da sensibilidade da Equipe Executora de construção do PDI, que optou por dar continuidade na transparência das atividades promovidas na e pela Universidade, mantendo a divulgação de suas publicações de forma constante e atualizada em suas páginas na internet. Desse modo, seguiu-se o exposto por Sant'ana *et al.* (2017), quando trata da importância da divulgação dos documentos do processo de construção do PDI. Tal realidade reflete o compromisso da PROPLAN e da UFPB em estabelecer uma comunicação entre o seu público interno e externo.

Destarte, a partir dos documentos obtidos, entendendo que tais documentos correspondem aos do projeto estratégico, que, conforme Rezende (2018, p. 53), constituem-se “na realização do mesmo e nos relatórios, diagramas e descrições formais de cada produto elaborado nas respectivas subfases”, construímos o

Quadro 6, relacionando e caracterizando cada documento elaborado nas fases de construção do PDI 2019 – 2023 da UFPB.

Quadro 6 - Mapeamento dos documentos do processo de construção do PDI

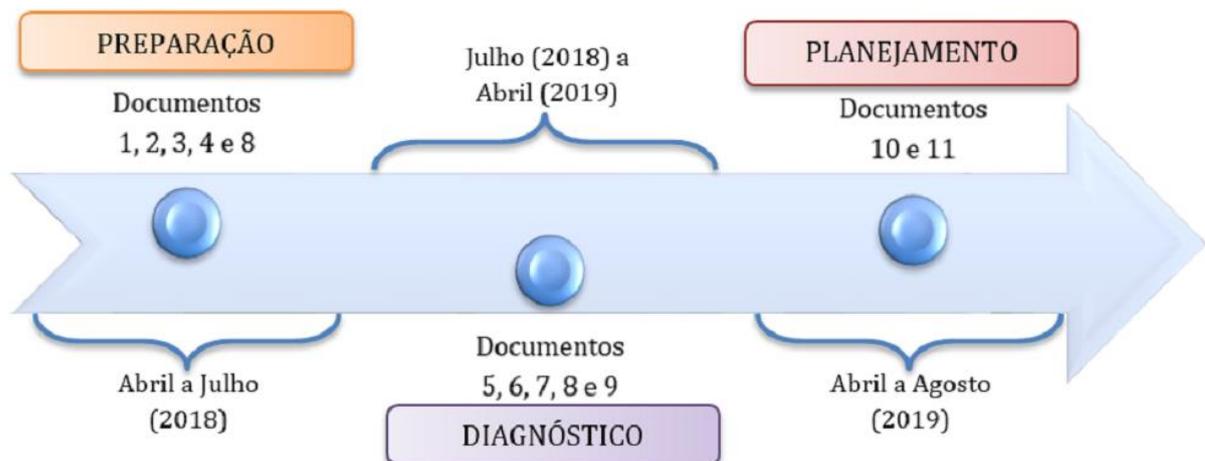
Doc. Nº	TÍTULO DO DOCUMENTO	DESCRIÇÃO DO CONTEÚDO	INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES (Período provável de criação e número de páginas)
1	Cronograma Geral PDI 2019-2023 (1)	Apresenta as atividades que serão desenvolvidas em cada fase do processo de construção do PDI, indicando seu período de execução correspondente. Compreende o processo entre os meses de abril e dezembro de 2018. Faz parte do documento <i>Apresentação PDI 2019-2023</i> .	Elaborado na Fase de Preparação entre os meses de abril e maio de 2018. Possui 1 página.
2	Lista de Reuniões Internas da Equipe de Execução – PDI UFPB 2019-2023	Informa o agendamento das reuniões da Equipe de Execução por fase do processo de construção do PDI, indicando a data, o local e a pauta a ser discutida.	Elaborada na Fase de Preparação entre os meses de abril e maio de 2018. Possui 1 página.
3	Lista de Reuniões – PDI UFPB 2019-2023	Informa o agendamento das reuniões entre a Equipe de Execução e a Equipe de Apoio em cada fase do processo de construção do PDI, indicando a data, o local, os participantes e a pauta a ser discutida.	Elaborada na Fase de Preparação entre os meses de abril e junho de 2018. Possui 2 páginas.
4	Apresentação PDI UFPB 2019-2023	Delimita a Missão, Visão e Valores da UFPB. Apresenta linhas gerais sobre a metodologia adotada para a construção do PDI, baseada no sistema ForPDI, além de indicar as ferramentas de gestão usadas nas fases desse processo. Apresenta o cronograma geral e o cronograma dos centros.	Elaborada na Fase de Preparação entre os meses de abril e junho de 2018. Possui 17 páginas.
5	Cronograma Geral PDI 2019-2023 (2)	Apresenta as atividades que serão desenvolvidas em cada fase do processo de construção do PDI, indicando seu período de execução correspondente. Compreende o processo entre os meses de abril de 2018 e março de 2019.	Elaborado na Fase de Diagnóstico no mês de julho de 2018. Possui 1 página.
6	Apresentação da Consolidação da Fase de Diagnóstico	Demonstra quantitativamente os dados consolidados obtidos a partir da Análise SWOT e do Inventário de Necessidades. Apresenta os indicadores descritos para os eixos temáticos.	Elaborada na Fase de Diagnóstico, no mês de agosto de 2018. Possui 53 páginas.
7	Relatório Final – Consolidação da Fase de Diagnóstico	Apresenta, através de análise quantitativa e temática, a consolidação dos dados obtidos pela Matriz SWOT e pelo Inventário de Necessidades realizado pelos setores da Administração Superior e pelos Centros de Ensino.	Elaborado na Fase de Diagnóstico no mês de outubro de 2018. Possui 134 páginas.
8	Listas de Frequência das Reuniões	Informa a participação dos representantes dos setores da Administração Superior nas reuniões entre a Equipe de Execução e a Equipe de Apoio.	Elaboradas durante as Fases de Preparação, Diagnóstico e Planejamento ocorridas no período de abril a dezembro de 2018. Foram 22 listas ao todo.

9	Relatório de Avaliação PDI UFPB 2014-2018	Apresenta o Mapa Estratégico construído no PDI UFPB 2014-2018, bem como informa os resultados obtidos em cada uma de suas perspectivas: Orçamento, Pessoas e Tecnologia, Processos Internos e Sociedade.	Elaborado na Fase de Diagnóstico. Consolidado e apresentado no mês de abril de 2019. Possui 46 páginas.
10	Parecer nº 715/2019 – Parecer PDI UFPB 2019-2023	Apresenta o parecer do Conselho Universitário sobre a minuta do PDI, aprovando sua versão final, em resposta ao processo nº 23074.044252/2019-09.	Elaborado em 14 de agosto de 2019 e publicado em 16 de agosto de 2019. Possui 7 páginas.
11	PDI UFPB 2019-2023	Apresenta o texto final consolidado do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB 2019-2023, conforme aprovação do Consuni.	Consolidado na Fase de Planejamento e publicado na página na internet da PROPLAN em 21 de agosto de 2019. Possui 237 páginas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A partir da consolidação dos dados expostos no **Quadro 6**, elaboramos uma linha do tempo mostrando a evolução da criação desses documentos nas fases do processo de construção do PDI, conforme a **Figura 8**.

Figura 8 - Linha do tempo dos documentos do processo de construção do PDI



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Após realizar esse mapeamento dos documentos elaborados no processo de construção do PDI, prosseguimos com sua análise. A sequência da análise dos documentos não seguiu conforme apresentada no **Quadro 6**, em virtude de o primeiro cronograma citado estar contido do documento 4 (Apresentação do PDI UFPB 2019-2023). No entanto, nossa análise não foi por isso comprometida.

Deste modo, procedemos as análises dos documentos na seguinte ordem:

- a) Comparativo entre o Documento 1 e o Documento 5;
- b) Leitura dos Documentos 2 e 3, em paralelo com o Documento 8, apresentando as análises de maneira facetada por fase do processo de construção do PDI, evidenciando a metodologia utilizada pela UFPB;
- c) Leitura do Documento 7, concomitantemente à leitura do Documento 6, com extração posterior dos resultados dos diagnósticos com alguma referência ao Sistema de Bibliotecas da UFPB;
- d) Análise do Documento 9, buscando os dados relativos ao Sistema de Bibliotecas da UFPB, demonstrando qual foi sua representação no PDI UFPB 2014-2018;
- e) Consulta ao Documento 10 e Leitura do Documento 11, visando demonstrar a representação do Sistema de Bibliotecas na construção do PDI UFPB 2019-2023 e em seu produto final.

6.2 ForPDI COMO BASE METODOLÓGICA

Antes de compreendermos um pouco mais sobre a metodologia adotada para a construção do PDI 2019-2023 da UFPB, coube-nos averiguar com maior detalhe o Cronograma traçado para a execução das atividades propostas, culminando na publicação do texto final do PDI. Inicialmente, convém destacar que o Cronograma utilizado não foi o mesmo do início ao fim do processo, e foram produzidos ao menos dois cronogramas de maneira complementar.

O Documento 2, **Quadro 6**, faz menção à criação do Cronograma geral, bem como às suas modificações. Comprovamos isto através das pautas da quarta e quinta reuniões da Fase de Preparação, onde estão citadas, entre as atividades, a construção de um cronograma e a apresentação de modificações ao *Cronograma Geral*, bem como por meio da pauta da quinta reunião da Fase de Diagnóstico, que informa sobre a redefinição do *Cronograma Geral*.

Nesta feita, ao realizar um comparativo entre o *Cronograma Geral 1* criado na Fase de Preparação e o *Cronograma Geral 2*, adaptado do primeiro na Fase de Diagnóstico, pudemos realizar as seguintes inferências:

- Com relação à Fase de Preparação, o *Cronograma Geral 2* incluiu a *Realização de reuniões com os Ageplans*⁸ como uma das atividades desta fase, com previsão de execução entre os meses de junho e julho de 2018. No demais, nenhuma das atividades foi alterada nem suas previsões para realização;
- Com relação à Fase de Diagnóstico, o *Cronograma Geral 2* incluiu quatro novas atividades: *Construção e envio dos instrumentos de coleta de dados*; *Realização de reuniões com os Ageplans*; *Elaboração de relatório de consolidação da fase diagnóstico*; e *Apresentação do relatório de consolidação da fase diagnóstico*. Além disso, foi excluída nesta fase a atividade de elaboração da Construção de Cenários. Desse modo, os diagnósticos foram consolidados por meio dos dados obtidos apenas na Análise SWOT e no Inventário de Necessidades. A inclusão dessas novas atividades refletiu na ampliação em dois meses do prazo previsto para a execução dessa fase, compreendendo os meses de junho a outubro de 2018;
- A Fase de Planejamento foi a que mais recebeu adaptações no *Cronograma Geral 2*, o que ocasionou a reformulação de quase todas as suas atividades. Portanto, para realizar um paralelo mais claro, optamos por citar as atividades elencadas nos dois cronogramas através do **Quadro 7**. Além disso, sua previsão de execução foi também ampliada no Cronograma Geral 2, passando de cinco para sete meses, compreendendo os meses de setembro de 2018 a março de 2019.

Quadro 7 - Paralelo entre as atividades da Fase de Planejamento descritas nos Cronogramas Gerais 1 e 2

	CRONOGRAMA GERAL 1	CRONOGRAMA GERAL 2
ATIVIDADES	Definição de critério e priorização das necessidades	Discussão da estrutura formal do documento (adequação ao decreto 9.235/17)
	Definição das metas e ações	Identificação e encaminhamento dos itens requeridos às unidades responsáveis
	Identificação dos fatores críticos de sucesso	Definição e descrição dos objetivos estratégicos

⁸ Agentes de planejamento: servidores da UFPB indicados pelos Centros de Ensino e setores da Administração Superior para compor os Grupos de Trabalho do PDI 2019-2023.

Planejamento das ações de recursos humanos	Construção do mapa estratégico
Planejamento dos aspectos orçamentários	Definição de indicadores e metas
Planejamento das ações de infraestrutura física	Redação dos itens que compõe a estrutura do documento
Planejamento do processo de controle do PDI	Realização de reuniões de trabalho para discussão de indicadores e metas e diretrizes das políticas acadêmicas e de gestão
Consolidação dos resultados	Elaboração da versão preliminar do documento
Elaboração do documento final	Apresentação e discussão da versão preliminar no CTA ⁹
Aprovação nos Conselhos Superiores	Ajustes e construção da versão final do PDI
Publicação do PDI	Aprovação nos conselhos superiores
	Publicação do PDI

Fonte: Anexos A e B.

Ao observar a definição destas atividades, em qualquer uma das fases do processo, no *Cronograma Geral 1*, pudemos perceber que o mesmo seguiu estritamente as orientações de Sant'ana *et al.* (2017), demonstradas na **Figura 5**, na **Figura 6** e na **Figura 7**. Todas as modificações realizadas no cronograma durante o processo evidenciaram a evolução da equipe responsável pelo planejamento, que, como indica Pereira (2015, p. 275), ao entender o ambiente e a realidade de atuação da sua instituição, percebeu a necessidade de realizar as devidas correções e aperfeiçoamentos ainda no processo de planejamento, adequando e pormenorizando suas atividades, de modo a verificar o contexto da UFPB, como exposto no **Quadro 7**.

Desta maneira, entendemos que a metodologia utilizada na UFPB para a construção do PDI tomou por base sim o descrito no ForPDI, como já mencionado no capítulo sobre planejamento estratégico nas universidades federais brasileiras, mas não se limitou a ele, buscando sempre novas maneiras de atingir seus objetivos em contemplar todos os aspectos relacionados na legislação. Esta postura flexível também é defendida por Rezende (2018), que afirma que, apesar da necessidade de uma metodologia que oriente o Planejamento Estratégico, a criatividade dos envolvidos no processo não deve ser limitada por ela. Essa atitude de não se limitar a fazer somente aquilo que já está posto é entendida por Drucker (2019, p. 135) como de crucial importância para o processo de Planejamento Estratégico.

⁹ Conselho Técnico Administrativo.

Apesar desses aspectos, tecemos uma ressalva quanto ao documento final do cronograma, o *Cronograma Geral 2*, posto que tal documento não sofreu nenhuma adaptação após a Fase de Diagnóstico, o que consideramos que seria extremamente necessário, visto que o prazo de execução de todo o processo ocorreu por mais cinco meses além do estipulado, ficando o *Cronograma Geral 2* obsoleto por não contemplar todo o processo em sua totalidade.

Ao acompanhar constantemente a página oficial da PROPLAN na internet, para verificar novas atualizações nos documentos sobre o PDI 2019-2023, notamos que o arquivo contendo o *Cronograma Geral 2* não estava mais disponível, o que nos fez supor que sua incompletude, ao evidenciar que o processo de construção do PDI levou mais tempo do que o estimado, talvez tenha motivado a sua retirada do site.

Prosseguindo nossa investigação sobre a metodologia utilizada nesse processo de planejamento, realizamos a leitura da *Lista de Reuniões Internas da Equipe de Execução*¹⁰ e da *Lista de Reuniões – PDI UFPB 2019-2023*¹¹, para compreender como foram desenvolvidas as articulações dentro e entre as equipes integrantes da Comissão de Elaboração do PDI. Articulamos os dados constantes nessas listas com os dados das *Listas de Frequência*¹² dos encontros, para identificar o nível de participação dos agentes integrantes nesse planejamento.

Convém destacar, inicialmente, que as duas Listas de Reuniões, bem como suas Listas de Frequência, estão organizadas por fase do processo de construção do PDI, conforme Sant'ana *et al.* (2017): *Preparação, Diagnóstico e Planejamento*. Desta maneira, discorreremos as análises também pelas etapas do processo, através de quadros e gráficos.

Para conhecer como aconteceu a participação desses servidores, primeiramente vamos falar sobre a constituição das equipes de trabalho. Com base nos tipos possíveis de formação do grupo de planejamento descritos por Pereira (2010, p. 58-61)¹³, delineamos que a equipe de trabalho para a elaboração do PDI

¹⁰ Documento consta no Anexo C.

¹¹ Documento consta no Anexo D.

¹² Todas as listas constam do Anexo E.

¹³ Pereira menciona três maneiras para se montar as equipes no planejamento estratégico, são elas: *Top-Down* (processo de tomada de decisão ocorre de cima para baixo), *Botton-Up* (processo de tomada de decisão ocorre de baixo para cima) e *Misto*, considerado pelo autor uma possível saída para o impasse entre a formação das equipes *Top-Down* e *Botton-Up*.

UFPB foi constituída de maneira Mista, visto que as equipes de trabalho foram constituídas pelos servidores das mais diversas áreas da organização.

Assim, ao verificar a composição dessas equipes, conforme descrito no Documento 7, do **Quadro 6**, chegamos aos seguintes dados:

- A Equipe de Execução ou Equipe Executora é composta por 11 servidores que desempenham suas funções na Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento, dos quais 5 são docentes e 6 são técnico-administrativos;
- A Equipe de Apoio, cujos integrantes são denominados de Agentes de Planejamento, possui 37 setores da Administração Superior e da Administração Setorial (Centros de Ensino) representados nela. Cada setor indicou no mínimo um e no máximo três servidores, o que totalizou a participação de 63 servidores, docentes e/ou técnico-administrativos da UFPB, nesse processo de planejamento. Este quantitativo ficou demonstrado a partir do **Gráfico 1** e mais detalhadamente no **Quadro 8**.

Gráfico 1 – Quantidade de setores que compõem a Equipe de Apoio por Área Administrativa



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os sete órgãos que compõem a Administração Superior, conforme o **Gráfico 1**, correspondem às Pró-reitorias, excetuando-se a PROPLAN, a qual integra a

Equipe Executora. A Administração Setorial é composta pelos dezesseis Centros de Ensino que integram os quatro *campi* da UFPB. Os nove Órgãos Suplementares correspondem às Superintendências¹⁴ da UFPB, à Biblioteca Central, à Editora Universitária, à Agência UFPB de Inovação, ao Instituto de Desenvolvimento da Paraíba e ao Centro de Referência em Atenção à Saúde. As Assessorias e Comissões Especiais correspondem à Comissão Própria de Avaliação (CPA), à Comissão de Gestão Ambiental (CGA), ao Comitê de Inclusão e Acessibilidade, à Assessoria de Assuntos Internacionais (AAI) e ao Núcleo de Educação à Distância da UFPB.

Neste sentido, o **Quadro 8** foi organizado como meio de confirmar a distribuição de servidores participantes do processo de construção do PDI por setor da Área Administrativa.

Quadro 8 - Quantidade de representantes por setores por Área Administrativa

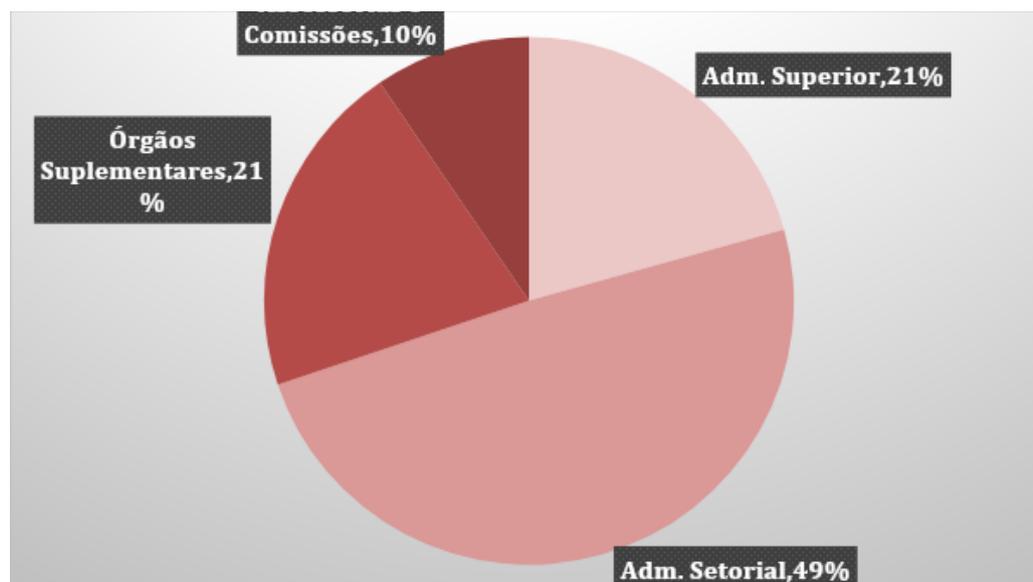
		Área Administrativa				TOTAL DE SERVIDORES
		Administração Superior	Administração Setorial	Órgãos Suplementares	Assessorias e Comissões especiais	
Quantidade de Representantes	3	2	1	0	0	9
	2	2	13	4	1	40
	1	3	2	5	4	14
TOTAL DE SETORES		7	16	9	5	63

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A partir dos dados apresentados no **Quadro 8**, pudemos atestar mais contundentemente o caráter Misto, conforme Pereira (2010), na composição da representação dos setores por Área Administrativa. Nesse sentido, o **Gráfico 2** foi elaborado.

¹⁴ Ao todo, a UFPB possui 8 Superintendências: a de Comunicação Social – TV UFPB, a de Tecnologia da Informação, a de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, a de Orçamento e Finanças, a de Infraestrutura, a de Logística e Transportes, a de Serviços Gerais e a de Segurança Institucional, sendo estas 5 últimas resultantes da Reforma Administrativa que desmembrou a Prefeitura Universitária através das Resoluções 39, 40, 41 e 42/2008, sendo esta última alterada pela Resolução 007/2019, todas aprovadas pelo CONSUNI. Por este motivo, essas Superintendências recém-criadas foram representadas apenas por um servidor.

Gráfico 2 - Percentual de participação dos setores por Área Administrativa, com base no número de servidores representantes



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A partir dos dados do **Gráfico 2** pudemos dimensionar a representação de cada Área Administrativa, inferindo assim que a Administração Setorial, que corresponde ao maior número de setores participantes, também é a área com maior representatividade considerando o número de servidores, mantendo com isso sua proporcionalidade, assim como as Assessorias e Comissões que, ao possuírem menor número de setores participantes, também tiveram menor representatividade.

Por outro lado, as áreas da Administração Superior e os Órgãos Suplementares tiveram seu percentual de representação empatado, correspondendo cada um a 21%, no que consideramos, a certo modo, injustificado, se levarmos em conta a ausência de alguns Órgão Suplementares na composição dessa equipe, tais como o Arquivo Central e o Hospital Universitário Lauro Wanderley (HU). Além disto, convém destacar que o Sistema de Bibliotecas da UFPB, composto por 22 bibliotecas (1 central e 21 setoriais), teve apenas um servidor indicado para representá-lo, o que nos pareceu insuficiente, considerando que talvez a realidade das Bibliotecas Setoriais não tenha sido apresentada de maneira clara e profunda, ao que daremos ênfase mais à frente.

Retornando à realização do paralelo entre as informações obtidas nas *Listas de Reuniões* e nas *Listas de Frequência* disponibilizadas, foi possível inferir, logo de início, que essas Listas de Frequência correspondiam apenas às reuniões com

a participação das duas equipes da Comissão de Elaboração. Sendo assim, não foram disponibilizadas, e talvez nem tenham sido criadas listas de frequência das reuniões internas da Equipe de Execução, dado o caráter fluido que as atividades ganhavam, uma vez que seus membros se encontravam diariamente e possuíam maior flexibilidade para discutir sobre o planejamento das etapas de construção do PDI.

Dessa maneira, como não foi disponibilizada nenhuma lista de frequência das reuniões internas da Equipe de Execução, não pudemos constatar a participação efetiva de seus membros, salvo quando a assinatura dos mesmos constava em alguma lista de frequência das reuniões realizadas com a Equipe de Apoio, no que constatamos que nem sempre ocorria. Tal ausência de assinaturas dos membros da Equipe Executora deixa, de certa forma, uma lacuna sobre a condução das reuniões com a Equipe de Apoio.

Isto posto, o **Quadro 9** foi construído com o objetivo de expressar a dinâmica de reuniões entre a Comissão de Elaboração que aconteceu na fase de Preparação do PDI UFPB 2019-2023, indicando suas datas de realização, os setores participantes, as pautas trabalhadas e o quantitativo de servidores indicados a participar das reuniões e quantos que de fato compareceram, demonstrando se houve algum setor que não foi representado presencialmente a cada reunião. Destacamos aqui que será mantido o sigilo quanto ao nome dos setores e/ou dos servidores que não puderam participar de forma presencial das reuniões, a fim de evitar qualquer exposição de cunho negativo que possa afetá-los. Afinal, nosso objetivo em trabalhar esses dados é apenas o de conhecer o percentual de participação efetiva nas reuniões em cada fase do processo de planejamento do PDI.

Quadro 9 - Composição das Reuniões da Fase de Preparação e participação efetiva

	DATAS DAS REUNIÕES ENTRE AS EQUIPES – FASE DE PREPARAÇÃO	
	21/06/2018	06/07/2018
SETORES PARTICIPANTES	Equipe de Execução e Ageplans da Administração Superior.	Equipe de execução e demais servidores das coordenações da PROPLAN.
PAUTA	1. Definição da Missão, Visão e Valores; 2. Metodologia para elaboração do PDI 2019-2023; 3. Cronograma de Atividades.	1. Discussão interna da metodologia de construção do PDI.
QUANT. DE SERVIDORES INDICADOS versus	15 servidores relacionados X 7 servidores presentes	26 servidores relacionados X 9 servidores presentes

SERVIDORES PRESENTES		
SETORES AUSENTES DE REPRESENTAÇÃO	Dos 13 setores indicados a participar, 7 não tiveram sua representação presencial.	Dos 5 setores indicados a participar, 1 não teve sua representação presencial.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

De acordo com os documentos consultados e através do exposto no **Quadro 9**, confirmamos que na *Fase de Preparação* foram realizadas duas reuniões entre as Equipes Executora e de Apoio, e seis reuniões internas entre os membros da Equipe de Execução. Salientamos que, em determinadas pautas das Reuniões Internas, fica clara a realização de outras reuniões com setores da Administração Superior que não foram relacionadas nas listas consultadas.

Quando relacionamos o quantitativo de setores com ausência de representação, estamos considerando a presença de pelo menos um representante de cada setor relacionado a participar da reunião. Com isso, notamos que a ausência sentida na representação dos setores na primeira e na segunda reunião desta fase corresponde, percentualmente, a 53,8 % e a 20%, respectivamente.

Conforme as informações dispostas no **Quadro 9**, pode-se perceber uma baixa participação dos servidores indicados para participar das reuniões iniciais sobre o planejamento do PDI UFPB 2019-2023, até mesmo quando a reunião concentrava sua participação em servidores do próprio setor de planejamento. A partir disso, inferimos que, embora tenha se oportunizado aos servidores o seu envolvimento, parece ter prevalecido a cultura organizacional caracterizada pela inexistência de uma prática de construção coletiva. Esta ausência de participação é citada por Rezende (2015, p.21; 2018, p.49) como um dos cuidados que deve ser observado no processo de Planejamento Estratégico, dada a extrema importância da participação efetiva das pessoas da organização nesse processo.

Nesta *Fase de Preparação*, foram discutidos os elementos essenciais para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, bem como a redação dos novos objetivos pretendidos refletidos na Missão, Visão e Valores da UFPB, corroborando com o exposto por Drucker (2019, p.132), quando cita que “o planejamento estratégico começa pelos objetivos da empresa”. Assim, a **Figura 9** foi elaborada para apresentar visualmente os elementos que compuseram esta etapa. Não apontaremos aqui o que foi estabelecido como Missão, Visão e Valores

no PDI 2019-2023 da UFPB, pois tais objetivos estratégicos serão apresentados na figura do Mapa Estratégico elaborado na *Fase de Planejamento*, Anexo F.

Figura 9 - Elementos da Fase de Preparação



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Discorreremos agora sobre as reuniões realizadas na *Fase de Diagnóstico*, tal como fizemos com as reuniões da *Fase de Preparação*. Para tanto, o **Quadro 10** foi construído.

Quadro 10 - Composição das Reuniões da Fase de Diagnóstico e participação efetiva

	SETORES PARTICIPANTES	PAUTA	QUANT. DE SERVIDORES INDICADOS versus SERVIDORES PRESENTES	SETORES AUSENTES DE REPRESENTAÇÃO
11/07/2018	Equipe de Execução e Ageplans Adm. Central	1. Validação da Matriz SWOT UFPB consolidada; 2. Orientação para análise do PDI vigente (Por unidade); 3. Inventário / Consolidação de Necessidades.	22 servidores relacionados X 17 servidores presentes, dos quais 6 são membros da Equipe de Execução	Dos 14 setores indicados a participar, 3 não tiveram representação presencial.
25/07/2018	Equipe de Execução e Ageplans	1. Apresentação da metodologia do PDI;	35 servidores relacionados X	Dos 21 setores indicados a participar, 7 não

	Centros e Órgãos Suplementares	2. Apresentação das diretrizes estratégicas e da Matriz SWOT UFPB; 3. Orientações para a Matriz SWOT setorial e Inventário de Necessidades.	20 servidores presentes. -Não foram identificados os membros da Equipe Executora.	tiveram representação presencial.
03/08/2018	Equipe de execução e Ageplans da Adm. Central	1. Consolidação do Inventário de Necessidades.	25 servidores relacionados X 17 servidores presentes, dos quais 1 foi identificado como membro da Equipe Executora.	Dos 15 setores indicados a participar, 3 não tiveram representação presencial.
20/08/2018	Equipe de Execução e Representantes da PU ¹⁵	1. Apresentação da metodologia do PDI.	7 servidores relacionados X 7 servidores presentes -Não foram identificados os membros da Equipe Executora.	O setor indicado para participar teve representação presencial.
24/08/2018	Equipe de execução e Ageplans Adm. Central e Centros	1. Apresentação da consolidação parcial da Matriz SWOT e Inventário de Necessidades; 2. Orientações gerais para etapa do Planejamento Estratégico	66 servidores relacionados X 30 servidores presentes, destes, 1 foi identificado como membro da Equipe de Execução.	Dos 37 setores indicados a participar, 15 não tiveram representação presencial.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Nesta *Fase de Diagnóstico*, com base nos documentos consultados e no exposto no **Quadro 10**, podemos confirmar a realização de cinco reuniões entre as Equipes de Execução e de Apoio, além das onze reuniões internas da Equipe Executora.

Uma característica particular das reuniões ocorridas nesta fase é com relação ao alto número de servidores indicados a participar das reuniões, o que acreditamos ter sua motivação devido ao universo de setores participantes nesta fase, em consequência da abrangência necessária para se realizar o diagnóstico da situação atual da Universidade como um todo.

Este envolvimento entre a alta administração e os demais setores da organização para diagnosticar seu panorama é encorajado por Oliveira (2018, p.

¹⁵ Refere-se a antiga Prefeitura Universitária que foi desmembrada em 5 novas superintendências.

299), pois cria uma situação de corresponsabilidade entre os atores no processo além de possibilitar a melhoria na qualidade das análises consolidadas. Oliveira (2018, p. 49) ainda afirma a importância fundamental que esta fase seja “realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico”.

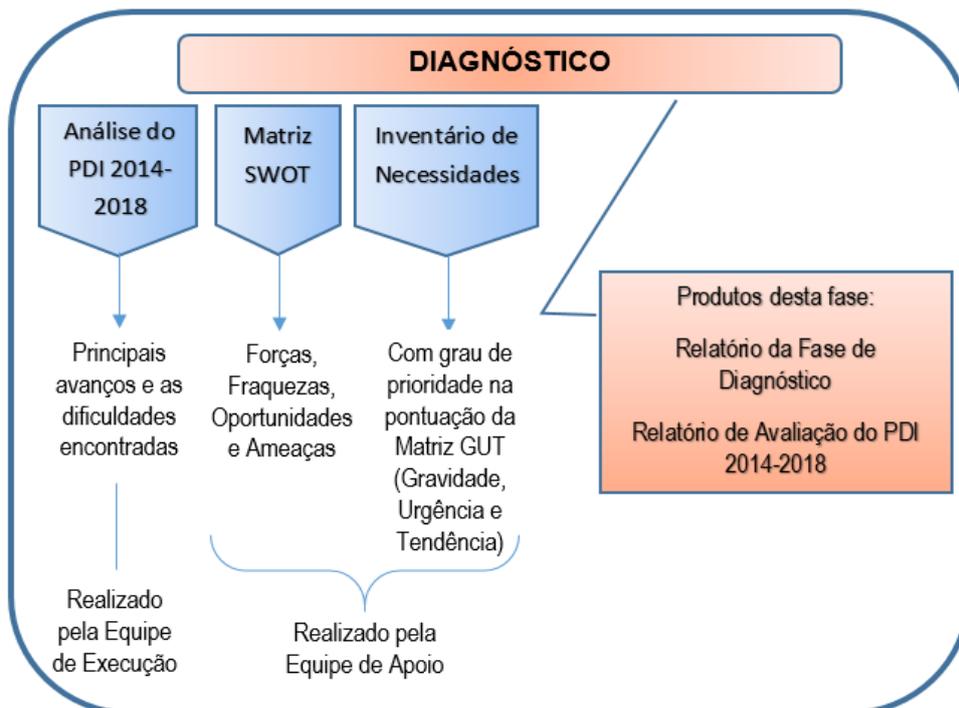
Conforme descrito no **Quadro 10**, as reuniões possuíam como pautas principais a apresentação da metodologia adotada no processo de planejamento, bem como das ferramentas de gestão que seriam utilizadas para se chegar a um diagnóstico consolidado. Nesse propósito, a Equipe de Execução construiu instrumentos para realizar as análises necessárias, primeiramente, com relação às metas estabelecidas a cada setor no PDI anterior (2014-2018), e depois com relação ao panorama atual da Universidade, conseguido com a aplicação da Matriz SWOT e do Inventário de Necessidades.

Tais instrumentos foram apresentados em reunião e enviados, por meio de correio eletrônico, para os setores da Administração Superior, Órgãos Suplementares, Administração Setorial e demais setores para o devido preenchimento. No decorrer desse processo a Equipe de Execução acompanhou e deu suporte aos Agentes de Planejamento na resolução de dúvidas que ocasionalmente aparecessem.

Com relação à participação efetiva dos servidores e seus respectivos setores nas reuniões, observamos que, entre as cinco reuniões relacionadas, uma maior ausência foi percebida na última reunião desta fase em que, percentualmente, 40,5 % dos setores indicados a participar não compareceram. Entendemos o ocorrido aqui, de certa maneira, como aquilo que foi percebido na fase anterior: a resistência em estabelecer uma nova cultura organizacional de planejamento.

Corroborando com a afirmação de Rezende (2018), quando indica que os diagnósticos organizacionais visam conhecer a situação atual e a situação desejada, com um olhar também no passado da organização, percebemos que a *Fase de Diagnóstico* possibilitou a visualização das metas do PDI anterior que foram atingidas, bem como a identificação das falhas ocorridas no percurso. Além disso, esta fase identificou os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, também as necessidades prioritárias da Universidade como um todo. Desse modo, a **Figura 10** foi elaborada para apresentar resumidamente os elementos que compuseram esta etapa.

Figura 10 – Elementos da Fase de Diagnóstico



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

As informações obtidas com a aplicação da matriz SWOT e com as necessidades que foram inventariadas pelos Centros de Ensino e pela Administração Superior foram organizadas e apresentadas, quantitativa e qualitativamente, nos Documentos 6 e 7, do **Quadro 6**, por meio de tabelas e quadros. Ressaltando que tais informações, junto com os relatórios de gestão e os documentos de avaliação do Tribunal de Contas da União (TCU), subsidiaram a construção do mapa estratégico da UFPB apresentado na *Fase de Planejamento*. Os dados consolidados com a matriz SWOT foram relacionados quantitativamente, conforme descrito na **Tabela 1**, e classificados dentro das seguintes temáticas: Acadêmica, Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência Estudantil, Gestão Administrativa, Gestão de Pessoas, Gestão da Informação, Infraestrutura e Orçamento. Enquanto isso, as necessidades inventariadas, descritas quantitativamente pelo **Gráfico 3**, foram agrupadas em quatro grandes áreas: Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão); Assistência Estudantil; Gestão (Administrativa, Ambiental, de Planejamento, de Pessoas, da Informação e da Comunicação); e Infraestrutura. Acreditamos que este agrupamento em temáticas específicas já se constitui como uma estratégia para auxiliar na elaboração do

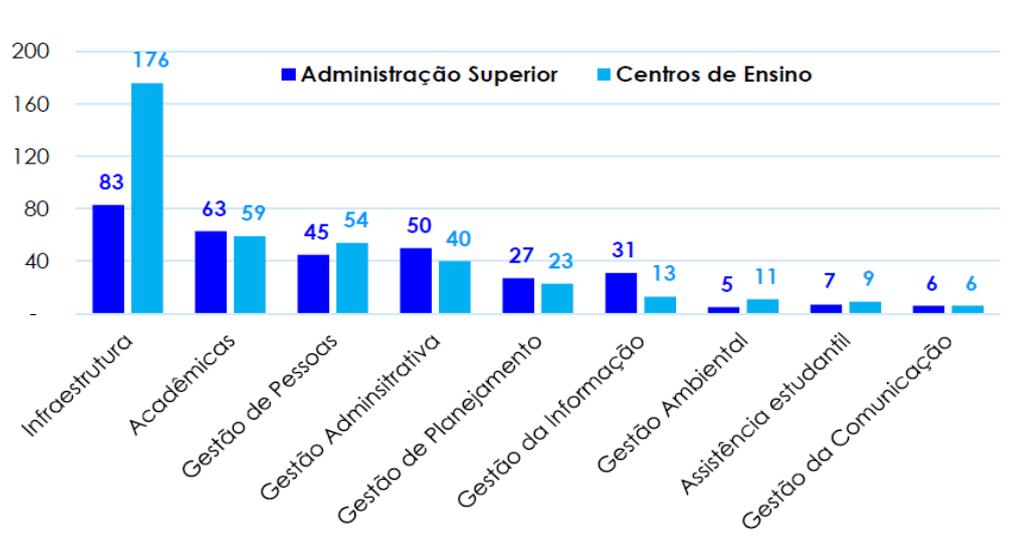
produto final deste planejamento, visto que os eixos trabalhados no PDI abordam justamente essas temáticas.

Tabela 1 - Quantitativos das variações do SWOT obtidos para os Centros de Ensino e para a Administração Superior.

	Centros de Ensino		Administração Superior	
	Fatores Positivos	Fatores Negativos	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas
	183	234	199	171
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças
	113	143	143	130
Total (1.316)	296	377	342	301

Fonte: UFPB, 2018e, p. 5.

Gráfico 3 - Quantitativo das necessidades por área



Fonte: UFPB, 2018e, p. 47.

Com as informações descritas pela **Tabela 1** e pelo **Gráfico 3**, constatamos que a análise SWOT apresentou 1.316 (mil, trezentos e dezesseis) fatores, entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, considerando os ambientes externo e interno da Universidade. No que concerne ao Inventário, foram apontadas 708 (setecentos e oito) necessidades, com base nas análises desenvolvidas pelos Centros Acadêmicos e pela Administração Superior.

Ao final da consolidação dessas análises realizadas pelas unidades acadêmico-administrativas, o Documento 6 do **Quadro 6** identifica alguns problemas

enfrentados nesta fase, tais como: a falta de informações, a incompletude das informações e a pouca discussão entre as equipes. Este último fator confirma o que apontamos anteriormente: a inexistência de uma cultura organizacional consolidada na área de planejamento.

Continuando o paralelo entre as Listas de Reunião e as Listas de Frequência, prosseguimos para a *Fase de Planejamento* e, tal como fizemos nas fases anteriores, o **Quadro 11** foi construído para demonstrar as dinâmicas das reuniões ocorridas nesta etapa.

Quadro 11 - Composição das Reuniões da Fase de Planejamento e participação efetiva

	SETORES PARTICIPANTES	PAUTA	QUANT. DE SERVIDORES INDICADOS versus SERVIDORES PRESENTES	SETORES AUSENTES DE REPRESENTAÇÃO
14/11/2018	Equipe de Execução, PRG, PRPG, PRAC e PROPEAQ.	1. Indicadores, metas e política de gestão acadêmica - parte 1.	9 servidores relacionados X 9 servidores presentes	Os 5 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
16/11/2018	Equipe de Execução, PRG, PRPG, PRAC e PROPEAQ.	1. Indicadores, metas e política de gestão acadêmica - parte 2.	8 servidores relacionados X 8 servidores presentes	Os 5 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
22/11/2018	Equipe de Execução, PRG, PRPG e UEAD.	1. Organização didático-pedagógica; 2. Política de ensino a distância.	6 servidores relacionados X 6 servidores presentes	Os 4 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
26/11/2018	Equipe de Execução e PROGEP.	1. Indicadores, metas e política de gestão de pessoas.	7 servidores relacionados X 7 servidores presentes	Os 2 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
27/11/2018	Equipe de execução, STI e PROGEP.	1. Indicadores, metas e política de gestão da informação.	6 servidores relacionados X 6 servidores presentes	Os 3 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
28/11/2018	Equipe de execução e SEBTT.	1. Indicadores, metas e política de ensino básico, técnico e tecnológico.	5 servidores relacionados X 5 servidores presentes	Os 2 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
29/11/2018	Equipe de execução e CGA.	1. Indicadores, metas e política de gestão ambiental.	7 servidores relacionados X 7 servidores presentes	Os 2 setores indicados a participar tiveram representação presencial.

30/11/2018	Equipe de Execução, Assessoria de Comunicação, SCS, Chefia de Gabinete e PROGEP.	1. Indicadores, metas e política de gestão da comunicação.	8 servidores relacionados X 8 servidores presentes	Os 5 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
05/12/2018	Equipe de Execução e PU.	1. Indicadores, metas e política de infraestrutura (parte 1).	18 servidores relacionados X 18 servidores presentes -Não foram identificados os membros da Equipe Executora.	O setor indicado a participar teve representação presencial.
06/12/2018	Equipe de Execução e PRAPE.	1. Indicadores, metas e política de assistência estudantil.	4 servidores relacionados X 4 servidores presentes	Os 2 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
07/12/2018	Equipe de Execução, PRA, PROGEP, SODS, STI.	1. Indicadores, metas e política da gestão administrativa (parte 1).	7 servidores relacionados X 7 servidores presentes	Dos 5 setores indicados inicialmente, 1 não teve representação presencial. Mas ainda assim, 5 setores participaram, pois, o Arquivo Central foi integrado à reunião.
10/12/2018	Equipe de Execução e PU.	1. Indicadores, metas e política de infraestrutura (parte 2).	9 servidores relacionados X 9 servidores presentes	Os 2 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
11/12/2018	Equipe de Execução e PU.	1. Indicadores, metas e política de infraestrutura (parte 3).	8 servidores relacionados X 8 servidores presentes	Os 2 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
12/12/2018	Equipe de Execução e PRA. - Outros 4 setores foram integrados à reunião (SODS, STI, ARQUIVO CENTRAL e PU).	1. Indicadores, metas e política da gestão administrativa (parte 2).	8 servidores relacionados X 8 servidores presentes	Os 6 setores indicados a participar tiveram representação presencial.
13/12/2018	Equipe de Execução e CIA.	1. Indicadores, metas e política de acessibilidade.	4 servidores relacionados X 4 servidores presentes	Os 2 setores indicados a participar tiveram representação presencial.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Nesta *Fase de Planejamento*, verificando os documentos coletados e conforme o exposto no **Quadro 11**, pudemos confirmar a realização de quinze reuniões entre as Equipes de Execução e de Apoio, além das seis reuniões internas da Equipe Executora.

Logo de início, notamos que o quantitativo de reuniões descrito no Documento 3, do **Quadro 6**, nesta *Fase de Planejamento*, não correspondia ao número total de reuniões apresentadas pelo Documento 8 do **Quadro 6**, uma vez que foram registradas a realização de, pelo menos, mais sete reuniões entre as Equipes de Execução e alguns setores da Equipe de Apoio.

Embora não tenhamos encontrado nenhum outro documento que sustente nossa conjectura, acreditamos que outras reuniões devem ter acontecido no ano de 2019 para subsidiar e consolidar o texto final do Plano de Desenvolvimento Institucional, visto que a aprovação e publicação do mesmo só foram concretizadas no segundo semestre de 2019.

Debruçando-nos sobre as informações apresentadas pelo **Quadro 11**, conseguimos levantar alguns pontos peculiares com relação a esta fase, são eles: reuniões com um número menor de setores e servidores indicados a participar – em sua maioria, as reuniões aconteceram apenas entre a Equipe Executora e um setor específico –, maior representação dos setores com a participação mais significativa dos servidores – em todas as reuniões, com exceção da décima primeira, ocorrida em 07 de dezembro de 2018, houve a participação efetiva dos setores relacionados – e a similaridade entre as pautas trabalhadas, visto que todas tinham a finalidade de traçar os indicadores, metas e políticas da UFPB que seriam estabelecidos no PDI.

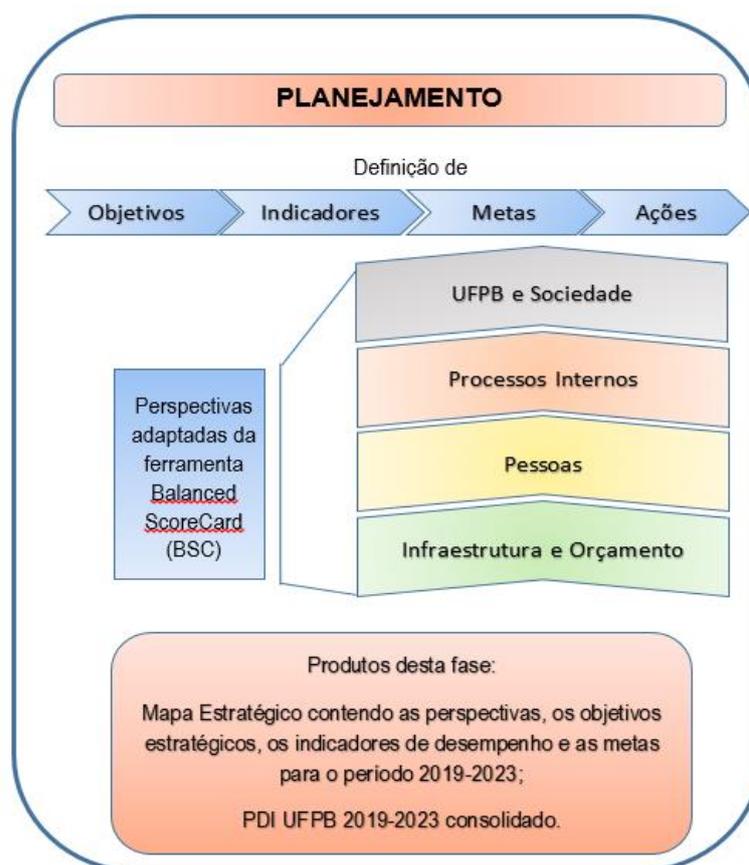
Ao falar em indicadores e metas, coube-nos aqui apresentar brevemente as características da ferramenta de gestão utilizada nesta fase, o Balanced Scorecard (BSC), que, no sentido de alcançar o equilíbrio entre as forças dentro da organização, de acordo com Costa (2008, p. 11), tem suas capacidades e qualidades cristalizadas num mapa estratégico contendo os objetivos, indicadores, metas e ações, interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, distribuídos em quatro dimensões ou perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento (ou Desenvolvimento).

Nesse entendimento, o BSC é construído no sentido de traduzir a missão, visão e valores da organização em indicadores e metas. Kaplan e Norton (1997) ainda reforçam a importância do envolvimento, principalmente, da Equipe de Execução na definição desses indicadores e metas, afirmando que, sem tal participação, o uso do BSC como ferramenta de gestão estaria fadado ao fracasso.

Desse modo, por meio das informações dispostas no **Quadro 11**, levantamos como um dos fatores que podem contribuir para o sucesso desse processo de planejamento na UFPB: a participação efetiva da Equipe de Execução, corroborando com o indicado por Kaplan e Norton (1997), e ainda, conforme consulta realizada ao Documento 11, do **Quadro 6**, identificamos a adequação das perspectivas elaboradas por estes autores à realidade da UFPB, organizadas nas dimensões: Orçamento, Pessoas e Infraestrutura, Processos Internos e UFPB e Sociedade, expostos no Mapa Estratégico do PDI 2019-2023, Anexo F.

Elaboramos a **Figura 11** para dispor, resumidamente, como foi consolidada esta *Fase de Planejamento*.

Figura 11 – Elementos da Fase de Planejamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Frisamos que a construção de um mapa estratégico, com base no estabelecido pela ferramenta BSC, é uma exclusividade desse novo processo de elaboração do PDI na UFPB, uma vez que o PDI 2014-2018 desta instituição, apesar de já apresentar objetivos estratégicos, diretrizes e metas para cumprir a missão e a visão traçada para o período, não concebia seu planejamento com essa estreita relação de causa e efeito. Foi no Documento 9 do **Quadro 6** que a Equipe de Execução estabeleceu a figura de um mapa estratégico com base no PDI 2014-2018, o qual organiza-se nas seguintes dimensões: Orçamento, Pessoas e Tecnologia, Processos Internos e Sociedade.

Ao fazer um paralelo, de maneira generalista, entre o mapa estratégico do PDI 2014-2018, criado em seu Relatório de Avaliação, e o mapa estratégico proposto no PDI 2019-2023, podemos destacar que, neste último, além da nova denominação de algumas dimensões, houve uma definição mais pormenorizada dos objetivos estratégicos em cada uma dessas dimensões, resultando numa maior clareza das diretrizes e metas traçadas para cada área acadêmico-administrativa da UFPB.

6.3 REPRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PDI

Concentrando nossas observações agora na representação e participação do Sistema de Bibliotecas no processo de construção do PDI UFPB 2019-2023, buscamos delinear tal participação através da exposição de alguns fatores, tais como:

- Representação do Sistema de Bibliotecas nas fases do processo de planejamento estratégico da UFPB;
- Descrição de critérios entendidos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças atribuídas ao Sistema de Bibliotecas ou a alguma Biblioteca da UFPB;
- Verificação da ocorrência de necessidades inventariadas que atentem para a realidade do Sistema de Bibliotecas ou a alguma das Bibliotecas da UFPB.

Para além da exposição destes fatores, realizamos uma varredura no texto publicado no PDI 2019-2023, visando identificar se foram atribuídos objetivos, diretrizes e/ou metas ao Sistema de Bibliotecas para serem alcançadas neste período.

6.3.1 Representação do Sistema de Bibliotecas nas fases do processo de planejamento estratégico da UFPB

Por meio de consulta aos Documentos 2, 7, 8 e 11 do **Quadro 6**, pudemos delinear com clareza a participação do Sistema de Bibliotecas nas fases do processo de planejamento estratégico.

Destacamos inicialmente que, conforme comentado anteriormente no texto sobre a metodologia utilizada pela UFPB na construção do PDI 2019-2023, identificamos a indicação de apenas um servidor do Sistema de Bibliotecas para compor a Equipe de Apoio no processo de planejamento. Ressaltamos que este servidor se trata de um profissional bibliotecário, com perfil gestor e que desenvolve suas atividades na Biblioteca Central. O que acreditamos não ser totalmente suficiente para refletir as realidades do Sistema de Bibliotecas em sua totalidade, uma vez que estamos nos referindo a um quantitativo de 22 Bibliotecas Universitárias (1 Biblioteca Central e 21 Bibliotecas Setoriais), distribuídas nos quatro *campi* da UFPB, interligadas tecnicamente, porém com dinâmicas administrativas diferenciadas, respeitando as particularidades de cada uma e, especificamente as Setoriais, observando as condições oferecidas pelos Centros de Ensino para o seu desenvolvimento.

Ao consideramos os aspectos acima citados, concebemos que a indicação de pelo menos mais um profissional bibliotecário, com perfil gestor, que desenvolva suas atividades preferencialmente numa Biblioteca Setorial do Sistema, talvez contribuísse de modo mais contundente na composição do panorama do Sistema de Bibliotecas no planejamento estratégico da UFPB. Essa indicação auxiliaria não só na construção do plano estratégico macro da instituição, como também fomentaria a cultura de planejamento em todas as bibliotecas do Sistema e

potencializaria o entendimento a nível institucional das Bibliotecas Universitárias como organizações.

Passando a analisar a participação do profissional bibliotecário indicado para representar o Sistema de Bibliotecas nas reuniões das fases do processo de planejamento estratégico, verificamos que sua participação foi requerida em três reuniões ao longo de todo o processo de planejamento, uma na *Fase de Preparação* e duas na *Fase de Diagnóstico*, tendo seu comparecimento confirmado em todas. Não identificamos requisição de sua participação nas reuniões da *Fase de Planejamento*.

Além desta peculiaridade notada na Fase de Planejamento, verificamos também a ocorrência de mais de uma reunião com um mesmo setor. Dentre os casos observados, destacamos aquelas reuniões com a participação do antigo setor de Prefeitura Universitária, quatro, no total, em que foram discutidos os indicadores, metas e política do eixo temático sobre a infraestrutura. O que intencionamos enfatizar com essa informação surge como um questionamento acerca da ausência de participação da Biblioteca Central, por consequência do Sistema de Bibliotecas, na definição desses indicadores, metas e política de gestão, já que é dentro da temática de Infraestrutura que as Bibliotecas Universitárias estão compreendidas nos documentos legais que tratam sobre a avaliação das Instituições de Ensino Superior e de seus cursos, como exposto no Capítulo sobre as Bibliotecas Universitárias e seus processos de avaliação.

Esta ausência do Sistema de Bibliotecas na Fase de Planejamento, projetando nosso pensamento para a consolidação do texto final do PDI, nos faz supor que talvez não tenham sido concebidas metas e diretrizes específicas para o Sistema de Bibliotecas da UFPB para este período, suposição esta que poderá ser confirmada dependendo daquilo estabelecido no PDI 2019-2023, como veremos a diante.

6.3.2 Descrição dos critérios da Análise SWOT atribuídos ao Sistema de Biblioteca da UFPB

Com a finalidade de retratar o panorama atual da Universidade e suas relações com os ambientes interno e externo, foram concebidos os instrumentos

por meio da matriz SWOT e do Inventário de Necessidades. Nesse sentido, o Sistema de Bibliotecas, representado na figura da Biblioteca Central, também realizou a aplicação de tais instrumentos para estabelecer seu diagnóstico e assim subsidiar a construção do PDI 2019-2023.

Como componente anexo ao Documento 7 do **Quadro 6**, foram apresentados os dados consolidados a respeito da Análise SWOT realizada pelos Centros de Ensino e pelos órgãos integrantes da Administração Superior. Estes dados foram classificados nas seguintes temáticas: Acadêmica, Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência Estudantil, Gestão Administrativa, Gestão de Pessoas, Gestão da Informação, Infraestrutura e Orçamento, onde foram apresentadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças mencionadas em cada área, nas análises realizadas pelos Agentes de Planejamento.

Prosseguindo com a leitura e análise do material mencionado, pudemos confirmar que, dos dez eixos temáticos elencados no parágrafo anterior, sete apresentaram critérios relacionados ao Sistema de Bibliotecas, porém, nem todos atribuíram apontamentos aos quatro elementos da matriz SWOT. Estes dados, descritos de maneira integral como no documento consultado, encontram-se organizados no quadro constante no Apêndice A.

Destarte, procedemos a análise destes dados, descrevendo-os de maneira quantitativa (**Quadro 12**) e qualitativa (**Quadro 13**) para uma melhor exposição.

Quadro 12 - Descrição quantitativa dos dados da Análise SWOT do Sistema de Bibliotecas

	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	S (Forças)	W (Fraquezas)	O (Oportunidades)	T (Ameaças)
DESCRIÇÃO QUANTITATIVA	18 forças apontadas - 13 do Sistema de Bibliotecas; - 4 da Biblioteca Central; - 1 de Biblioteca Setorial	11 fraquezas apontadas - 7 do Sistema de Bibliotecas; - 3 da Biblioteca Central; - 1 de Biblioteca Setorial	3 oportunidades apontadas - Todas sobre o Sistema de Bibliotecas	5 ameaças apontadas - 3 do Sistema de Bibliotecas; - 1 da Biblioteca Central; - 1 de Biblioteca Setorial.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conforme exposto no **Quadro 12**, foram identificados, nos dados consolidados da Análise SWOT, 37 (trinta e sete) apontamentos acerca do Sistema de Bibliotecas ou de alguma de suas bibliotecas, correspondendo a 18 forças, 11 fraquezas, 3 oportunidades e 5 ameaças. A única área temática que atribuiu apontamentos aos quatro elementos da matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) foi a área de Infraestrutura. Constatamos também que algumas destas observações correspondiam especificamente à Biblioteca Central ou a alguma Biblioteca Setorial da UFPB. No entanto, em sua maioria, relacionavam-se ao Sistema de Bibliotecas.

Para consolidar as informações obtidas com a análise SWOT sobre o Sistema de Bibliotecas, elaboramos o **Quadro 13**, com a descrição qualitativa delas, o que nos permitiu visualizar as temáticas trabalhadas por cada apontamento.

Quadro 13 - Descrição qualitativa dos dados da Análise SWOT do Sistema de Bibliotecas

		DESCRIÇÃO QUALITATIVA
AMBIENTE INTERNO	S (Forças)	<ul style="list-style-type: none"> - Presença de acervo bibliográfico amplo (físico e digital); - Assinatura e acesso a bases de dados de livros e periódicos em meio digital; - Oferta de serviços e instalações em horário ininterrupto; - Oferta de novos espaços e serviços (Bibliorelax, Bibliogames etc.); - Disponibilidade de serviços pela internet e por meio do Sistema de Gestão Acadêmica (catálogo do acervo bibliográfico, ficha catalográfica automática, etc.); - Estrutura predial adequada para as atividades administrativas, técnicas e de uso da comunidade; - Divulgação da produção científica pelo Repositório Institucional; - Desenvolvimento de ações formativas para bibliotecários e comunidade acadêmica; - Promoção de ações e eventos culturais para integração da comunidade acadêmica; - Formação de Comissões de Trabalho que auxiliam a gestão do Sistema de Bibliotecas; - Servidores capacitados; - Padronização dos procedimentos para aquisição de materiais informacionais; - Existência de novo sistema de segurança no Acervo da Biblioteca Central; - Definição de uma Política de Desenvolvimento de Coleções (PDC); - Ampliação dos recursos orçamentários empenhados para compra de materiais informacionais.
	W (Fraquezas)	<ul style="list-style-type: none"> - Inadequação de infraestrutura e de acervo das Bibliotecas Setoriais quanto ao estipulado pelo MEC/INEP;

		<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de uma Política de Cultura e Extensão para o Sistema de Bibliotecas; -Inexistência de uma Política de Formação Continuada para os servidores do Sistema; - Ausência de instrumentos de coleta de dados estatísticos e de gestão; - Baixa efetividade do setor de marketing e comunicação do Sistema de Bibliotecas; - Ausência do Portal do Sistema de Bibliotecas na internet; - Carência de um plano que otimize a utilização dos espaços da Biblioteca Central; - Ausência e/ou insuficiência de profissionais específicos (Bibliotecário, Auxiliar de Biblioteca); - Escassez de ações de preservação e conservação nos acervos.
AMBIENTE EXTERNO	O (Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuição para a preservação da memória institucional; - Ações para atualização do conjunto normativo do Sistema de Bibliotecas; - Desenvolvimento de ações para ampliação e modernização do acervo informacional;
	T (Ameaças)	<ul style="list-style-type: none"> - Extinção de alguns cargos e/ou funções pelo Governo Federal; - Extravio de materiais informacionais impressos; - Desatualização e escassez do acervo bibliográfico; - Inexistência de um laboratório para intervenções ou restauração de acervos em papel para as Bibliotecas Setoriais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conforme averiguamos já na descrição quantitativa, há uma disposição muito maior de observações acerca do ambiente interno do Sistema de Bibliotecas do que do ambiente externo, o que conjecturamos ser em virtude da característica de impossibilidade de controle sobre os fatores externos e, talvez, também devido a não compreensão ou entendimento de como delinear as oportunidades e ameaças para a organização, muito pela ausência do hábito de análise do ambiente e de seu planejamento a partir dessa análise.

Embora Rezende (2015) afirme que, para cada um dos itens citados na análise SWOT, deve ser elaborada uma justificativa explicando porque ele é considerado uma força, fraqueza, oportunidade ou ameaça. Através dos documentos consultados, não tivemos acesso a essas justificativas e não sabemos ao certo se de fato elas existem. Possivelmente, a elaboração dessas justificativas auxiliaria nos apontamentos da análise do ambiente externo do Sistema de Bibliotecas, pois, ainda segundo Rezende (2015), um mesmo item pode ser inserido nas quatro abordagens, a depender da forma como ele é entendido e justificado.

Considerando o exposto por Rezende (2015), as informações descritas no **Quadro 13** e ao compreender como funciona a dinâmica do instrumento de matriz

SWOT, se para cada ponto forte podemos delinear uma oportunidade e se para cada ponto considerado como fraqueza pode ser gerado um ponto de risco ou ameaça para a organização, poderíamos, por exemplo, traçar que a ameaça para a fraqueza *Inadequação de infraestrutura e de acervo das Bibliotecas Setoriais quanto ao estipulado pelo MEC/INEP* seria a *Possibilidade de avaliação negativa ou insatisfatória dos cursos de graduação da UFPB*. Desse modo, tanto as oportunidades quanto as ameaças delineadas para o Sistema de Bibliotecas poderiam ser ampliadas, desde que esse entendimento da matriz SWOT fosse assimilado.

Verificando os pontos fortes atribuídos ao Sistema de Bibliotecas, notamos que as BU da UFPB seguiram a evolução tecnológica vivenciada pela sociedade como um todo e adaptaram seus serviços e acervos à nova realidade trazida pelas tecnologias digitais. Dos 18 (dezoito) pontos considerados como força, 6 (seis) fazem referência a essa evolução, confirmando o que diz Cunha (2010, p. 8) quando cita como serviços inovadores a “provisão de espaços para o aprendizado com qualidade; criação de metadados; serviços de referência digital [...] seleção e escolha de recursos digitais bem como os direitos de seu uso; coleta e digitalização de materiais de arquivo e manutenção de repositórios digitais”.

Ainda observando as informações contidas no **Quadro 13**, pudemos dimensionar que os pontos fortes atribuídos às bibliotecas não se limitam apenas à formação e disponibilização de seus acervos e aos aspectos de sua infraestrutura. Envolvem ainda ações formativas e culturais, como práticas pedagógicas que contribuem para o desenvolvimento da comunidade acadêmica. Corrobora-se com o que afirma Gelfand (1969, p. 24-25 *apud* LEMOS; MACEDO, 1974, p. 168) sobre o papel essencial exercido pelas bibliotecas universitárias “como um instrumento dinâmico de ensino”. No entanto, tais práticas ainda se apresentam pouco visíveis em termos institucionais, a ponto de figurarem no planejamento estratégico da UFPB.

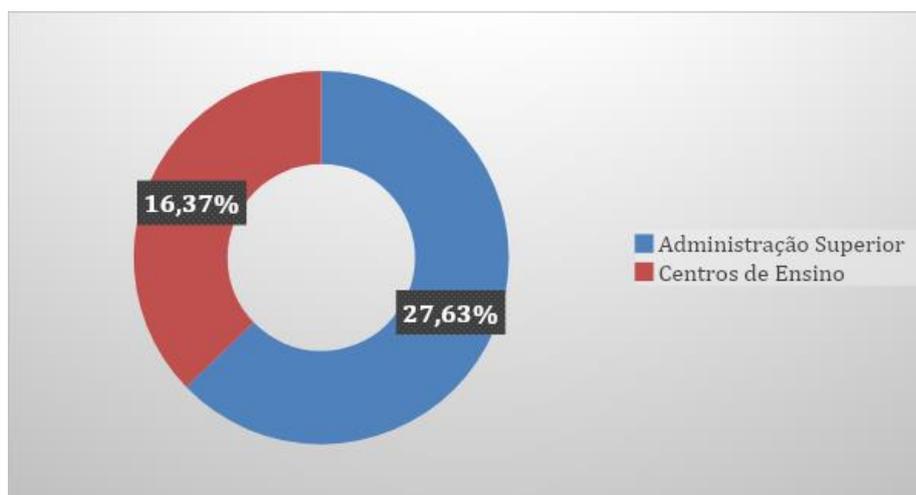
6.3.3 Descrição das necessidades inventariadas acerca do Sistema de Bibliotecas da UFPB

Antes de analisarmos os resultados obtidos com a aplicação do instrumento de Inventário de Necessidades, convém destacar como tais resultados foram organizados pela Equipe de Execução. Informamos também que os dados extraídos foram descritos integralmente e dispostos no quadro apresentado no Apêndice B.

As demandas indicadas pelos órgãos da Administração Superior e pelos Centros de Ensino foram classificadas em quatro grandes áreas e algumas destas divididas em subáreas, a saber: Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão); Assistência Estudantil; Gestão (Administrativa, Ambiental, de Planejamento, de Pessoas, da Informação e da Comunicação); e Infraestrutura.

Prosseguindo para a identificação das demandas atribuídas ao Sistema de Bibliotecas, elaboramos o **Gráfico 4** com o quantitativo de necessidades apontadas, apresentando o percentual de quantas foram indicadas pela Administração Superior e quantas foram indicadas pelos Centro de Ensino.

Gráfico 4 - *Quantitativo de Necessidades Inventariadas acerca do Sistema de Bibliotecas*



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

De acordo com as informações contidas no **Gráfico 4**, foram indicadas 16 (dezesesseis) demandas pelos Centros de Ensino e 27 (vinte e sete) demandas pelos órgãos da Administração Superior, resultando num total de 43 (quarenta e três)

demandas. Vale salientar que destas 43 (quarenta e três) demandas, extraídas do anexo do Documento 7 do **Quadro 6**, 11 (onze) classificamos como não específicas sobre o Sistema de Bibliotecas, mas que foram contabilizadas mesmo assim, levando em conta sua importância de aplicação nos setores da universidade como um todo. Dispomos essas demandas não específicas, por área, através do **Quadro 14**, identificá-las.

Quadro 14 - Descrição de Demandas Não Específicas sobre o Sistema de Bibliotecas

		DEMANDAS NÃO ESPECÍFICAS	
GRANDES ÁREAS	GESTÃO	DE PESSOAS	Desenvolver treinamentos com as equipes sobre como agir em caso de incêndio.
			Realizar de cursos de capacitação específicos para cada setor, conforme as atividades desenvolvidas.
		ADMINISTRATIVA – PATRIMONIAL	Adotar práticas de segurança do patrimônio.
			Adotar práticas de conservação do patrimônio.
		ADMINISTRATIVA – INTEGRAÇÃO SETORIAL	Aprimorar a comunicação interna.
			Aprimorar a disseminação do conhecimento.
		DO PLANEJAMENTO	Elaborar um plano preventivo contra incêndios.
	DA INFORMAÇÃO	Solucionar ou reduzir os problemas com o sinal de internet.	
	AMBIENTAL	Adotar práticas de sustentabilidade.	
	INFRAESTRUTURA	ACESSIBILIDADE	Investir permanentemente na implementação de ações que promovam a inclusão.
		Adequar a estrutura predial existente para atender os parâmetros dispostos na legislação sobre acessibilidade.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

As demandas citadas no **Quadro 14** entraram na nossa relação das demandas sobre o Sistema de Bibliotecas simplesmente porque suas implementações, ou a ausência de implementação, afetam diretamente as atividades desenvolvidas nas Bibliotecas Universitárias.

Podemos citar como exemplo, para tornar essa relação mais evidente, as demandas de *Elaboração de plano preventivo contra incêndios*, de *Adequação da estrutura predial existente para atender os parâmetros dispostos na legislação sobre acessibilidade* e de *Adoção de práticas de segurança do patrimônio*, pois,

conforme noticiado pela própria UFPB em julho do corrente ano, por meio de uma denúncia anônima, o Ministério Público Federal na Paraíba (MPF) realizou uma consulta com a UFPB para saber sobre as condições de segurança da Biblioteca Central que, em laudo técnico realizado pelo Corpo de Bombeiros, resultou na execução de reparos emergenciais e na evidenciação da necessidade de reestruturação de suas instalações físicas e de sua rede elétrica, para segurança e conforto de toda comunidade acadêmica. (UFPB, 2019).

Concentrando-nos agora nas demandas que tratam especificamente do Sistema de Bibliotecas que, excluindo-se as não específicas, somam um total de 32 (trinta e duas) demandas, verificamos que 20 (vinte) destas demandas foram apontadas pelos órgãos da Administração Superior e 12 (doze) foram atribuídas pelos Centros de Ensino. Para tanto, elaboramos o **Quadro 15** para descrever qualitativamente essas demandas, apresentando-as pelas áreas e subáreas em que foram classificadas.

Quadro 15 - Descrição de Demandas Específicas sobre o Sistema de Bibliotecas

		DEMANDAS ESPECÍFICAS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS	
ÁREA	SUBÁREA	ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	CENTROS DE ENSINO
ENSINO	Indissociabilidade	1- Estabelecer e manter parcerias internas e externas ao Sistema de Bibliotecas e à UFPB relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão.	---
PESQUISA	Produção acadêmica	---	1- Desenvolver uma biblioteca digital com as produções da comunidade acadêmica do Centro.
GESTÃO DE PESSOAS	Qualificação/Capacitação	2- Desenvolver ações de capacitação e formação continuada para usuários do Sistema de Bibliotecas e comunidade em geral; 3- Desenvolver plano de ações de capacitação e formação continuada em parcerias interna e externa para servidores do Sistema de Bibliotecas.	---

	Provisão	4- Garantir a reposição permanente de códigos de vagas de vacância do Sistema de Bibliotecas, para funcionamento adequado da Biblioteca Superior; 5- Designação de novos servidores para completar o quadro funcional: [...] Bibliotecário [...].	2- Nomeação de um Técnico em laboratório – eletroeletrônica e um Bibliotecário.
	Redimensionamento	6- Consolidar a autonomia da Biblioteca Superior na definição do local de exercício das atividades laborais para os cargos de Bibliotecário-Documentalista e Auxiliar de Biblioteca do Sistema de Bibliotecas.	---
GESTÃO ADMINISTRATIVA	Gestão Operacional	7- Criação e implementação de plano de uso de espaços da Biblioteca Superior; 8- Aperfeiçoar a gestão administrativa dos processos no âmbito da Biblioteca Superior e Sistema de Bibliotecas.	---
GESTÃO DE PLANEJAMENTO	Planejamento Orçamentário	9- Investimento para inovação, com foco em tecnologias, para modernizar atividades inerentes ao Sistema de Bibliotecas; 10- Destinação à Biblioteca Superior de rubrica orçamentária anual específica para a implementação de programas, projetos e ações formativas (treinamentos, capacitações, etc.) e de cultura para o Sistema de Bibliotecas.	3- Desenvolver contatos e eventos envolvendo senadores e deputados federais da Paraíba, com vistas à alocação de emendas do orçamento da União para aumento e melhoria do acervo bibliográfico e recuperação e modernização da infraestrutura do Centro.
	Políticas Institucionais	11- Criação de uma Política de Cultura e Extensão (programas, projetos, ações culturais, de extensão e de eventos) para o Sistema de Bibliotecas.	---
GESTÃO DE INFORMAÇÃO	Sistemas de Informação	12- Implementar o sistema de gestão para o processo de aquisição de material informacional.	---
GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	Relacionamento com o público	13- Consolidar e qualificar setor de Comunicação e Marketing da Biblioteca Superior e Sistema de Bibliotecas.	---

INFRAESTRUTURA	Acessibilidade	14- Melhorar os ambientes da Biblioteca Superior de acordo com as normas de segurança do trabalho e acessibilidade vigentes.	---
	Aquisição	15- Assegurar o permanente crescimento do acervo do Sistema de Bibliotecas; 16- Investimento permanente na aquisição de produtos e serviços de informação e documentação para o Sistema de Bibliotecas.	4- Equipar a biblioteca setorial do CI; 5- Renovar a assinatura de base jurídica de dados (livros, periódicos, jurisprudência) online; 6- Aquisição de livros atualizados para a biblioteca; 7- Ampliar o acervo bibliográfico da biblioteca; 8- Aquisição de acervo bibliográfico para a biblioteca setorial, de acordo com as ementas das disciplinas oferecidas nos cursos, bem como em língua estrangeira; 9- Ampliação do acervo para atender à demanda e aos padrões estabelecidos pelo MEC; 10- Aquisição de trabalhos específicos para preservação de livros e documentos antigos.
	Construção / Conclusão de obras	---	11- Implantação de um laboratório de restauração de livros para a biblioteca setorial.
	Manutenção	17- Investimento permanente na manutenção de produtos e serviços de informação e documentação para o Sistema de Bibliotecas.	12- Manutenção da antena antifurto da biblioteca setorial.
	Reforma / Ampliação	18- Modernizar e adequar os ambientes destinados aos usuários e servidores da Biblioteca Superior.	---
	Segurança	19- Estabelecer posto de segurança pessoal e patrimonial permanente e exclusivo para as áreas interna e externa da Biblioteca Superior; 20- Aperfeiçoar as ações de implementação do sistema de segurança em todo o acervo da Biblioteca Superior.	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

O **Quadro 15** nos permite visualizar que a área de Gestão de Pessoas, concentrando como principais necessidades a capacitação continuada dos servidores e da comunidade acadêmica, e a área Infraestrutura, com foco na manutenção do crescimento e atualização do acervo bibliográfico, foram as áreas com maior aferição de demandas, destacando-se com o maior número de ocorrências as questões relativas ao acervo das bibliotecas do Sistema.

Observamos também que a única demanda correspondente à área de Pesquisa, que foi apontada por algum Centro de Ensino, de certa maneira já foi consolidada a nível institucional, por meio do Repositório Institucional da UFPB (REI/UFPB), uma base de dados que disponibiliza as produções acadêmicas de toda a Universidade (teses, dissertações, monografias, etc.) e que, no caso da produção acadêmica dos cursos de graduação, já as organiza considerando o Centro de Ensino correspondente. Desse modo, acreditamos que tal demanda já tenha sido concretizada através dessa plataforma, cabendo agora como uma nova necessidade a ampliação dos esforços em disseminar as funcionalidades dessa base de dados digital e assim amplificar sua usabilidade.

Por questões praticamente evidentes, constatamos também que nenhuma demanda apresentada pelos Centros de Ensino referiu-se ao Sistema de Bibliotecas, mas correspondia às realidades de algumas de suas bibliotecas. Quanto às necessidades evidenciadas pelos órgãos da Administração Superior, acreditamos que, quase em sua totalidade, foram estabelecidas pela representação do Sistema de Bibliotecas nesse processo de construção do PDI 2019-2023, o que não nos despertou estranhamento.

De certo, o que podemos atinar com relação à participação do Sistema de Bibliotecas nesse novo processo de planejamento institucional da UFPB, a partir da análise dos documentos coletados, é que, apesar de ter uma presença até certo ponto tímida na totalidade do processo e não ter garantido o espaço de fala que lhe era devido na Fase de Planejamento, houve avanços consideráveis se comparado ao processo de elaboração do PDI 2014-2018. O produto final limitou-se a fornecer dados básicos sobre o acervo e serviços das Bibliotecas da UFPB, mais especificamente sobre a Biblioteca Central, algo que conjecturamos ter sido coletado por meio do simples preenchimento de algum formulário.

6.3.4 Sistema de Bibliotecas no planejamento institucional: o que diz o PDI?

Antes de prosseguirmos a análise para revelar como o Sistema de Bibliotecas está apresentado no documento final do planejamento estratégico da UFPB, é preciso, de início, que tenhamos algumas observações quanto a isso. Conforme destacamos em seções anteriores, a presença do Sistema de Bibliotecas não foi requisitada a comparecer na Fase de Planejamento nem para contribuir na aferição dos indicadores, metas e diretrizes da Política de Infraestrutura, nem para delinear suas próprias metas. Isto posto, com a leitura do documento final publicado em agosto do corrente ano, confirmamos que as bibliotecas não figuram diretamente em nenhum objetivo estratégico do mapa estratégico trazido pelo PDI 2019-2023.

Esta confirmação por si só não retira o Sistema de Bibliotecas do planejamento estratégico da UFPB, entretanto, além de não estar presente nos objetivos estratégicos, também não lhe foram atribuídas metas e/ou diretrizes para intencionar o planejamento nas Bibliotecas Universitárias da UFPB no período de vigência desse PDI. Como constatamos, o PDI 2019-2023 da UFPB trouxe de fato dados mais contundentes acerca do Sistema de Bibliotecas, mas nada que promova o desenvolvimento do pensamento estratégico em suas bibliotecas.

Desenvolvido ao longo de 24 capítulos, incluindo os apêndices, o Documento 11 do nosso **Quadro 6**, dedica um destes capítulos, o capítulo 17, para tratar as questões de Infraestrutura física e Instalações acadêmicas. Logo no início desse capítulo são apresentados dados acerca do quantitativo de instalações acadêmicas disponíveis nos dezesseis Centros de Ensino, distribuídos nos quatro *campi* da UFPB.

Entre as instalações acadêmicas citadas é mencionado o quantitativo de dezoito bibliotecas setoriais, baseando-se nas informações repassadas pelas direções de cada centro. Tal informação pode gerar, de certa forma, um estranhamento ao leitor, já que, poucas páginas adiante, no mesmo capítulo, ao falar especificamente sobre as bibliotecas e sua estrutura, confirma a composição do Sistema de Bibliotecas da UFPB com vinte e uma bibliotecas, três a mais do que

o afirmado no início do capítulo. Inclusive, o número de vinte e uma bibliotecas é reforçado pelo Quadro 45, apresentado no documento, quando traz a relação das bibliotecas que integram o Sistema.

Ao longo da seção que trata sobre o Sistema de Bibliotecas, da página 124 a 133 do PDI, inicialmente é evidenciada sua estrutura por meio da consolidação do Sistema de Bibliotecas, definido como

Um conjunto de bibliotecas integradas sob os aspectos funcional e operacional, tendo por objetivo a unidade e a harmonia das atividades educacionais, científicas, tecnológicas e culturais da UFPB, voltadas para a aquisição, tratamento, armazenagem, recuperação e disseminação de informações para apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão. (UFPB, 2019b, p. 124).

Em seguida, foram apresentados quadros a fim de demonstrar, quantitativamente, os dados relativos à atual situação do acervo, tanto da Biblioteca Central quanto das Setoriais. A formação destes acervos corresponde aos diversos tipos de materiais informacionais sob a responsabilidade do Sistema de Bibliotecas, a saber: livros e periódicos impressos, periódicos eletrônicos, acervo bibliográfico em meio digital, disponibilizados a partir da assinatura de bases de dados, acervo de Trabalhos de Conclusão de Cursos de Graduação e Pós-Graduação, alimentados pelo REI/UFPB, acervo de recursos de multimídia, além dos materiais disponíveis na Biblioteca Central que garantem a acessibilidade informacional aos usuários deficientes, alunos da UFPB ou não.

Em meio à apresentação desses dados a respeito da formação atual dos acervos do Sistema de Bibliotecas são relacionados também os serviços por elas ofertados. Ao final dessa seção no PDI, que dimensiona o Sistema de Bibliotecas, são indicadas as formas de atualização e expansão do acervo bibliográfico e expostas projeções, compreendendo o período de vigência do PDI, quanto aos modos de aquisição para ampliação dos acervos bibliográficos impressos, das assinaturas de bases de livros em meio digital e também do acervo disponibilizado por meio do Repositório Institucional.

Com relação ainda ao Repositório Institucional, o PDI faz menção à sua institucionalização por meio da Resolução nº 45/2018, atribuindo ao Sistema de

Bibliotecas a responsabilidade pela alimentação periódica do seu acervo, composto por Trabalhos de Conclusão dos Cursos de Graduação e Pós-graduação (*stricto e lato sensu*). A projeção realizada sobre o crescimento do acervo do REI/UFPB toma como referência os números do ano 2018 e deixa claro que tais previsões podem ser alteradas por diversos fatores, como a criação de novos cursos de graduação e pós-graduação ou o aumento no número de vagas.

O que pudemos visualizar no PDI 2019-2023 da UFPB foi o atendimento total das descrições obrigatórias que deveriam figurar no Plano de Desenvolvimento Institucional de uma IES, conforme o exposto no Art. 21, inciso IX, alínea a, do Decreto 9.235/2017, que afirma que devem ser dispostas as seguintes informações com relação às Bibliotecas: 1- acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia; 2- formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e 3- espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos.

Desse modo, entendemos que o PDI 2019-2023 apresentou todos os requisitos necessários para sua aprovação, nos critérios correspondentes às bibliotecas universitárias. Ainda assim, acreditamos que o documento poderia ter traçado diretrizes para impulsionar o planejamento do Sistema de Bibliotecas em consonância com o mapa estratégico delineado para a Universidade.

Amparamos nosso entendimento de que o Sistema de Bibliotecas poderia ter sido melhor explorado no PDI quando, no capítulo sobre as políticas de gestão, é mencionada a apresentação das principais diretrizes e do plano de ações para a elaboração das políticas de gestão de áreas estratégicas, citando, dentre elas, a Política de Informação, Documentos e Registros. Contudo, como pudemos averiguar, não foram apontadas nem as diretrizes nem o plano de ações para esta Política de Informação, em que as Bibliotecas poderiam ter contribuído substancialmente.

Ainda considerando as políticas das áreas de gestão, buscamos alguma menção ao Sistema de Bibliotecas entre as diretrizes traçadas para a área de Infraestrutura, já que os principais apontamentos sobre o Sistema de Bibliotecas relacionados no PDI correspondem à descrição de suas instalações físicas e

disposição de bens e recursos. Dessa maneira, foram identificadas algumas diretrizes apontadas para a área de Infraestrutura, das quais podemos correlacionar, todavia não especificamente, com o Sistema de Bibliotecas, a saber: a diretriz da Gestão energética; a de Segurança das instalações físicas; a de Uso dos espaços físicos; a de Manutenção predial e das instalações; e a de Aquisições e contratações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme prediz nossa Constituição (1988), identificando as Universidades como instituições com ambiente assegurado ao pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, gozando de autonomia didático-científica e administrativa, e obedecendo ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, destacamos ainda o seu papel como ambiente que visa propiciar o desenvolvimento humano e científico. Além disso, reafirmamos a importância da oferta de seu ensino com qualidade e eficiência, de maneira gratuita, viabilizando assim o acesso indiscriminado e inclusivo de todas as camadas da sociedade ao ensino superior.

Considerando também as Bibliotecas Universitárias como organizações que não objetivam a vantagem financeira, mas antes o atendimento das necessidades da comunidade acadêmica, agindo dinâmica e interativamente para ampliar o acesso à informação, contribuindo assim com a missão da Universidade em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Tais considerações nos levaram ao objetivo geral desta pesquisa, que procurou compreender como aconteceu a construção do PDI 2019-2023 da UFPB e como o Sistema de Bibliotecas participou nesse processo de construção. Para tanto, foram desenvolvidos alguns objetivos específicos que pudessem dimensionar tal participação, por meio da consulta aos documentos coletados que foram criados durante esse processo de planejamento estratégico institucional.

Ao realizar o mapeamento dos documentos elaborados durante este processo de planejamento, foram coletados um total de 32 (trinta e dois) documentos, incluindo o PDI 2019-2023 aprovado pelo CONSUNI, evidenciando que a coleta de todos aconteceu por meio da página oficial da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento da UFPB na internet, constituindo-se, portanto, como documentos públicos de acesso aberto. Tais documentos nos permitiram identificar a metodologia utilizada na construção do PDI que seguiu, conforme o exposto na ferramenta ForPDI, em três fases: *Preparação*, *Diagnóstico* e *Planejamento*, utilizando-se também de alguns instrumentos de gestão amplamente

utilizados no meio corporativo: a análise feita a partir da Matriz SWOT e do Inventário de Necessidades, bem como a elaboração do Mapa Estratégico da UFPB, delineado sob os parâmetros do Balanced ScoreCard.

Investigando os documentos resultantes dos diagnósticos realizados pelos órgãos da Administração Superior e pelos Centros de Ensino, identificamos, através da Matriz SWOT, um total de 18 (dezoito) forças, 11 (onze) fraquezas, 3 (três) oportunidades e 5 (cinco) ameaças atribuídas ao Sistema de Bibliotecas ou a alguma de suas bibliotecas. Destarte, constatamos que, dentre os pontos elencados como forças, 6 (seis) evidenciaram a evolução de produtos, serviços e ambientes oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas da UFPB, acompanhando a evolução tecnológica vivenciada pela sociedade nos últimos anos.

Além disto, foi possível verificar que as Bibliotecas Universitárias não se limitam apenas aos aspectos de infraestrutura, contribuindo, por meio de ações formativas e culturais, com o desenvolvimento da comunidade acadêmica, ainda que tais aspectos não sejam evidenciados durante o processo de planejamento institucional.

Ao investigar as necessidades inventariadas atribuídas ao Sistema de Bibliotecas, foram elencadas um total de 43 demandas apontadas pelos órgãos da Administração Superior e pelos Centros de Ensino, das quais classificamos 32 (trinta e duas) como *Específicas* e 11 (onze) como *Não Específicas*, enfatizando que aquelas que não tratam especificamente sobre o Sistema de Bibliotecas foram aqui contabilizadas considerando a importância de suas aplicações na Universidade como um todo, como, por exemplo, o desenvolvimento de treinamentos com as equipes sobre como agir em casos de incêndio.

Dentre as demandas consideradas específicas sobre o Sistema de Bibliotecas, observamos que as áreas de maior destaque foram as de Gestão de Pessoas, enfatizando a capacitação continuada da comunidade acadêmica, e a de Infraestrutura, com foco na manutenção do crescimento e atualização do acervo bibliográfico.

Sobre a representação e participação do Sistema de Bibliotecas na elaboração do PDI UFPB 2019-2023, averiguamos que apenas um servidor,

bibliotecário-documentalista, foi designado para participar do processo e representar o Sistema. Sua participação foi verificada, durante as etapas do planejamento, em 3 (três) das 22 (vinte e duas) reuniões registradas, uma na *Fase de Preparação* e duas na *Fase de Diagnóstico*, não sendo indicado a participar de nenhuma reunião registrada na *Fase de Planejamento*. Destacamos que as reuniões analisadas foram apenas as registradas através das listas de frequência, visto a impossibilidade de verificar a realização de outras reuniões nas fases do processo de planejamento estratégico sem o seu devido registro.

Essa ausência de participação do Sistema de Bibliotecas nas reuniões registradas na *Fase de Planejamento* coaduna com a ausência de delineamento das metas e diretrizes que intencionem o planejamento nas Bibliotecas do Sistema no texto final do PDI 2019-2023 para o seu período de vigência.

Observamos que o PDI 2019-2023, em comparação com o PDI 2014-2018, realiza uma descrição mais consubstanciada da infraestrutura e dos serviços oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas, além de fazer projeções acerca dos investimentos e ampliações em seus acervos. No entanto, nada foi apresentado visando impulsionar o desenvolvimento do planejamento estratégico nas Bibliotecas Universitárias da UFPB.

Apesar de não intencionar claramente as metas e diretrizes correspondentes ao Sistema de Bibliotecas, podemos considerar que esse novo método de elaboração do PDI representou um avanço consistente no desenvolvimento do planejamento estratégico na instituição como um todo. Ao envolver, praticamente, todos os setores da instituição na *Fase de Diagnóstico*, este processo oportunizou que cada setor dimensionasse sua participação no todo e visualizasse sua atual configuração, podendo, a partir deste conhecimento, desenvolver seu planejamento setorial em consonância com o planejamento da instituição.

Desta maneira, apontamos como uma das sugestões, para além dos dados desta pesquisa, que o Sistema de Bibliotecas, por meio da formação de um comitê gestor e com base nos dados obtidos pelos diagnósticos realizados, desenvolva o planejamento estratégico nas BU do Sistema, traçando metas e diretrizes para a realização de suas atividades no período de vigência do PDI 2019-2023, alinhando-se aos objetivos estratégicos nele apresentados.

Propomos também como sugestão de pesquisa a investigação dos efeitos práticos desse novo processo de planejamento estratégico, por meio do acompanhamento da realização e avaliação das atividades desenvolvidas a partir dele, e do acompanhamento dos aspectos que influenciarão as prováveis mudanças que por ventura aconteçam, nos ambientes interno e externo, na vigência deste PDI, na UFPB.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>. Acesso em: 04 jul. 2019.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. *In*: ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 48 -90.
- ANSOFF, H. I.; HAYES, R. L. Introdução. *In*: ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 15-27.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR – ANDIFES. Universidades Federais. [2019?]. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/universidades/>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- AROSTEGUI, J. **A pesquisa histórica: teoria e método**. Bauru, SP: Edusc, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BATTLES, M. **A conturbada história das bibliotecas**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2003.
- BRASIL. Casa Civil. Decreto 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 20 mar. 2019.
- BRASIL. Casa Civil. Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. Disponível em: <http://www.cfb.org.br/wp-content/uploads/2017/01/Lei4084-30junho1962.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2019.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 a 68/2011, pelo decreto legislativo nº 186/2008 e pelas emendas constitucionais de revisão nº 1 a 6/94. Brasília, DF: Senado Federal, 2012.

BRASIL. Ministério da Economia. Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Página inicial do sítio. 2019. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Apresentação**. [201-?]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/apresentacao>. Acesso em: 22 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto n. 5.224, de 01 de outubro de 2004. Dispõe sobre a organização dos centros federais de educação tecnológica e dá outras providências. Disponível em: <http://legis.senado.leg.br/norma/407924/publicacao/15679216>. Acesso em: 09 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 88, p. 6, 10 maio 2006. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 02 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto n. 9.057, de 25 de maio de 2017a. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/17697773/publicacao/17697782>. Acesso em: 09 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto n. 9.235, 15 de dezembro de 2017b. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://legis.senado.leg.br/norma/26323294/publicacao/26323303>. Acesso em: 09 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2007. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 22 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 248, p. 1, 12 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 04 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394**, lei de diretrizes e bases da educação nacional. 2. ed. Disponível em: http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/544283/lei_de_diretrizes_e_bases_2ed.pdf. Acesso em: 22 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 15 abr. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm. Acesso em: 05 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria 1.382, de 31 de outubro de 2017c. Aprova, em extratos, os indicadores dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 210, p. 14-15, 01 nov. 2017a. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/11/2017&jornal=515&pagina=14&totalArquivos=120>. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria 1.383, de 31 de outubro de 2017d. Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação para os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 210, p. 15-16, 11 nov. 2017b. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/11/2017&jornal=515&pagina=15&totalArquivos=120>. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação e Saúde Pública. Decreto n. 19.851, de 11 de abril de 1931. Dispõe sobre o Estatuto das Universidades Brasileiras. **Diário Oficial da União**, p. 5800, 15 abr. 1931. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BOURDIEU, P. A leitura: uma prática cultural. In: BOURDIEU, P.; BRESSON, F.; CHARTIER, R. (Org.). **Práticas de leitura**. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 1994.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: volume I. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

COMISSÃO BRASILEIRA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. **Documentos**. [2018]. Disponível em: <http://www.febab.org.br/cbbu/>. Acesso em: 18 fev. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA (Brasil). Boletim especial. **Boletim Eletrônico do Sistema CFB/CRB**, ano 6, edição especial, jun. 2013. Disponível em: <http://repositorio.cfb.org.br/bitstream/123456789/530/1/Boletim%20Especial%20de%20junho%20de%202013%20Completo.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. 1. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

CUNHA, L. A. **A universidade temporã**: o ensino superior da colônia a era Vargas. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

CUNHA, L. A. Diretrizes para o estudo da história do ensino superior no Brasil. **Fórum Educacional**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, abr./jun. 1981. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/fe/article/viewFile/60555/58801>. Acesso em: 10 jul. 2019.

CUNHA, L. A. Ensino superior e universidade no Brasil. *In*: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (orgs.). **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1176223/mod_resource/content/1/Cunha_Ensino_superior_e_Universidade_no_Brasil.pdf. Acesso em: 10 jul. 2019.

CUNHA, L. A. O ensino superior no octênio FHC. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 24, n. 82, p. 37-61, abr. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a03v24n82.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2019.

CUNHA, L. A. **A universidade reformanda**: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior. 2. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2007.

CUNHA, M. B. A biblioteca universitária na encruzilhada. **DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 11, n. 6, dez. 2010. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14869/1/ARTIGO_BibliotecaUniversitariaEncruzilhada.pdf. Acesso em: 06 dez. 2018.

CUNHA, M. B.; DIÓGENES, F. C. B. A trajetória da biblioteca universitária no Brasil no período de 1901 a 2010. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 21, n. 47, p. 100-123, set. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2016v21n47p100>. Acesso em: 08 out. 2018.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração**: ensino e pesquisa, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 427-454, jul./set., 2012. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85>. Acesso em: 19 mar. 2019.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1987.

DIAS SOBRINHO, J. Qualidade, avaliação: do SINAES a Índices. **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/11.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2019.

DIB, S. F.; LIMA, C. R. M. Abordagem contemporânea para a gestão das bibliotecas universitárias brasileiras. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 18., 2014, **Anais** [...], Belo Horizonte, MG, nov. 2014. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/876/1/Clovis.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo, SP: Cengage Learning, ©2019. Cap. 8. p. 127-139. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128174/>. Acesso em: 17 jul. 2019.

DURHAM, E. R. O ensino superior no Brasil: público e privado. *In: SEMINÁRIO SOBRE EDUCAÇÃO NO BRASIL*, 11 mar. 2003, **Documento de trabalho** [...], [São Paulo]: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo – NUPES, 2003. Disponível em: <http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt0303.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2019.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **Transinformação**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 33-54, abr. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862009000100003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 ago. 2019.

FÁVERO, M. L. A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2019.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FORPDI. Informação sobre a construção do Livro. [2017?]. Disponível em: <http://forpdi.org/metodologia.php>. Acesso em: 22 mar. 2019.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (FORPLAD). **Regimento interno**. Salvador, BA. 2013. Disponível em: http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/RegimentoInterno_Vers%C3%A3oFinal_aprovada_11_09_2013.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.

GAIO, R.; CARVALHO, R.B.; SIMÕES, R. Métodos e técnicas de pesquisa: a metodologia em questão. In: GAIO, R. (org.). **Metodologia de pesquisa e produção de conhecimento**. Petrópolis, Vozes, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484959/>. Acesso em: 07 nov. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). Educação Superior. **Avaliação dos Cursos de Graduação**. [2015]a. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/avaliacao-dos-cursos-de-graduacao>. Acesso em 11 out. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). Educação Superior. **Sinaes**. [2015]b. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/avaliacao-dos-cursos-de-graduacao>. Acesso em 11 out. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação**: presencial e à distância: autorização. Brasília, DF: Inep/MEC, out. 2017a. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_autorizacao.pdf. Acesso em: 22 out. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação**: presencial e à distância: reconhecimento e renovação de reconhecimento. Brasília, DF: Inep/MEC, out. 2017b. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf. Acesso em: 22 out. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**: presencial e à distância: credenciamento. Brasília, DF: Inep/MEC, out. 2017c. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_credenciamento.pdf. Acesso em: 22 out. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**: presencial e à distância: recredenciamento, transformação de organização acadêmica. Brasília, DF: Inep/MEC, out. 2017d. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf. Acesso em: 22 out. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). **Resumos Técnicos**: Censo da Educação Superior - 2015. 2. ed. Brasília, DF: Inep, 2018. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2015.pdf. Acesso em: 05 set. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). **Sinopses Estatísticas da Educação Superior 2015**. Brasília, DF: Inep, 2016. Disponível em: http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopse

s_educacao_superior/sinopse_educacao_superior_2015.zip. Acesso em: 05 set. 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2006.

LEMOS, A. A. B.; MACEDO, V. A. A. A posição da biblioteca na organização operacional da universidade. *In: SEMINÁRIO PARA ESTUDO DOS PROBLEMAS DE ADMINISTRAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 1974, **Anais [...]**, Brasília, jul. 1974. p. 167-174. Disponível em: http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2011/04/pdf_d41a265530_0016328.pdf. Acesso em: 04 mar. 2019.

LEMOS, A. A. B.; MACEDO, V. A. A. Posição da biblioteca na organização operacional da universidade. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 40-51, mar. 1975. Disponível em: http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/reb/revista/Vol04/V4_N1.zip. Acesso em: 16 out. 2018.

LUBISCO, N. M. L. **A biblioteca universitária no processo de “avaliação das condições de oferta” dos cursos de graduação pelo MEC: o caso da UFBA**. 2001. 279 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2001. Disponível em: <http://www.repositorio.ufba.br:8080/ri/bitstream/ri/15087/1/N%C3%ADdia%20Maria%20Lienert%20Lubisco.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

LUBISCO, N. M. L. O seminário avaliação da biblioteca universitária brasileira: contexto, dinâmica e resultados. *In: LUBISCO, N. M. L. (org.). Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão*. Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/5620/1/_Biblioteca.pdf. Acesso em: 15 ago. 2019.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011593/>. Acesso em: 20 abr. 2019.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2306-9/>. Acesso em: 07 nov. 2018.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MAGRO, C. B. D.; RAUSCH, R. B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 427-454, jul./set. 2012. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85>. Acesso em: 19 mar. 2019.

MARCH, J. G. Adaptação organizacional. *In*: MINTZBERG, H. *et al.*. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed; São Paulo: Bookman, 2007. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 18 jul. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acesso em: 06 nov. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/>. Acesso em: 06 nov. 2018.

MARTINS, W. **A palavra escrita: história do livro, da imprensa e da biblioteca**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>. Acesso em: 15 jul. 2019.

MORESI, E. **Metodologia de pesquisa**. Série didática, UCB, 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_0034-7590201300100008_0.pdf. Acesso em: 20 mar. 2019.

MOTTA, R. P. S. **As universidades e o regime militar: cultura política brasileira e modernização autoritária**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788537811993/>. Acesso em: 15 ago. 2019.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, ©2013. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482894/>. Acesso em: 19 jul. 2019.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 21, n. 1, p. 173-193, mar. 2016. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2572/1708>. Acesso em: 08 out. 2018.

OLIVEIRA, B. M. J. F. Pesquisa qualitativa: possibilidades nas organizações aprendentes. In: BRENNAND, Edna G. G. (org.). **Gestão aprendente: cenários convergentes**. João Pessoa: Editora UFPB, 2017. cap. 8, p. 379-428.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 16 jul. 2019.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2. ed. Campinas: Papiros, 1997.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481262/>. Acesso em: 16 jul. 2019.

PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS (Prouni). O programa. [2019?]. Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br/o-programa>. Acesso em: 28 ago. 2019.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. *et al.* **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed; São Paulo: Bookman, 2007. p.29-34. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 18 jul. 2019.

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

REESTRUTURAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS (REUNI). **O que é o REUNI**. [201-?]. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>. Acesso em: 28 ago. de 2019.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498604/>. Acesso em: 16 jul. 2019.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. Curitiba: Intersaberes, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 06 nov. 2018.

ROTHEN, J. C.; BARREYRO, G. B. Expansão da educação superior no Brasil e avaliação institucional: um estudo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) na “Revista Avaliação”. **Série-Estudos – Periódico do Programa de Pós-graduação em Educação da UCDB**, Campo Grande, MS, n. 30, p. 167-181, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://www.serie-estudos.ucdb.br/index.php/serie-estudos/article/view/144/193>. Acesso em: 15 ago. 2019.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522468300/>. Acesso em: 24 mar. 2019.

SANT’ANA, T. D. *et al.* **Plano de desenvolvimento institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as instituições federais de ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017. Disponível em: <http://forpdi.org/livro.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SANTOS, A. P.; CERQUEIRA, E. A. Ensino superior: trajetória histórica e políticas recentes. *In*: **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 9. Florianópolis, 25 a 27 nov. 2009. Disponível em: <http://flacso.org.br/files/2016/10/Ensino-Superior-trajetoria-historica-e-politicas-recentes.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2019.

SANTOS, J. J. **Mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba**. 2017. 103 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9367>. Acesso em: 21 jun. 2018.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, n. 1, 2009. Disponível em: <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SAVIANI, D. A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. **Poiesis Pedagógica**, v. 8, n. 2, ago./dez. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/poiesis/article/view/14035/8876>. Acesso em: 12 ago. 2019.

SENGE, P. M. O novo trabalho do líder: construir organizações de aprendizado. *In: MINTZBERG, H. et al.. O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.* 4. ed. Porto Alegre: Artmed; São Paulo: Bookman, 2007. p. 67-74. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 18 jul. 2019.

SERAFIM, A. N. F. **Gestão por competência em bibliotecas universitárias: análise do sistema integrado de bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).** 2017. 131 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12594>. Acesso em: 21 jun. 2018.

SILVA, C. C. M.; CONCEIÇÃO, M. R.; BRAGA, R. C. Serviço de coleções especiais da biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina: estágio curricular. **Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 8/9, p. 134 -142, 2003/2004. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/403/506>. Acesso em: 15 set. 2018.

SILVA, L. A. G. Visão panorâmica do planejamento de sistemas de bibliotecas universitárias. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 2., 1981. **Anais [...]**. Brasília: CAPES, 1981, p. 53-60. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001627.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

SOUSA, H. P. M. de. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como referência no planejamento e execução dos serviços em bibliotecas: um estudo de caso na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).** Dissertação de mestrado. Disponível em: https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=1917. Acesso em: 21 ago. 2018.

TARAPANOFF, K. Planejamento de e para bibliotecas universitárias no Brasil: sua posição sócio-econômica e estrutural. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 2., 1981. **Anais [...]**. Brasília: CAPES, 1981, p. 9-35. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001627.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Histórico.** [João Pessoa: UFPB], 2014a. Disponível em: <https://www.ufpb.br/content/hist%C3%B3rico>. Acesso em 11 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **UFPB 2012-2018 em números.** João Pessoa: UFPB, [2019]. Disponível em: http://www.ufpb.br/acessoainformacao/contents/documentos/ufpb-numeros_2012-2018.pdf. Acesso em: 23 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Biblioteca Central. **Institucional**. [João Pessoa: UFPB], 2018a. Disponível em: http://www.biblioteca.ufpb.br/biblioteca/contents/menu/biblioteca-1/copy_of_institucional. Acesso em 15 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Biblioteca Central. **Sistema de Bibliotecas**. [João Pessoa: UFPB], 2018b. Disponível em: http://www.biblioteca.ufpb.br/biblioteca/contents/menu/biblioteca-1/copy_of_sistemoteca. Acesso em 15 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. **Parecer PDI UFPB 2019-2023**. 2019a. Disponível em: http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/parecer_715_2019_consuni.pdf. Acesso em: 28 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Notícias. **UFPB recebe R\$ 4,3 milhões do MEC para reforma da Biblioteca Central**. [João Pessoa: UFPB], 2019b. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/ufpb-recebe-r-4-3-milhoes-do-mec-para-reforma-da-biblioteca-central>. Acesso em: 06 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Apresentação**. [2019?]. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/apresentacao>. Acesso em: 18 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Apresentação fase diagnóstico PDI 2019-2023**. 2018c. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/apresentacao-fase-diagnostico.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Cronograma geral do PDI 2019-2023**. 2018d. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/cronograma-geral.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **PDI UFPB 2014-2018**. 2014b. Disponível em: http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_ufpb_2014-2018.pdf. Acesso em: 18 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **PDI UFPB 2019-2023**. 2019c. Disponível em: http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf. Acesso em: 28 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Relatório de avaliação PDI 2014-2018 UFPB**. 2019d. Disponível em:

http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/avaliacaopdi-2014-2018_final.pdf. Acesso em 02 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Relatório final – Diagnóstico PDI 2019-2023**. 2018e.

Disponível em:

<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/relatorio-final-fase-diagnostico.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Resolução n. 16/2017**. Regula o regimento interno da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN). 2017. Disponível em:

<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/relatorio-final-fase-diagnostico.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.

VEIGA, C. G. **História da Educação**. São Paulo: Ática, 2007.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. *E-book*. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 07 nov. 2018.

APÊNDICE A – Dados qualitativos da Análise SWOT acerca do Sistema de Bibliotecas

ELEMENTOS DA TEMÁTICAS	ANÁLISE SWOT	APONTAMENTOS IDENTIFICADOS
Ensino	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão do REI UFPB que armazena e disponibiliza a produção acadêmica (TCCs) da graduação e da pós-graduação. - O portal de periódicos da UFPB, que consolida os periódicos da Instituição e publica as pesquisas nas mais diversas áreas
	FRAQUEZAS	- Infraestrutura geral da pós-graduação na UFPB merece atenção (prédios para ambientes, laboratórios, bibliotecas, auditórios).
	OPORTUNIDADES	Não foram citados.
	AMEAÇAS	Não foram citados.
Extensão	FORÇAS	Não foram citados.
	FRAQUEZAS	- Necessidade de criação e implementação da Política de Cultura e extensão para o Sistema de Bibliotecas.
	OPORTUNIDADES	Não foram citados.
	AMEAÇAS	Não foram citados.
Administ rativa	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de diversas comissões de trabalho que auxiliam a gestão na discussão, elaboração, implementação e monitoramento de diversas ações dentro do Sistema de Bibliotecas; - Definição de procedimentos para aquisição de material informacional; - Elaboração da Política de Desenvolvimento de Coleções (PDC)
	FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de criação do Portal SIB UFPB; - Necessidade de ampliação, qualificação do setor de marketing e comunicação da BC e do SIB; -Necessidade de criação e implementação de plano de uso de espaços da Biblioteca Superior
	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> -Possibilidade de contribuir para a preservação da memória institucional; - Atualização do conjunto normativo do SIB
	AMEAÇAS	Não foram citados.
Pessoal	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Servidores que integram a Biblioteca Superior; - Oferta de diversas ações formativas (treinamentos, palestras, seminários) para os bibliotecários e comunidade acadêmica da UFPB; - Horário de funcionamento ininterrupto.
	FRAQUEZAS	- Ausência de cargos específicos: auxiliar de biblioteca;

		<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de criação e implementação de Política de formação continuada para os servidores do SIB e para a comunidade acadêmica da UFPB; - Falta de recursos humanos em atividades específicas (... Bibliotecário ...)
	OPORTUNIDADES	Não foram citados.
	AMEAÇAS	- A extinção de cargos pelo Governo Federal de funções como auxiliar de biblioteca [...].
Sistemas de Informação	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de dados (e-books) assinadas; - Catálogo online do acervo das bibliotecas; - Serviço de ficha catalográfica automática online.
	FRAQUEZAS	- Ausência de instrumentos de coleta de dados estatísticos e de gestão para todas as seções e setores da BC.
	OPORTUNIDADES	Não foram citados
	AMEAÇAS	Não foram citados
Infraestrutura	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Prédio da BC com espaços destinados às atividades administrativas, técnicas e de uso da comunidade acadêmica; - Criação/oferta de novos espaços e ações para a comunidade acadêmica: Bibliorelax, Bibliogames, Fale com o bibliotecário; - Oferta de diversas ações e eventos culturais de integração da comunidade acadêmica; - Implementação do Sistema de Segurança do acervo da BC; - Estrutura física adequada das bibliotecas setoriais; - Acervo bibliográfico amplo (físico e digital) integrado ao SIB UFPB.
	FRAQUEZAS	- Infraestrutura e acervo físico das bibliotecas setoriais, considerando a demanda e os padrões estabelecidos pelo MEC.
	OPORTUNIDADES	-Desenvolvimento de ações junto à BC para ampliação e modernização do acervo bibliográfico e de periódicos, contemplando as necessidades dos PPCs.
	AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Extravio de livros; - Acervo bibliográfico escasso e desatualizado; - Falta de laboratório de restauração de livros para bibliotecas setoriais.
Orçamento	FORÇAS	- Aumento do valor orçamentário empenhado para a compra de material informacional para o SIB em 2017/2018.
	FRAQUEZAS	- Investimento em ações de preservação de documentos e acervos da BC.
	OPORTUNIDADES	Não foram citados.
	AMEAÇAS	- Indefinição quanto ao recurso orçamentário para a Biblioteca Superior.

APÊNDICE B – Necessidades Inventariadas acerca do Sistema de Bibliotecas

ÁREAS	SUBÁREAS	INVENTÁRIO DE NECESSIDADES
A Ensino	Indissociabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: -Estabelecer e manter parcerias internas e externas ao Sistema de Bibliotecas e à UFPB relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
B Pesquisa	Produção acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> ● Centro: - Desenvolver uma biblioteca digital com as produções da comunidade acadêmica do Centro.
C Extensão	---	Não foram citadas.
D Assistên cia Estudanti l	---	Não foram citadas.
E Gestão de Pessoas	Qualificação/ Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: - Treinamento da equipe para saber como agir em caso de incêndio. (Não específico) - Desenvolver ações de capacitação e formação continuada para usuários do Sistema de Bibliotecas e comunidade em geral; - Desenvolver plano de ações de capacitação e formação continuada em parcerias interna e externa para servidores do SIB. ● Centro: - Realização de cursos de capacitação específicos para cada setor, conforme as atividades desenvolvidas. (Não específico)
	Provimento	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: - Garantir a reposição permanente de códigos de vagas de vacância do Sistema de Bibliotecas, para funcionamento adequado da Biblioteca Superior; - Designação de novos servidores para completar o quadro funcional: [...] Bibliotecário [...]. ● Centros: - Nomeação de um Técnico em laboratório – eletroeletrônica e um Bibliotecário.
	Redimensionamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior:

		<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar a autonomia da Biblioteca Superior na definição do local de exercício das atividades laborais para os cargos de Bibliotecário-Documentalista e Auxiliar de Biblioteca do SIB.
F Gestão Administrativa	Gestão Operacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <ul style="list-style-type: none"> - Criação e implementação de plano de uso de espaços da Biblioteca Superior; - Aperfeiçoar a gestão administrativa dos processos no âmbito da Biblioteca Superior e SIB;
	Gestão Patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> ● Centros: <ul style="list-style-type: none"> - Adotar práticas de segurança do patrimônio do Centro; (Não específica) - Adotar práticas de conservação do patrimônio público. (Não específica)
	Integração Setorial	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <ul style="list-style-type: none"> - Aprimorar a comunicação interna; (Não específica) - Melhoria na disseminação do conhecimento. (Não específica).
G Gestão do Planejamento	Planejamento Orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <ul style="list-style-type: none"> - Investimento para inovação, com foco em tecnologias, para modernizar atividades inerentes ao Sistema de Bibliotecas; - Destinação à Biblioteca Superior de rubrica orçamentária anual específica para a implementação de programas, projetos e ações formativas (treinamentos, capacitações, etc.) e de cultura para o SIB. <ul style="list-style-type: none"> ● Centros <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver contatos e eventos envolvendo senadores e deputados federais da Paraíba, com vistas à alocação de emendas do orçamento da União para aumento e melhoria do acervo bibliográfico e recuperação e modernização da infraestrutura do Centro.
	Políticas Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma Política de Cultura e Extensão (programas, projetos, ações culturais, de extensão e de eventos) para o SIB; - Elaboração de plano preventivo contra incêndios. (Não específica)
H Gestão da Informação	Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <ul style="list-style-type: none"> - Implementar o sistema de gestão para o processo de aquisição de material informacional.
	Suporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <ul style="list-style-type: none"> - Problemas com sinal de internet. (Não específica)

I Gestão Ambient al e Sustenta bilidade	Práticas Sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <p>- Adotar práticas de sustentabilidade. (Não específica)</p>
J Gestão da Comunic ação	Relacionamento com o público	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <p>- Consolidar e qualificar setor de Comunicação e Marketing da Biblioteca Superior e SIB.</p>
K Infraestr utura	Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <p>- Melhorar os ambientes da Biblioteca Superior de acordo com as normas de segurança do trabalho e acessibilidade vigentes;</p> <p>- Investimento permanente para implementação de ações que promovam a inclusão de usuários com deficiência. (Não específica).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Centros: <p>- Adequação da estrutura existente no que se refere ao atendimento da legislação sobre acessibilidade. (Não específica)</p>
	Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: <p>- Assegurar o permanente crescimento do acervo do SIB;</p> <p>- Investimento permanente na aquisição de produtos e serviços de informação e documentação para o SIB.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Centros: <p>- Equipar a biblioteca setorial do CI;</p> <p>- Renovar a assinatura de base jurídica de dados (livros, periódicos, jurisprudência) online;</p> <p>- Aquisição de livros atualizados para a biblioteca;</p> <p>- Ampliar o acervo bibliográfico da biblioteca;</p> <p>- Aquisição de acervo bibliográfico para a biblioteca setorial, de acordo com as ementas das disciplinas oferecidas nos cursos, bem como em língua estrangeira;</p> <p>- Ampliação do acervo para atender à demanda e aos padrões estabelecidos pelo MEC;</p> <p>- Aquisição de trabalhos específicos para preservação de livros e documentos antigos.</p>
	Construção / Conclusão de obras	<ul style="list-style-type: none"> ● Centros: <p>- Implantação de um laboratório de restauração de livros para a biblioteca setorial.</p>
	Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior:

		<ul style="list-style-type: none"> - Investimento permanente na manutenção de produtos e serviços de informação e documentação para o SIB. <ul style="list-style-type: none"> ● Centros: - Manutenção da antena antifurto da biblioteca setorial.
	Reforma / Ampliação	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: - Modernizar e adequar os ambientes destinados aos usuários e servidores da Biblioteca Superior.
	Segurança	<ul style="list-style-type: none"> ● Adm. Superior: - Estabelecer posto de segurança pessoal e patrimonial permanente e exclusivo para as áreas interna e externa da Biblioteca Superior; - Aperfeiçoar as ações de implementação do sistema de segurança em todo o acervo da Biblioteca Superior.

ANEXO C – Lista de Reuniões Internas da Equipe de Execução

Lista de Reuniões Internas da Equipe de Execução - PDI UFPB 2019-2023			
Fase	Data	Local	Pauta
Preparação	27/04/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Apresentação interna do Coordenador de Informação: discussões sobre planejamento: referenciais teóricos e ferramentas (SOWT, construção de cenários, BSC)
	03/05/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão da base legal para o PDI (Decretos) e do modelo do ForPLAD 2. Estratégia de engajamento e equipe de apoio: agentes de planejamento
	10/05/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão proposta de metodologia para a construção do PDI 2. Encaminhamentos para apresentação do PDI em reunião de equipe marcada para 15/5/18: aspectos teóricos, metodologia e ferramentas de avaliação do PDI atual e de levantamento de necessidades
	29/05/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Redefinição da estratégia de inicialização do processo de elaboração do PDI e construção de cronograma para a fase preparatória
	12/06/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Avaliação dada de reuniões com gestores da Ad. Superior (realizadas entre 04 e 11/06) 2. Apresentação de modificações no cronograma geral do PDI 3. Discussão de instrumentos para as fases de diagnóstico e planejamento (SWOT-GUT e BSC)
	20/06/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Consolidação da Missão-Visão-Valores (MVV), após consulta on line 2. Discussão de proposta de análise do PDI vigente 3. Definição de pauta para 1ª reunião com os Ageplans marcada para 21/6
Diagnóstico	27/06/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão sobre formato para instrumentos: análise PDI vigente + inventário/consolidação das necessidades
	04/07/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Inclusão de unidades na equipe de apoio 2. Revisão nos instrumentos de análise PDI vigente e inventário de necessidades
	06/07/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Apresentação sistematizada do PDI contendo: metodologia, MVV e instrumento de coleta de dados para o diagnóstico
	10/07/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Revisão da MVV a partir de novas sugestões das unidades 2. Consolidação da Matriz SWOT para UFPB
	27/07/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão matriz SWOT da PROPLAN 2. Redefinição do cronograma geral
	02/08/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Finalização do instrumento para o inventário de necessidades (IN)
	06/08/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão sobre formato para consolidação do IN
	16/08/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão sobre a fase de planejamento 2. Preparação de apresentação para os resultados parciais consolidados
	23/08/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão quanto ao formato para a apresentação dos resultados parciais consolidados da fase diagnóstico: SOWT + IN
	31/08/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Apresentação de proposta para relatório final consolidado SWOT+IN
Planejamento	10/09/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão sobre encaminhamentos para o relatório da fase Diagnóstico
	20/09/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Apresentação e discussão do esboço de mapa estratégico e planilha de metas
	25/09/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão sobre descrição dos objetivos estratégicos
	02/10/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Apresentação e discussão dos indicadores e metas
	22/10/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Definição dos indicadores e metas da PROPLAN
	12/11/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Discussão sobre as reuniões com as demais unidades para definição dos indicadores e metas
03/12/2018	Gabinete da PROPLAN	1. Indicadores, metas e diretrizes para a política de gestão do planejamento	

ANEXO D – Lista de Reuniões – PDI UFPB 2019-2023

Lista de Reuniões - PDI UFPB 2019-2023				
Fase	Data	Local	Participantes	Pauta
Preparação	21/06/2018	Salata de Reunião da PROPESQ	Equipe de execução e Ageplans Adm. Central	1. Definição da Missão, Visão e Valores 2. Metodologia para elaboração do PDI 2019-2023 3. Cronograma de Atividades.
	06/07/2018	Gabinete da PROPLAN	Equipe de execução e demais servidores das coordenações da PROPLAN	1. Discussão interna da metodologia de construção do PDI
Diagnóstico	11/07/2018	Salata de Reunião da PROPESQ	Equipe de Execução e Ageplans Adm. Central	1. Validação da Matriz SWOT UFPB consolidada 2. Orientação para análise do PDI vigente (Por unidade) 3. Inventário / Consolidação de Necessidades
	25/07/2018	Sala de Reunião da SODS	Equipe de Execução e Ageplans Centros e Órgãos Suplementares	1. Apresentação da metodologia do PDI 2. Apresentação das diretrizes estratégicas e da Matriz SWOT UFPB 3. Orientações para a Matriz SWOT setorial e Inventário de Necessidades
	03/08/2018	Sala de Reunião da PRG	Equipe de execução e Ageplans da Adm. Central	1. Consolidação do Inventário de Necessidades
	20/08/2018	Gabinete da PROPLAN	Equipe de Execução e Representantes da PU	1. Apresentação da metodologia do PDI
	24/08/2018	Auditório da STI	Equipe de execução e Ageplans Adm. Central e Centros	1. Apresentação da consolidação parcial da Matriz SWOT e Inventário de Necessidades 2. Orientações gerais para etapa do Planejamento Estratégico
Lista de Reuniões - PDI UFPB 2019-2023				
Fase	Data	Local	Participantes	Pauta
Planejamento	14/11/2018	Sala de reunião da PRG	Equipe de Execução, PRG, PRPG, PRAC e PROPESQ	1. Indicadores, metas e política de gestão acadêmica - parte 1
	16/11/2018	Sala de reunião da PRG	Equipe de Execução, PRG, PRPG, PRAC e PROPESQ	1. Indicadores, metas e política de gestão acadêmica - parte 2
	22/11/2018	Gabinete da PROPLAN	Equipe de Execução, PRG, PRPG e UEAD	1. Organização didático-pedagógica 2. Política de ensino a distância
	26/11/2018	Gabinete da PROPLAN	Equipe de Execução e PROGEP	1. Indicadores, metas e política de gestão de pessoas
	27/11/2018	Gabinete da PROPLAN	Equipe de execução, STI e PROGEP	1. Indicadores, metas e política de gestão da informação
	28/11/2018	Gabinete da PROPLAN	Equipe de execução e SEBTT	1. Indicadores, metas e política de ensino básico, técnico e tecnológico
	29/11/2018	Gabinete da PROPLAN	Equipe de execução e CGA	1. Indicadores, metas e política de gestão ambiental
	30/11/2018	Gabinete da PROPLAN	Equipe de Execução, Assessoria de Comunicação, SCS, Chefia de Gabinete e PROGEP	1. Indicadores, metas e política de gestão da comunicação

ANEXO E – Listas de Frequência das Reuniões PDI UFPB 2019-2023



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO (POR ORDEM ALFABÉTICA)

DATA E HORA: 21 DE JUNHO DE 2018 ÀS 09:00

LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

PARTICIPANTES: AGENTES DE PLANEJAMENTO DAS UNIDADES: REITORIA, PRA, PRAC, PRAPE, PRG, PROGEP, PROPOESQ, PRPG, BC, EDU, STI, IDEP, INOVA.

PAUTA: 1) Definição da missão, visão e valores; 2) Metodologia para elaboração do PDI 2019-2023; 3) Cronograma de atividades.

NOME:	E-MAIL:	REPRESENTAÇÃO:	ASSINATURA:
Ana Cristina de Sousa Aldrigue	aldrigue@gmail.com	PRG	
Carlos Alberto de Almeida Gadelha	calbgadelha@gmail.com	IDEP	
Erik Anderson de Carvalho	erikprofessor1@gmail.com	PRPG	
Geisa Fabiane Ferreira Cavalcante	gffc.ufpb@gmail.com	EDU	
Gilvanedja Ferreira Mendes da Silva	gilvanedja@biblioteca.ufpb.br	BC	
Glória Neves Dutra Escarião	gloriaescario@gmail.com	PRG	
Iungue Estevam de Araújo Brandão	iungueestevam@hotmail.com	INOVA	
Janilde Guedes de Lima	janildeguedes13@gmail.com	IDEP	
José Florentino Vieira de Melo	florentino21@gmail.com	PRA	
Kátia Santiago Ventura	ksvkatia@gmail.com	PRAPE	

NOME:	E-MAIL:	REPRESENTAÇÃO:	ASSINATURA:
Maryana Scoralick de Almeida Tavares	maryana@progep.ufpb.br	PROGEP	
Paulo Sérgio Oliveira de Carvalho	psergio.pb@globo.com	PROPESQ	
Rogério Oliveira Barbosa	rogerio@propesq.ufpb.br	PROPESQ	
Thiago Antônio Cavalcante Silva	thiagoacs@prac.ufpb.br	PRAC	
Lidiane Tavares Romaro	lidianeromaro@gmail.com	IDEP	

RESPONSÁVEL PELA LISTA DE PRESENÇA:



**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
SECRETARIA EXECUTIVA**

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 06 DE JULHO DE 2018 ÀS 09:00

LOCAL: GABINETE DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

PARTICIPANTES: REPRESENTANTES DE: SECRETARIA, CODECON, CODEINFO, CODEPLAN, CODEOR.

PAUTA: PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Nome legível:	E-mail:	Setor:	Assinatura:
1. ARTHUR BARBOSA ARRUDA	arthur@cear.ufpb.br	Codecon	<i>Arthur B. Arruda</i>
2. BRIVALDO ANDRÉ MARINHO DA SILVA	bmarinho.ufpb@gmail.com	Codeinfo	_____
3. DANILO MONTEIRO GOMES	daniomg@proplan.ufpb.br	Codecon	_____
4. DIOGO ARAUJO SAMPAIO	diogosampaio@proplan.ufpb.br	Codeplan	_____
5. EDMEA DE ALBUQUERQUE LIRA AMARO	edmeam@gmail.com	Codecon	_____
6. ELIZETE VENTURA DO MONTE	proplan@proplan.ufpb.br	Gabinete	<i>Elizete</i>
7. FABIANO DE MOURA RIBEIRO	fabianoufpb@gmail.com	Codeor	_____
8. FERNANDO ANTONIO BEZERRA DA COSTA JUNIOR	fernando.antonio@pra.ufpb.br	Codeor	_____

Nome legível:	E-mail:	Setor:	Assinatura:
9. GUSTAVO TAVARES DA SILVA	gustavotavaresdasilva@gmail.com	Codeplan	<i>Gustavo</i>
10. JOSE LEONCIO DA SILVA BRANDAO NETO	leoncio@sti.ufpb.br	Codecon	_____
11. LIGIA MATIAS DE ARAUJO SILVA	ligiamas7@hotmail.com	Codeor	_____
12. MARCELO HENRIQUE DA SILVA	sic@ufpb.br	SIC	_____
13. MARCILIO SOUTO SOARES	msoutosoares@hotmail.com	Codecon	_____
14. MOEMA NARA MIRANDA VIANA	moema.nara.viana@gmail.com	Secretária	_____
15. NADJA MARIA LACERDA DE BRITO	nmlb@ig.com.br	Codeor	_____
16. PAULO ROBERTO FREIRE CORREA	paulo@proplan.ufpb.br	Codeor	_____
17. RAMAILDA BATISTA DE SOUSA	ramailda@proplan.ufpb.br	Codeplan	<i>Ramailda Batista de Sousa</i>
18. RENATA PAES DE BARROS CÂMARA	renatacamara@proplan.ufpb.br	Codeor	<i>Renata Paes de Barros Câmara</i>
19. ROBERTO WAGNER JUBERT	rwjubert@gmail.com	Codecon	_____
20. THALES SPINELLI MAXIMO LINS	thalesmaximo@hotmail.com	Codeor	<i>Thales Spinelli Maximo Lins</i>
21. TIAGO RODRIGUES DANTAS	tiagord@pra.ufpb.br	Codeor	_____
22. VALBER SOARES DE FRANCA	valber85@hotmail.com	Codeor	_____
23. VERÔNICA LINS DE ARAÚJO MACEDO	veronica.lins@proplan.ufpb.br	Codecon	_____
24. VICTOR HUGO SOUSA DE OLIVEIRA	victor@proplan.ufpb.br	Secretária	<i>Victor Hugo</i>

25. ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES *anacarmen@proplan.ufpb.br* CODEPLAN *Ana Carmen Navarro*

RESPONSÁVEL PELA LISTA DE PRESENÇA: Victor Hugo Sousa de Oliveira – SIAPE 1877501

ZG. FREDERICO MONTEIRO NEVES

FREDERICO@PROPLAN.VFPB.BR

Frederico



**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO**

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO (POR ORDEM ALFABÉTICA)

DATA E HORA: 11 DE JULHO DE 2018 ÀS 09:00

LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA (PROPESQ)

PARTICIPANTES: AGENTES DE PLANEJAMENTO DAS UNIDADES: REITORIA, PRA, PRAC, PRAPE, PRG, PROGEP, PROPOESQ, PRPG, BC, EDU, STI, IDEP, INOVA.

PAUTA: 1) validação da matriz SWOT UFPP consolidada; 2) Orientações para a análise do PDI vigente (por unidade); 3) Inventário/consolidação de necessidades.

NOME:	E-MAIL:	REPRESENTAÇÃO:	ASSINATURA:
Ana Cristina de Sousa Aldrigue	aldrigues@gmail.com	PRG	
Carlos Alberto de Almeida Gadelha	calbgadelha@gmail.com	IDEP	
Erik Anderson de Carvalho	erikprofessor1@gmail.com	PRPG	
Geisa Fabiane Ferreira Cavalcante	gffc.ufpb@gmail.com	EDU	
Gilvanedja Ferreira Mendes da Silva	gilvanedja@biblioteca.ufpb.br	BC	
Glória Neves Dutra Escarião	gloriaescario@gmail.com	PRG	
Iungue Estevam de Araújo Brandão	iungueestevam@hotmail.com	INOVA	
Janilde Guedes de Lima	janildeguedes13@gmail.com	IDEP	
José Florentino Vieira de Melo	florentino21@gmail.com	PRA	
Kátia Santiago Ventura	ksvkatia@gmail.com	PRAPE	

NOME:	E-MAIL:	REPRESENTAÇÃO:	ASSINATURA:
Maryana Scoralick de Almeida Tavares	maryana@progep.ufpb.br	PROGEP ✓	
Paulo Sérgio Oliveira de Carvalho	psergio.pb@globo.com	PROPESQ ✓	
Rogério Oliveira Barbosa	rogerio@propesq.ufpb.br	PROPESQ ✓	
Thiago Antônio Cavalcante Silva	thiagoacs@prac.ufpb.br	PRAC ✓	
Thiago Antônio Cavalcante Silva Ricardo Costa de Carvalho	inov@reitoria.ufpb.br ricardo@sti.ufpb.br	INOVA STI ✓	
Renata Passos de Sousa Lavoura GUSTAVO TAVARES DA SILVA	renatacamara@proplan.ufpb.br CODERLAW@PROPLAN.UFPB.BR	Proplan - Codex PROPLAN	
BRIVALDO ANDRÉ MARINHO	CODEINFO@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	
EURETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	
ANA CARMELO MORAES DA MORAES	ANACARMELO.MORAES@GMAIL.COM	PROPLAN	
RANAILDA BATISTA DE SOUSA			

RESPONSÁVEL PELA LISTA DE PRESENÇA:



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO**

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO (POR ORDEM ALFABÉTICA)

DATA E HORA: 25 DE JULHO DE 2018 ÀS 09:00

LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA SODS

PARTICIPANTES: AGENTES DE PLANEJAMENTO DOS CENTROS DE ENSINO E ÓRGÃOS SUPLEMENTARES

PAUTA: 1) Apresentação da Metodologia ForPDI; 2) Apresentação das diretrizes estratégicas e da Matriz SWOT UFPB; 3) Orientações para Matriz Swot Setorial e inventário de necessidades.

NOME	UNIDADE	E-MAIL	RAMAL	ASSINATURA
Adriano Carlos Camboim Goes	PU	accagos@gmail.com		
Amanda Herculano da Costa	AAI	amanda@reitoria.ufpb.br	7156	Amanda Costa da M. S.
Ana Cristina de Oliveira e Silva	CCS	anacristinao8@outlook.com	7248	Ana Cristina F. Santos
Aryana Soares Mariano Pontes	CT			
Carolina Lima Cavalcanti de Albuquerque	CTDR	carolca@gmail.com		
Caroline Rangel Travassos Burity	CPA	carolineburitycaroline@gmail.com	7271	Caroline Burity
Cristiane Ribeiro da Silva	CCA	cristianesilva@hotmail.com		
Daniel Cruz de França	CI	daniel@ci.ufpb.br	7506	Daniel Cruz de França
Fabiana Formiga de Sousa	CCEN	fabiana_contadora@hotmail.com	7875	Fabiana Formiga de Sousa
Fabricao Braga Soares de Carvalho	CEAR	fabricao@cear.ufpb.br	7857	
Luis Alves da Nóbrega Neto	CCM	NOBREGA.NETO@GMAIL.COM	7620	Luis Alves da Nóbrega NETO
João Batista Mafaldo Júnior	CCTA	mafaldojunior@gmail.com	987098415	João Batista Mafaldo Junior. RAMAL: 7866
José de Miranda Freire Junior	CCM	JOSEMIRANDA@EEM.UFPB.BR	7620	José de Miranda Freire Junior
José Luiz da Silva	CCTA			
José Maria de Brito Neto	CCS		7240	
Leonardo Alves de Andrade	CCA	professorleonardo@gmail.com	99831233	Leonardo Alves de Andrade
Lindalva Regina da Nóbrega Vale	CT	lindalva@ct.ufpb.br	7338	Lindalva Regina de N. Vale
Lucivania Jacinto da Silva Lins	PU			
Marçal Rosas F Lima Filho	CEAR			
Maria dos Remédios Antunes Magalhães	CTDR	remediosantunes@hotmail.com		
Maria Suzana Guerra de Oliveira	CI	suzana@ci.ufpb.br	7977	Maria Suzana Guerra de Oliveira 988574383
Paulino Joaquim da Silva Neto	CBIOTEC	paulinojneto23@gmail.com	7365	Paulino Joaquim da Silva Neto
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante	CCSA	paulocavalcante@ccsa.ufpb.br		
Rosângela Maria Moreira Ribeiro	CBIOTEC	rosangelammr@yahoo.com.br	7173	Rosângela Maria Moreira Ribeiro
Simone Elizabeth Duarte Coutinho	CCS	simone-de-3@hotmail.com	7229	Simone Elizabeth Duarte Coutinho
Vera Lúcia Cardozo Fonseca da Silva	CCEN	verascontjp@gmail.com	7277	Vera Lúcia Cardozo Fonseca da Silva
Wenner Glauco Lopes Lucena	CCSA	wlucena@yahoo.com.br		
Emmanuel Estiano da Silva	EEJ	emmanuelcastano@outlook.com	7630	Emmanuel Estiano da Silva
Mônica dos Brandaes da Silva	TV UFPB	mbs@yahoo.com.br	7153	
GUSTAVO NORONHAS DA NOCHA	CCAE	GUSTAVO@CCAE.UFPB.BR	4509	Gustavo Noronhas da Nocha
Evandro Soares Costa Filho	CC HLA	evandro@cc.hla.ufpb.br	7330	Evandro Soares Costa Filho
Rosson de Lira Peixoto	CIA	CIA@REITORIA.UFPB.BR		Rosson de Lira Peixoto
ROSELIANE DE LIMA FERREIRA	SEBTT	GILLIRA@POL.COM.BR		não compareceu
	SEBTT	JANINHASLIMA@GMAIL.COM		não compareceu
	CE	SWANYSOARES@CE.UFPB.BR		não compareceu



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO (POR ORDEM ALFABÉTICA)

DATA E HORA: 03 DE AGOSTO DE 2018 ÀS 09:00

LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRG

PARTICIPANTES: AGENTES DE PLANEJAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

PAUTA: Consolidação do Inventário de Necessidades.

NOME	UNIDADE	E-MAIL	RAMAL	ASSINATURA
Anne Katherine Maia Guedes	PRG	annekatherine_rm@hotmail.com		
Carlos Alberto de Almeida Gadelha	IDEP	calbgadelha@gmail.com	7130	<i>Carlos Alberto de Almeida Gadelha</i>
Erik Anderson de Carvalho	PRPG	erikprofessor1@gmail.com	7559	MARCIA FONSECA <i>mf.</i>
Geisa Fabiane Ferreira Cavalcante	EDU	gffc.ufpb@gmail.com	7147	Geisa Fabiane F. Cavalcante.
Gilvanedja Ferreira Mendes da Silva	BC	gilvanedja@biblioteca.ufpb.br		ESAUCEU D ASSIMAR
Ighor Oliveira do Rego Barros	UEAD			
Iungue Estevam de Araújo Brandão	INOVA	iungueestevam@hotmail.com	7558	<i>Iungue Estevam de Araújo Brandão</i>
Janilde Guedes de Lima	IDEP	janildeguedes13@gmail.com		
José Florentino Vieira de Melo	PRA	florentino21@gmail.com	8776	<i>José Florentino Vieira de Melo</i>
Kátia Santiago Ventura	PRAPE	ksvkatia@gmail.com	7686	<i>Kátia Santiago Ventura</i>
Maryana Scoralick de Almeida Tavares	PROGEP	maryana@progep.ufpb.br	7571	<i>Maryana Scoralick de Almeida Tavares</i>
Nadjacleia Vilar Almeida	CGA	nadjacleia@yahoo.com.br		
Paulo Sérgio Oliveira de Carvalho	PROPESQ	psergio.pb@globo.com		
Petrônio Filgueiras de Athaide Filho	INOVA	inova@reitoria.ufpb.br	7558	CLEVERTON A. FERNANDES
Renata Conceição Neves Monteiro	PRG	renatamonteiro@prg.ufpb.br	7279	<i>Renata Monteiro</i>
Ricardo Costa de Carvalho	STI	ricardo@sti.ufpb.br	7339	
Rogério Oliveira Barbosa	PROPESQ	rogerio@propesq.ufpb.br		
Tammy Suelen de Souza Vieira	UEAD			
Thiago Antônio Cavalcante Silva	PRAC	thiagoacs@prac.ufpb.br		
<i>Antônio Borda Guimarães</i>	CGA	<i>borborda@prefeitura.ufpb.br</i>		<i>Antônio Borda Guimarães</i>
ALEXANDRO FERNANDES DA SILVA	PROGEP	ALEXDASILVA@PROGEP.UFPB.BR	8763	<i>Alexandro Fernandes da Silva</i>
<i>Glória das Neves Pereira Soares</i>	PAG	<i>glorinasearias@gmail.com</i>	7135	<i>Glória das Neves Pereira Soares</i>
BRIVALDO MARINHO	PROPLAN	CODEINFD@PROPLAN.UFPB.BR	7074	
HUMBERTO DA FONSECA SILVA	CGA	hmfonseca@yahoo.com.br	7874	<i>Humberto da Fonseca Silva</i>
TARCÍSIO VALÉRIO DA COSTA	CGA	GCTEC.PB@GMAIL.COM	7874	<i>Tarcísio Valério da Costa</i>



**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO**

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO (POR ORDEM ALFABÉTICA)

DATA E HORA: 20 DE AGOSTO DE 2018 ÀS 14:00

LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO (PROPLAN)

PARTICIPANTES: REPRESENTANTES DA PREFEITURA UNIVERSITÁRIA INDICADOS PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI E EQUIPE DA CODEPLAN.

PAUTA: _____

NOME:	E-MAIL:	REPRESENTAÇÃO:	ASSINATURA:
João de Deus das Neves	joaodeusdaneves@gmail.com	SETOR DE SEGURANÇA	
Leivania S. Da Silva Lins	leivania200@pae.feitosa.vit.br	DEP/PU	
A. M. Azeiteiro de Sousa Felix	DSG@Pm.vit.br	DSG/PU	
Andriana Costa de Araújo	andriana.costa@prefeitura.vit.br	DO/PU	
Wilma Limeira de Castro	wilmalimeira28@gmail.com	DEP/PU	
HUDNEY GUILHERME MACHADO DE HOLANDA	HUDNEY@HOTMAIL.COM.BR	DM/PU	
Joarel Gomes de S. L.	JoarelGomes@gmail.com	SETOR SEGURANÇA	



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO**

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO (POR ORDEM ALFABÉTICA)

DATA E HORA: 24 DE AGOSTO DE 2018 ÀS 10:00

LOCAL: AUDITÓRIO DA STI

PARTICIPANTES: AGENTES DE PLANEJAMENTO DAS PRÓ-REITORIAS, ÓRGÃOS SUPLEMENTARES E CENTROS DE

PAUTA: 1) Apresentação da consolidação parcial da Matriz SWOT e do Inventário de Necessidades; 2) Orientações gerais para a etapa do planejamento estratégico.

NOME	UNIDADE	E-MAIL	RAMAL	ASSINATURA
Alexandro Fernandes da Silva	PROGEP	alexdsilva@progep.ufpb.br	8763	
Amanda Herculano da Costa	AAI	amanda@reitoria.ufpb.br	7156	
Ana Cristina Ferreira da Silva Santos	CCS	anacristinafs.08@outlook.com	7248	Ana Cristina F. Santos
Andréa Carla de Amorim Araujo	PU	andrea.araujo@prefeitura.ufpb.br	7548	Andréa Carla de Amorim
Anne Katherine Maia Guedes	PRG	annekatherine_rm@hotmail.com		
Arturo Rodrigues Felinto	CCSA	af.ufpb@gmail.com		
Aryana Soares Mariano Pontes	CT	aryanaoct.ufpb.br	7118	Aryana Soares Mariano Pontes
Carlos Alberto de Almeida Gadelha	IDEP	calbgadelha@gmail.com	7130	
Carolina Lima Cavalcanti de Albuquerque	CTDR	carolleca@gmail.com	7975	Carolina Lima Cavalcanti de Albuquerque
Caroline Rangel Travassos Burity	CPA	burity.caroline@gmail.com	7271	Caroline Rangel Travassos Burity
Cláudia Bené Batista da Silva	CE	claudia-bene25@hotmail.com		Cláudia Bené Batista da Silva
Cristiane Ribeiro da Silva	CCA	crisitanesilval@hotmail.com		
Daniel Cruz de França	CI	daniel@ci.ufpb.br	7506	
Emanuel Caetano da Silva	CCJ	emanuelcaetano@outlook.com	7630	
Erik Anderson de Carvalho	PRPG	erikprofessor1@gmail.com	7559	
Evandro Soares Costa Filho	CCHLA	evandro@cchla.ufpb.br	7330	Evandro Soares Costa Filho
Fabiana Formiga de Sousa	CCEN	fabiana_contadora@hotmail.com	7275	
Fabrizio Braga Soares de Carvalho	CEAR	fabrizio@cear.ufpb.br	7857	
Geisa Fabiane Ferreira Cavalcante	EDU	gffe.ufpb@gmail.com	7147	Geisa Cavalcante
George Rodrigo Beltrão da Cruz	CCHSA	georgebeltrao@hotmail.com		
Gilvanedja Ferreira Mendes da Silva	BC	gilvanedja@biblioteca.ufpb.br	7101	Gilvanedja F. Mendes da Silva
Gloria Neves Dutra Escarião	PRG	gloriaescario@gmail.com	7135	
Gustavo Rodrigues da Rocha	CCAE	gustavo@ccae.ufpb.br	4509	Gustavo R. da Rocha
Ighor Oliveira do Rego Barros	UEAD	ighorbarros@virtual.ufpb.br	7257	
Iungue Estevam de Araújo Brandão	INOVA	iungueestevam@hotmail.com	7558	
Janilde Guedes de Lima	IDEP	janildeguedes13@gmail.com		
João Batista Mafaldo Júnior	CCTA	mafaldojunior@gmail.com		
José de Miranda Freire Junior	CCM	josemiranda@ccm.ufpb.br	7620	José de Miranda Freire Junior
José Florentino Vieira de Melo	PRA	florentino21@gmail.com	8776	
José Luiz da Silva	CCTA			
José Mancinelli Lêdo Nascimento	CCHSA			
José Maria de Brito Neto	CCS		7240	
Kátia Santiago Ventura	PRAPE	ksvkatia@gmail.com	7686	Kátia Santiago Ventura
Leonardo Alves de Andrade	CCA	professorleonardo@gmail.com		
Lindalva Regina da Nóbrega Vale	CT	lindalva@ct.ufpb.br	7118	Lindalva Regina da N. Vale
Lucivania Jacinto da Silva Lins	PU	lucivania@proreitoria.ufpb.br	7317	
Luis Alves da Nóbrega Neto	CCM	nobreganeto@gmail.com	7620	
Marcel Rosas F Lima Filho	CEAR			
Maria dos Remédios Antunes Magalhães	CTDR	remediosantunes@hotmail.com		Maria dos Remédios Antunes Magalhães
Maria Suzana Guerra de Oliveira	CI	suzana@ci.ufpb.br	7977	
Maryana Scoralick de Almeida Tavares	PROGEP	maryana@progep.ufpb.br	7571	Maryana Scoralick de Almeida Tavares
Mônica Maria Brandão da Silva	SCS	monica.mbs2008@gmail.com	7153	
Nadjacleia Vilar Almeida	CGA	nadjacleia@yahoo.com.br		
Paulino Joaquim da Silva Neto	CBIOTEC	paulinojneto23@gmail.com	7365	
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante	CCSA	paulocavalcante@ccsa.ufpb.br		
Paulo Sérgio Oliveira de Carvalho	PROPESQ	psergio.pb@globo.com		
Petrônio Filgueiras de Athaide Filho	INOVA	inova@reitoria.ufpb.br	7558	
Renata Conceição Neves Monteiro	PRG	renatamonteiro@prg.ufpb.br	7279	Renata Monteiro
Ricardo Costa de Carvalho	STI	ricardo@sti.ufpb.br	7389	
Robson de Lima Peixoto	CIA	cia@reitoria.ufpb.br	7973	
Rogério Oliveira Barbosa	PROPESQ	rogerio@propesq.ufpb.br		
Rosângela Maria Moreira Ribeiro	CBIOTEC	rosangelammr@yahoo.com.br	7173	
Roseane Albuquerque Ribeiro	CE	roari1010@gmail.com		
Samara Queiroga Borges Gomes da Costa	SEBITT	samara@reitoria.ufpb.br	8770	Samara Queiroga Borges Gomes da Costa
Simone Elizabeth Duarte Coutinho	CCS	simonedc3@hotmail.com	7229	
Tammy Suelen de Souza Vieira	UEAD			
Thiago Antônio Cavalcante Silva	PRAC	thiagoacs@prac.ufpb.br	7210	Thiago Cavalcante Silva
Vera Lúcia Cardozo Fonseca da Silva	CCEN	verascntjp@gmail.com	7277	
Wenner Glaucio Lopes Lucena	CCSA	wdlucena@yahoo.com.br		
WILMA LIMEIRA DE CASTRO	PU - DEP	wilmalimeira28@gmail.com	7316	Wilma Limeira de Castro
WILSON ROBERTSON FERREIRA DOS SANTOS	INOVA	inova@reitoria.ufpb.br	7558	Wilson Robertson Ferreira dos Santos
EVANDRO DE ROCHA	STI	evandro@sti.ufpb.br	7707	Evandro de Rocha
MARIA ANGELOUCE S. P. BARBOSIN	CCAE	angelouce@ccae.ufpb.br	4500	Maria Angelouce S. P. Barbosin
GILDECI ALVES DE LIRA	SEBITT	gildelira@bol.com.br	8770	Gildeci Alves de Lira



**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
SECRETARIA EXECUTIVA**

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO (POR ORDEM ALFABÉTICA)

DATA E HORA: 14 DE NOVEMBRO DE 2018 ÀS 14:00

LOCAL: GABINETE DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

PARTICIPANTES: PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO (PROPLAN), PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (PRG), PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPG), PRÓ-REITORIA DE PESQUISA (PROPESQ), PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E EXTENSÃO (PRAC).

PAUTA: 1) INDICADORES, METAS E POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA O ENSINO, A PESQUISA E A EXTENSÃO; 2) PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL.

Nome legível:	E-mail:	Cargo/função:	Assinatura:
1. ARIANE NORMA DE MENEZES SÁ	arianenms@yahoo.com.br	Pró-Reitora/PRG	<i>Ariane</i>
2. ELIZETE VENTURA DO MONTE	proplan@proplan.ufpb.br	Pró-Reitora/PROPLAN	<i>Elizete</i>
3. ISAC ALMEIDA DE MEDEIROS	isacmed@uol.com.br	Pró-Reitor/PROPESQ	<i>Isac Almeida</i>
4. MARIA LUIZA PEREIRA DE ALENCAR MAYER FEITOSA	mluizalencar@gmail.com	Pró-Reitora/PRPG	<i>M^{te} Liza Alencar Feitosa</i>
5. ORLANDO DE CAVALCANTI VILLAR	villarorando@hotmail.com	Pró-Reitor/PRAC	<i>Orlando Villar</i>
6. GUSTAVO TAVARES	CODEPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	COORDENADOR	<i>Gustavo</i>
7. Fred Montenegro Neves	fredencao@proplan.ufpb.br		
8. Jéssica Máximo Costa Sales	jesica@prpg.ufpb.br	Assistente Adm.	<i>Jéssica M. C. Sales</i>
9. Cristina Espinosa	cristina@prpg.ufpb.br	Coordenadora	<i>Cristina</i>

f



**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
SECRETARIA EXECUTIVA**

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO (POR ORDEM ALFABÉTICA)

DATA E HORA: 16 DE NOVEMBRO DE 2018 ÀS 8:00

LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

PARTICIPANTES: PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO (PROPLAN), PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (PRG), PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPG), PRÓ-REITORIA DE PESQUISA (PROPESQ), PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E EXTENSÃO (PRAC).

PAUTA: 1) INDICADORES, METAS E POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA O ENSINO, A PESQUISA E A EXTENSÃO; 2) PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL.

Nome legível:	E-mail:	Cargo/função:	Assinatura:
1. ARIANE NORMA DE MENEZES SÁ	arianenms@yahoo.com.br	Pró-Reitora/PRG	<i>Ariane</i>
2. ELIZETE VENTURA DO MONTE	proplan@proplan.ufpb.br	Pró-Reitora/PROPLAN	<i>Elizete</i>
3. ISAC ALMEIDA DE MEDEIROS	isacmed@uol.com.br	Pró-Reitor/PROPESQ	<i>Isac Almeida</i>
4. MARIA LUIZA PEREIRA DE ALENCAR MAYER FEITOSA	mluizalencar@gmail.com	Pró-Reitora/PRPG	<i>M^{te} Liza Alencar Feitosa</i>
5. ORLANDO DE CAVALCANTI VILLAR	villarorando@hotmail.com	Pró-Reitor/PRAC	<i>Orlando Villar</i>
6. CRISTINA ESPINOSA DE ANDRADE	CRISTINA@PRPG.UFPB.BR	COORDENADORA	<i>Cristina</i>
7. GUSTAVO TAVARES DA SILVA	CODEPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	COORDENADOR	<i>Gustavo</i>
8. Ramailda Batista de Sousa	ramailda@proplan.ufpb.br	TAE	<i>Ramailda</i>
9. _____	_____	_____	_____



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 22/11/2018 ÀS 14:30
 LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
 PARTICIPANTES: PROPLAN, PRG, PRPG e EAD
 PAUTA: PDI – Organização didático-pedagógica e política de ensino a distância

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
JÉSSICA MARINHO COSTA SALES	jsales@prpg.ufpb.br	PRPG	Jéssica Marinho Costa Sales
MARCELA BATISTA DA FONSECA	marf.marcia@gmail.com	PRPG	Marcel
Alma Cristina de G. Alchique	alchique@gmail.com	PRG	Alma
Renata Patrícia P. Jerônimo M. Ribeiro	renata@de.ufpb.br	UEAD	Renata Jerônimo M. Ribeiro
ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES	anacarmen@proplan.ufpb.br	COEPLAN/PROPLAN	Ana Carmen Navarro de Moraes
ELIZETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	Elizete



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 26/11/2018 ÀS 14:30
 LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
 PARTICIPANTES: PROPLAN e PROGEP
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de gestão de pessoas (parte I)

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
ALEXANDRO FERNANDES DA SILVA	ALEXDASILVA@PROGEP.UFPB.BR	PROGEP	Alexandro
Renata	cinco.cinco@1010@44100.com.br	PROGEP	Renata
Marcelo Emanuel Cavalcão da Silva	marcelo@PROGEP.UFPB.BR	PROGEP	Marcelo
Renata Batista Benedillo	renata.benedillo@gmail.com	PROGEP	Renata
Deivysson Bonifácio	DEIVYSSON@PROGEP.UFPB.BR	PROGEP	Deivysson
ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES	ANACARMEN@PROPLAN.UFPB.BR	COEPLAN	Ana Carmen
ELIZETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	Elizete



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 27/11/2018 ÀS 10:00
 LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
 PARTICIPANTES: PROPLAN E STI (PROGEP)
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de gestão da informação (parte II)

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
SANDRA CARVALHO	sandra@progcp.ufpb.br	PROGEP	Sandra
ALEXANDRO FERNANDES DA SILVA	ALEXDASILVA@PROGEP.UFPB.BR	PROGEP	Alexandro
HERMES PESSOA FILHO	HERMES@STI.UFPB.BR	STI	Hermes
ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES	ANACARMEN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN/COEPLAN	Ana Carmen
RAMAILDA BATISTA DE SOUSA	RAMAILDA@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN/COEPLAN	Ramailda
ELIZETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	Elizete



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 28/11/2018 ÀS 09:00
 LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
 PARTICIPANTES: PROPLAN e SEBTT
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de ensino básico, técnico e tecnológico (parte I)

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
Samara Queiroga Borges Gomes de Costa	samara@reitoria.ufpb.br	SEBTT	Samara Queiroga Borges Gomes de Costa
Gillean Alves de Jesus	gillean@bol.com.br	SEBTT	Gillean
ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES	ANACARMEN@PROPLAN.COM.BR	PROPLAN	Ana Carmen
Ramailda Batista de Sousa	ramailda@proplan.ufpb.br	PROPLAN	Ramailda
ELIZETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	Elizete



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 29/11/2018 ÀS 09:30
 LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
 PARTICIPANTES: Proplan e Comissão de Gestão Ambiental
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de gestão da informação ambiental (parte I)

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
Nadjaclia Vilar Almeida	nadjagea@gmail.com	CGA	Nadjaclia
ADRIANO DUARTE TAVARES	ADRIANO@CT.UFPB.BR	CGA	Adriano
RUY PORTELA (VIDEO CONF.)		CGA	p/ Almeida
JOACIO MORAES (VIDEO CONF.)		CGA	p/ Almeida
Ramailda Batista de Sousa	ramailda@proplan.ufpb.br	PROPLAN	Ramailda
ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES	ANACARMEN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	Ana Carmen
ELIZETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	Elizete



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 30/11/2018 ÀS 15:30
 LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
 PARTICIPANTES: Proplan, Chefia de Gabinete, Progep, Assessoria de Comunicação e Superintendência de Comunicação.
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de gestão da comunicação

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
WAGNER CESARINO DE SOUZA	BOB/WAGNER64@EMAIL.COM	SCS/TVUFPB	Wagner Cesarino de Souza
Geonardo A. D. Moura	geonardodm@proplan.ufpb.br	SCS/TVUFPB	Geonardo
Reinholdo Moura Jr	ReinholdoJr@ufpb.com.br	GR/R/UFPB	Reinholdo
Julio	Julio@ufpb.com.br	Progep	Julio
MARCUS ANJES	MARCUSANJES@REITORIA.UFPB.BR	REITORIA	Marcus Anjes
ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES	ANACARMEN@PROPLAN.UFPB.BR	CODEPLAN	Ana Carmen
Fredencio Monteiro Neves	fredencio@proplan.ufpb.br	CODEPLAN	Fredencio
ELIZETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN	PROPLAN	Elizete



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 05/12/2018 ÀS 09:30

LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO AUDITÓRIO PU

PARTICIPANTES: Proplan e Prefeitura Universitária.

PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de infraestrutura.

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
Allisson Magno R e Silva	allisson.magno@prefeitura.ufpb.br	SEQUIP-PU	
FRANCISCO JOSÉ PEREIRA	xykopa@hotmail.com	ALMOXARIFADO - PU	
PAULO BARBOSA SIAS	plentosa@prefeitura.ufpb.br	Soc Administrativa	
LUIZ ANTONIO FERREIRA DE OLIVEIRA	luiz.antonio@prefeitura.ufpb.br	DSG	
Amaruri de Sousa Felix	amaruri.felix@valor.com.br	DSG	
Felício Assunção de Bastos	Felicioac@universidade.ufpb.br	DSTR	
Angelo Maxwell Alves Almeida	angelo.almeida@prefeitura.ufpb.br	SSE/PU	
JAIRO DIAS TROCENCO	JAIRODIAS@PREFEITURA.UFPB.BR	SSE/PU	
Amaruri Rodrigues Fomace	amaruri@mti.ufpb.br	SCT/PU	
SAINT-CLAIR AVELAZ	gestao.contratos@prefeitura.ufpb.br	PU	
CLÁUDIO PIRES DA SILVA JÚNIOR	claudio.pires@prefeitura.ufpb.br	DA - PU	
Hudsony Guilherme M de Holanda	HUDNEY@HOTMAIL.COM.BR	DM - PU	
Joarel Gomes de Silva	joarel.gomes@j.maril.com	SECTO SEGURANÇA - PU	
WANDERSON LUIS F. DOS ANJOS	WANDERSON.UFPB@GMAIL.COM	D.M. - PU	



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 05/12/2018 ÀS 09:30

LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO AUDITÓRIO PU

PARTICIPANTES: Proplan e Prefeitura Universitária.

PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de infraestrutura.

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
MARCUS VINÍCIUS MESQUITA BASTOS FILHO	MVPILHOS@PREFEITURA.UFPB.BR	DIVISÃO DE OBRAS	
Andréia Carla de Amorim Araújo	andrea.araujo@prefeitura.ufpb.br	divisão de obras	
WILMA LIMEIRA DE CASTRO	wilmalimeira28@gmail.com	Div. Projetos	
Valéria de Amorim Maia	valeria.amorim.maia@hotmail.com	Divisão de Obras	



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 06/12/2018 ÀS 09:00
 LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
 PARTICIPANTES: Proplan e Prape
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de assistência estudantil.

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
CUSTAVO TAVARES		CODEPLAV	
João Wancemburg g. Maeril		PRAPE	
Ramailda Batista de Sousa		Proplan	
ELIETE VENTURA DO MONTE		PROPLAN	



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 07/12/2018 ÀS 08:30
 LOCAL: SALA DE REUNIÕES DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
 PARTICIPANTES: Proplan e PRA, Progep, SODS, STI
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política da gestão administrativa.

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
MARYANA SCORALICK DE A. TAVARES	maryana@progep.ufpb.br	PROGEP	
CUSTAVO TAVARES		PROPLAV	
Ramailda Batista de Sousa	ramailda@proplan.ufpb.br	Proplan	
Jullanne Jaiiveira e Silva	arquivo.central@reitoria.ufpb.br jullanne.jaiiveira@gmail.com	Arquivo Central	
HERMES TESSOA FILHO	hermes@sti.ufpb.br	S.T.I	
WALTER VIEIRA F. JUNIOR	SODS@UFPB@gmail.com WALTER_VIEIRA@Hotmail.com	SODS	
ELIETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELAÇÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 10/12/2018 ÀS 09:00
 LOCAL: AUDITÓRIO DA PU
 PARTICIPANTES: Proplan e PU
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de infraestrutura.

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
Luiz ANTONIO FERREIRA DE OLIVEIRA	luiz.antonio@prefeitura.ufpb.br	DSG	
Amaral de Sousa Felix	AmaralFelix@ufpb.com.br	DSG	
Wanderley Guimarães Mota Holanda	WUONES@HOTMAIL.COM.BR	DM	
Allisson MAGNO R. e Silva	allisson.magno@prefeitura.ufpb.br	SEQUIP	
WANDERSON LUIS F. DOS ANJOS	WANDERSON.UFPB@GMAIL.COM	DM	
Carlos EDUARDO de MIRANDA H. Pato	carloseduardohmp@hotmail.com	GRANDE Central	
GUSTAVO TAVARES DA SILVA		PROPLAV	
ELIETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	
ANA CARIMEN NAVARRO P. MORAES	ANACARIMEN@PROPLAN.UFPB.BR	CODPLAN	



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 11/12/2018 ÀS 09:00
 LOCAL: GABINETE DA PROPLAN
 PARTICIPANTES: Proplan e PU
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de infraestrutura.

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
Fabio Arruncao de Boratto	Fabioac@jurutera.ufpb.br	PU / DSTR	
JOSEEL GOMES DA SILVA	JOSEELGOMES@gmail.com	PU / SESEC	
JAIRO DIAS INOCENCIO	JAIRO DIAS@PREFEITURA.UFPB.BR	PU / SSE	
THENISON VIANA SOUZA	thenison@prefeitura.ufpb.br	PU / SSE	
João de Deus das Neves	joaodeusdasneves@gmail.com	PU / SESEG	
CUSTAVO TRAVARES DA SILVA	CODEPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	
ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES	ANACARMEN@PROPLAN.UFPB.BR	CODEPLAN	
ELIETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 12/12/2018 ÀS 08:30
 LOCAL: GABINETE DA PROPLAN
 PARTICIPANTES: PROPLAN e PRA
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de gestão administrativa.

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
HERMES PESSOA FILHO	HERMES@STI.UFPB.BR	STI	
Paula Souza Ole Caminha Filho	psda.ufpb@gmail.com	SODS	
Julianne Teixeira e Silva	julianne.teixeira@gmail.com	Aquisição Central	
CUSTAVO TRAVARES DA SILVA	CUSTAVOTRAVARES@STI.UFPB.BR	CODEPLAN	
Alvisio Souto	ALVISIO SOUTO@GMAIL.COM	PRA	
AUGUSTO C.T. OLIVEIRA	CPLPU@PREFEITURA.UFPB.BR	CPL-PU	
ELIETE VENTURA DO MONTE	PROPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	
ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES	ANACARMEN@PROPLAN.UFPB.BR	CODEPLAN	



PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO

RELACÃO DE PRESENTES NA REUNIÃO

DATA E HORA: 13/12/2018 ÀS 09:00
 LOCAL: GABINETE DA PROPLAN
 PARTICIPANTES: PROPLAN e CIA
 PAUTA: PDI – Indicadores, metas e política de acessibilidade.

Nome legível:	E-mail:	Unidade:	Assinatura:
Huymara B. Franca Martins	huymara@gmail.com	CIA	
CUSTAVO TRAVARES DA SILVA	CODEPLAN@PROPLAN.UFPB.BR	PROPLAN	
ROBSON DELINA PEIXOTO	LINGUADESINOIS@GMAIL.COM	CIA	
Antonio Goldino dos Santos Junior	ajuniorjr77@gmail.com	CIA	

ANEXO F – Mapa Estratégico da UFPB – PDI 2019-2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA MAPA ESTRATÉGICO 2019 - 2023



Missão

Gerar e difundir conhecimento e inovação por meio de ensino, pesquisa e extensão para contribuir com o desenvolvimento da sociedade de forma sustentável, assegurando uma educação pública, gratuita, inclusiva, equitativa e de qualidade.

Visão

Ser reconhecida como uma universidade inovadora, de excelência acadêmica, científica, tecnológica, artística, cultural e referência na gestão pública.

Valores

Respeito à diversidade, integridade e dignidade da pessoa humana;
Caráter público e autônomo da Universidade;
Indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão;
Estímulo à inovação;
Ética, transparência e compromisso com a sociedade e com o bem público;
Compromisso com a democracia, cidadania e inclusão social;
Incentivo à produção, preservação e disseminação da arte e da cultura;
Promoção da sustentabilidade.

UFPB E SOCIEDADE

RESULTADOS

SOC.01: Melhorar os indicadores de desempenho institucional.

SOC.02: Contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural da sociedade.

PROCESSOS INTERNOS

GESTÃO ACADÊMICA

INTEGRAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

PI.GAc.01: Fortalecer o desempenho acadêmico.

PI.GAc.02: Integrar os projetos pedagógicos às necessidades e perspectivas da sociedade e do mundo do trabalho.

PI.GAc.03: Incentivar a produção acadêmica e a inovação científica e tecnológica.

PI.GAc.04: Consolidar e ampliar as ações de internacionalização.

ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

PI.GAc.05: Consolidar e ampliar as políticas de assistência estudantil e inclusão social.

GESTÃO ADMINISTRATIVA

PI.GAd.01: Desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle.

PI.GAd.02: Mapear e padronizar o fluxo dos processos internos.

PI.GAd.03: Adotar boas práticas de governança pública.

PI.GAd.04: Aprimorar a comunicação institucional interna e externa.

PI.GAd.05: Garantir boas práticas da gestão ambiental.

PESSOAS E INFRAESTRUTURA

INFRAESTRUTURA

PInf.IF.01: Modernizar e adequar a infraestrutura física.

PInf.IF.02: Assegurar as aquisições e os serviços de manutenção necessários ao funcionamento da instituição.

PInf.IF.03: Promover eficiência energética, uso sustentável dos recursos naturais e tratamento adequado dos resíduos.

SEGURANÇA

PInf.Se.01: Prover a segurança das pessoas, do patrimônio e da informação.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

PInf.TI.01: Ampliar e adequar a infraestrutura de TI.

PInf.TI.02: Otimizar os sistemas integrados de gestão.

PInf.TI.03: Assegurar a prestação de serviços de TI de qualidade.

PESSOAS

PInf.P.01: Capacitar e qualificar os servidores em áreas estratégicas.

PInf.P.02: Dimensionar, estruturar e otimizar o quadro de servidores.

PInf.P.03: Promover a qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho.

ORÇAMENTO

ORC.01: Assegurar uma gestão orçamentária e financeira participativa e eficiente, priorizando as ações estratégicas.

ORC.02: Ampliar a captação de recursos externos.