

Planejamento em unidades de informação: diretrizes e indicadores para o diagnóstico organizacional de bibliotecas multiníveis

Planning in unities of information: guidelines and indicators for the organizational diagnosis of multilevel libraries

Rosana de Vasconcelos Sousa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7517-2534>

Doutoranda em Difusão do Conhecimento pelo Instituto Federal da Bahia (IFBA), Brasil.

Email: rosana.vasconcelos@ifce.edu.br

Elieny do Nascimento Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6005-4084>

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil.

Email: elieny.silva@ufca.edu.br

RESUMO: Aborda o planejamento em unidades de informação no contexto das bibliotecas dos Institutos Federais, que atendem diferentes perfis de usuários, devendo oferecer serviços e produtos característicos de bibliotecas escolares, universitárias e especializadas. Focaliza a etapa de diagnóstico organizacional, que identifica as potencialidades e limitações da instituição, com base em indicadores de qualidade oriundos de convenções técnicas nacionais e internacionais. Diante disso, parte da seguinte questão problema: que indicadores devem ser utilizados para identificar os pontos fortes, os pontos fracos e os pontos neutros das bibliotecas dos Institutos Federais? Objetiva identificar categorias a serem analisadas no processo de diagnóstico em unidades de informação e indicadores de qualidade, relacionados à estrutura física, nos documentos regulatórios que estabelecem diretrizes para bibliotecas com características similares às bibliotecas dos Institutos Federais. Utiliza como procedimentos metodológicos a pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa. Para coleta e análise dos dados, utiliza a análise de conteúdo. Em suas considerações finais, evidencia a importância do planejamento em bibliotecas; constata que a análise de conteúdo de diretrizes para bibliotecas escolares, bibliotecas universitárias e sobre acessibilidade possibilitou a identificação de importantes indicadores sobre estrutura física das bibliotecas dos Institutos Federais; e que a padronização dos conceitos e das formas de coleta dos dados no diagnóstico organizacional beneficiará o trabalho em rede realizado nos Institutos Federais.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento em unidades de informação. Diagnóstico organizacional. Bibliotecas multiníveis.

ABSTRACT: It addresses planning in unities of information in the context of the libraries of the Federal Institutes, which serve different user profiles, and must offer services and products characteristic of school, university and specialized libraries. It focuses on the organizational diagnosis stage, which identifies the institution's potential and limitations, based on quality indicators from national and international technical conventions. Given this, part of the following problem question: what indicators should be used to identify the strengths, weaknesses and neutral points of the libraries of the Federal Institutes? It aims to identify categories to be analyzed in the diagnosis process in information units and quality indicators, related to the physical structure, in the regulatory documents that establish guidelines for libraries with characteristics similar to the libraries of the Federal Institutes. It uses exploratory, bibliographic and documentary research as methodological procedures, with a qualitative approach. For data collection and analysis, it uses content analysis. In his final remarks, he highlights the importance of library planning; notes that the content analysis of guidelines for school libraries, university libraries and accessibility enabled the identification of important indicators on the physical structure of the libraries of the Federal Institutes; and that the standardization of concepts and ways of data collection in the organizational diagnosis will benefit the network work carried out in the Federal Institutes.

KEYWORDS: Planning in unities of information. Organizational diagnosis. Multilevel libraries.

1 Introdução

O conhecimento prévio dos aspectos gerenciais que envolvem uma unidade de informação é essencial para o processo de planejamento de atividades, produtos e serviços dessa unidade, sejam aspectos relacionados ao acervo disponibilizado, aos recursos humanos, sejam relacionados à estrutura organizacional e física.

A realidade da instituição, com suas limitações e potencialidades, fundamenta a elaboração de um plano de trabalho eficiente, com ações prioritárias e soluções viáveis para os problemas existentes. A realização de um diagnóstico organizacional, compreendida por alguns autores como a primeira etapa de um planejamento, permite conhecer essa realidade e promover as intervenções necessárias (BARBALHO; BERAQUET, 1995; MACIEL, 1997).

Com o diagnóstico, é possível comparar o estado encontrado da unidade de informação com o estado desejado, avaliando-se a eficácia com base em indicadores de qualidade e procurando caminhos para diminuir a distância entre a situação existente e a situação desejada, amparando o processo de gestão dessas unidades (ALMEIDA, 2005; BARBALHO; BERAQUET, 1995).

Em cada tipo de biblioteca, a informação tem um valor específico, que lhe é agregado em função do uso que dela se faz. Isso posto, para um planejamento eficaz, é essencial analisar o contexto e o ambiente da unidade de informação (ALMEIDA, 2005, p. 12).

Diante da não localização, na literatura especializada da área, de um instrumento com indicadores adequados às especificidades das bibliotecas dos Institutos Federais (IFs) e da escassez de pesquisas que contemplem essa temática, configura-se a problemática desta pesquisa: que indicadores devem ser utilizados para identificar os pontos fortes, os pontos fracos e os pontos neutros das bibliotecas dos Institutos

Federais de Educação, Ciência e Tecnologia?

Nesse contexto e considerando-se a importância do diagnóstico organizacional em um planejamento, esta pesquisa tem como objetivo identificar categorias a serem analisadas no processo de diagnóstico em unidades de informação e indicadores de qualidade, relacionados à estrutura física, nos documentos regulatórios que estabelecem diretrizes para bibliotecas com características similares às bibliotecas dos IFs.

2 O Diagnóstico organizacional no planejamento em unidades de informação

O planejamento, a primeira das funções administrativas, possibilita à organização uma visualização do seu futuro. Ao preceder os processos dessa organização, ele permite a elaboração e implantação de um plano de trabalho coerente com os pontos fortes e os pontos fracos de tais processos.

Maximiano (2011) objetivamente explicita: planejar consiste em definir os objetivos, os cursos de ação e os meios de execução. Nogueira (2014, p. 5) pontua:

O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados. Ele também deve ter uma orientação para a direção que a empresa deve seguir, além de um caráter prático, mostrando de que forma as coisas devem ser feitas; deve estabelecer “o que” fazer (objetivos) e “como” fazer (planos).

O planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, envolvendo uma organização inteira, um departamento ou apenas uma tarefa. Atua em todos os níveis organizacionais, podendo ser estratégico, tático e operacional (CHIAVENATO, 2014).

Diante desses conceitos da Administração, Tarapanoff (1987) entende que é importante estabelecer uma definição de planejamento para a área de Biblioteconomia, o que denomina como planejamento bibliotecário, conceito introduzido por Carlos Víctor Penna em 1967.

Tarapanoff (1987) observa, porém, que a utilização do termo bibliotecário pode vincular a ação de planejar apenas à biblioteca, sendo, portanto, também aceita a denominação planejamento de sistemas de informação, ou, ainda, de unidades informacionais. E conceitua:

Planejamento Bibliotecário - [...] planejar e analisar a biblioteca em relação à organização à qual está vinculada, desde que se aceite a premissa de que a biblioteca é uma instituição de apoio, de prestação de serviços, portanto, vinculada a outra organização;

Planejamento de Sistemas de Informação - [...] planejamento da informação num sentido mais global - o acesso, recuperação, controle e disseminação da informação, sem associações organizacionais, e pensando-se a informação como parte de um grande sistema, independente de vínculos organizacionais ou geográficos (TARAPANOFF, 1987, p. 231).

Isso posto, o planejamento é essencial para orientar a melhor forma de utilização dos recursos disponíveis, com a oferta de produtos e serviços alinhados com os propósitos da unidade de informação e as demandas de seus usuários, devendo ser bem estruturado e atualizado constantemente.

A otimização do tempo, a redução de riscos e de custos, a capacidade de monitorar o desempenho das ações de um projeto e a possibilidade de avaliar seus resultados são exemplos de vantagens do planejamento, que garante à organização o melhor uso de seus recursos, e consequentes melhores indicadores de qualidade e produtividade (ALMEIDA, 2005).

De acordo com Valentim (1995), é importante que esse processo compreenda a organização como um todo, seu contexto interno e externo, e isso é possível por meio do planejamento estratégico. Para Almeida (2005, p. 7), o planejamento estratégico:

[...] consiste no processo de decisão relativo aos objetivos da organização, às mudanças nesses objetivos, aos recursos utilizados para atingi-los e às políticas que deverão governar a aquisição, a distribuição e a utilização desses recursos. [...] Está voltado às relações entre a organização e o ambiente e sujeito a incertezas provocadas por esse ambiente.

Almeida (2005, p. 8) assinala que, em unidades de informação, é mais frequente o planejamento tático e o operacional, “[...] sendo o planejamento estratégico uma prerrogativa dos níveis de direção da organização a que pertencem”. Mas pondera:

Isso não quer dizer que a unidade de informação não possa planejar de maneira estratégica, ou seja, levando em consideração as forças restritivas (problemas e limitações) e as forças propulsoras (vantagens) de seu ambiente e da instituição mantenedora, definindo objetivos, traçando prioridades, ou avaliando alternativas de cursos de ação (ALMEIDA, 2005, p. 8).

A partir do planejamento, a biblioteca e demais unidades de informação podem definir objetivos e ações para avaliar e aperfeiçoar os serviços e produtos que oferecem aos seus usuários. Ademais, como elucidam Tosi, Moro e Massoni (2019), o planejamento estratégico auxilia o bibliotecário a planejar de modo eficiente o seu trabalho, visando o cenário atual e futuro.

Para se obter êxito no planejamento, é essencial conhecer suas etapas. Barbalho e Beraquet (1995), com a contribuição de Almeida (2005), elucidam que planejar é um processo dinâmico e interativo que pressupõe a execução das seguintes etapas:

- a) diagnóstico: consiste em realizar um levantamento da situação da unidade de informação, visando conhecer sua realidade para subsidiar as demais etapas;
- b) objeto do planejamento: em que se estabelece o que se vai planejar diante do constatado no diagnóstico, definindo objetivos, metas e prioridades;
- c) formulação do planejamento: adotando processos e técnicas em função dos objetivos estabelecidos;
- d) implementação: processo de execução das ações formuladas;
- e) controle: monitoramento das atividades das ações propostas;
- f) avaliação: processo que acompanha todas as fases do planejamento, possibilitando fazer mudanças e adaptações.

Klöppel e Spudeit (2015) atentam que essas etapas não precisam obedecer a uma ordem rigorosa, pois variam de acordo com a cultura organizacional e se

complementam entre si. A primeira dessas etapas, objeto de estudo desta pesquisa, consta caracterizada na subseção a seguir.

2.1 Diagnóstico organizacional

As bibliotecas são, geralmente, subordinadas a alguma instituição, e isso não significa que não devam ser caracterizadas como organizações e que não precisam ser administradas. Sobre administração de bibliotecas, Prado (1992, p. 5) elucida: “O primeiro passo será procurar ter uma visão total do empreendimento para que seja possível decidir a maneira de desenvolver os diversos trabalhos, separando, em cada atividade, o que é essencial do que pode ser dispensado.”

Barbosa et al. (2019), com base na leitura de estudos sobre planejamento, constataram que a análise do ambiente organizacional é uma das principais ferramentas para a tomada de decisão e definição de planos de ação, por possibilitar a visualização de ameaças, debilidades e oportunidades capazes de interferir em, ou, até mesmo, alterar a estratégia organizacional.

Isto é, as estratégias de uma organização devem ser definidas a partir de uma análise situacional do ambiente em que esta organização está inserida, como defendido por Almeida (2005), que denomina essa análise como diagnóstico organizacional, nomenclatura que adotamos nesta pesquisa.

Por definição, o diagnóstico identifica os pontos positivos e as deficiências do funcionamento de uma organização, retratando sua realidade e apresentando seus principais problemas (CUNHA; CAVALCANTI, 2008), tornando-se a base de atuação de quem planeja (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Corroborando com essa definição, Maciel (1997, p. 19) destaca que “o diagnóstico oferece ao bibliotecário uma visão abrangente da realidade em foco, permitindo a localização dos problemas, possibilitando tomadas de decisões coerentes e o direcionamento correto do esforço de trabalho”.

Isso posto, compreende-se como objetivos específicos do diagnóstico organizacional:

[...] identificar pontos fortes e fracos na estrutura e no

funcionamento da organização; compreender a natureza e as causas dos problemas ou desafios apresentados; descobrir formas de solucionar esses problemas; e melhorar a eficiência e a eficácia organizacionais (ALMEIDA, 2005, p. 53).

Adotamos as definições de Barbalho e Beraquet (1995) para compreensão dos conceitos de ponto forte e ponto fraco; segundo elas, pontos fortes são vantagens estruturais relacionadas a tecnologias, serviços, produtos, potencial humano que favorecem a organização, enquanto que os pontos fracos são desvantagens que desfavorecem a instituição¹.

¹ Como recurso para variação textual, consideramos nesta pesquisa o termo potencialidade como sinônimo de ponto forte; deficiência e limitação como sinônimos de ponto fraco.

Considerando o contexto das bibliotecas dos IFs, que apresentam pluralidade de funções e tipos de usuários, trabalharemos também com o conceito de ponto neutro, adaptando-o de Oliveira D. (2013), em que são analisadas variáveis que não podem ser classificadas como ponto forte ou fraco da instituição, por não serem favoráveis para um dos tipos de usuários atendidos, mas também não serem desfavoráveis para a instituição como um todo. Maciel e Mendonça (2006) também ponderaram que um mesmo aspecto, dependendo do contexto, pode ser considerado uma potencialidade ou uma limitação da instituição.

Há ferramentas de gestão que podem ser utilizadas como método para a realização do diagnóstico organizacional, que orientam a coleta de informações e/ou a análise delas, como exemplos: a Análise SWOT, que explora os ambientes interno e externo da instituição, com avaliação de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (KOTLER, 2005) e o Balanced Scorecard (BSC), uma metodologia de medição e gestão de desempenho que abrange quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2001).

Cabe aos gestores das unidades de informação utilizarem o(s) método(s) que melhor se adéqua(m) ao contexto da sua instituição, não sendo objetivo desta pesquisa indicar a aplicação dessas ferramentas de gestão nas bibliotecas dos IFs, mas sim identificar quais indicadores relacionados à estrutura física devem ser analisados na etapa de diagnóstico.

Por envolver fatores internos e externos à unidade informacional, muitos deles dinâmicos, é importante que essa análise diagnóstica seja periódica, pois, além de possibilitar intervenções imediatas baseadas na realidade identificada, o processo de diagnóstico possibilita uma avaliação dos resultados do plano de trabalho desenvolvido quando realizado, também, após a aplicação do plano, sendo comparado ao primeiro diagnóstico feito, apresentando, assim, as diferenças entre

os dois momentos na instituição.

É sabido que as unidades de informação devem estabelecer seus planos de ação alinhados aos propósitos da instituição a que pertencem e ao público-alvo que atendem (ALMEIDA, 2005); e é na etapa de preparação do diagnóstico, na qual são elencados os aspectos a serem analisados, que se faz necessário o estudo de diretrizes que deem amparo técnico à tomada de decisão dos gestores.

Há padrões nacionais e internacionais oriundos de convenções técnicas que uniformizam e estabelecem indicadores de qualidade para processos realizados em unidades de informação (ALMEIDA, 2005), compreendidos nessa pesquisa como diretrizes. Barbosa e Franklin (2011, p. 105-106) assim os definem:

Padrões são indicadores que alcançaram um nível ideal de satisfação, quer em termos de quantidade, quer em termos de qualidade, e que passam a ser adotados pelas organizações, como modelos a serem atingidos; podem ser entendidos como norma/diretriz a ser seguida. [...] são instrumentos de gestão essenciais ao controle e avaliação do desempenho das organizações e de seus processos, produtos e/ou serviços. Sem padrões não há como fazer comparação.

Para compreensão do que são indicadores de qualidade, parte-se da concepção de indicadores como variáveis, fundamentadas em diretrizes, que possibilitam a avaliação de algo, podendo ser uma “expressão (numérica, simbólica ou verbal) usada para caracterizar atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, a fim de determinar o valor das atividades” (ISO, 2014, p. 5, tradução nossa).

No caso das bibliotecas, que apresentam diversidade de produtos e serviços conforme sua tipologia (escolar, universitária, especializada, pública etc.), as diretrizes são, quando necessário, adequadas às especificidades de cada unidade, pois “[...] para se organizar uma biblioteca, é indispensável ainda considerar o tipo da que se vai organizar, para que as diversas características sejam observadas” (PRADO, 1992, p. 9).

Considerando que os aspectos explanados nessas diretrizes devem ser incluídos no diagnóstico conforme as características da unidade informacional analisada, no caso das bibliotecas dos IFs, caracterizadas na próxima seção, é fundamental que se considere a pluralidade dos diversos níveis e modalidades de ensino dessas

instituições, com funcionalidades de biblioteca escolar, universitária e especializada.

3 Bibliotecas dos institutos federais

Os Institutos Federais “São instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino [...]” (BRASIL, 2008, p. 1). Dada sua presença geográfica nacional, pluralidade de cursos e modalidades de ensino, os 38 IFs, distribuídos pelos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal, lideram de forma absoluta as estatísticas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, com 600 unidades, 10.112 cursos ofertados e 1.400.589 matrículas, considerando 2020 como ano base, conforme os dados da Plataforma Nilo Peçanha (BRASIL, 2022).

A história das bibliotecas dos IFs acompanha as mudanças da Rede Federal. Enquanto Escolas Agrotécnicas Federais e Escolas Técnicas Federais, as bibliotecas tinham características, basicamente, de bibliotecas escolares. Com o ensino estendido ao ensino superior, nos então Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), as bibliotecas passaram a apresentar também características de universitárias (SANTOS, 2017), ampliando seu público e a demanda por produtos e serviços.

Com a transformação dos CEFETs em IFs, em 2008, e a conseqüente oferta de cursos em vários níveis e modalidades, além da equiparação às universidades, devendo atuar na tríade Ensino, Pesquisa e Extensão, as bibliotecas dos IFs passaram a atender um público diversificado: discentes e docentes dos cursos ofertados nos institutos — podendo ser cursos técnicos integrados, concomitantes e subsequentes ao ensino médio; cursos superiores de tecnologia, licenciatura e bacharelado; cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, além de cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) e Educação de Jovens e Adultos (EJA) —; servidores e público externo da instituição.

Inerentes aos processos de ensino, pesquisa e extensão que integram os IFs, suas bibliotecas precisam atender as necessidades informacionais de diferentes perfis de usuários que compõem as modalidades de ensino do Instituto, devendo oferecer serviços e produtos característicos de bibliotecas escolares, universitárias e especializadas, conforme análise realizada por Santos (2012).

Isso tornou complexa a classificação das bibliotecas dos IFs em uma das tipologias utilizadas na literatura biblioteconômica, cuja denominação se dá conforme os perfis dos usuários público-alvo da biblioteca e/ou sua finalidade, podendo ser: biblioteca infantil, escolar, universitária, especializada, nacional e pública (FONSECA, 2007; SILVA; ARAUJO, 2013).

Considerando essas tipologias, os usuários e as finalidades das bibliotecas dos IFs nos permitem classificá-las como:

- a) biblioteca escolar: pois fornecem material bibliográfico necessário e/ou complementar às atividades de estudantes e professores/funcionários do ensino médio, desempenhando importante papel na formação de leitores e no fomento à prática da leitura;
- b) biblioteca universitária: pois atendem as necessidades de ensino, pesquisa e extensão de estudantes e professores/funcionários do ensino superior, devendo disponibilizar as bibliografias básica e complementar dos cursos superiores ofertados nos IFs, conforme os níveis (graduação ou pós-graduação) e as modalidades (presencial ou a distância) de ensino;
- c) biblioteca especializada: pois atendem a cursos, na maior parte das vezes, dentro de um mesmo eixo tecnológico ou de uma área do conhecimento, criados conforme as demandas socioeconômicas de sua região, disponibilizando, portanto, um acervo especializado.

É possível identificar também algumas características de biblioteca pública, por atenderem estudantes e participantes das atividades de extensão, dos cursos FIC e dos cursos da EJA, que atuam com todos os segmentos da sociedade, e integrar uma instituição federal pública.

Nesse contexto, alguns autores entendem que essas bibliotecas apresentam uma nova identidade, e, conseqüentemente, devem integrar uma nova tipologia de biblioteca, mas também há divergências quanto a essa nova nomenclatura. Moutinho e Lustosa (2011) denominaram biblioteca tecnológica; já Oliveira e Firme (2013), biblioteca mista; para Oliveira G. (2013), é unidade de informação técnico-científica; para Moutinho (2014), é biblioteca multinível²; Teixeira (2015), por sua vez, denominou de biblioteca técnico-acadêmica; já para Santos (2016), é biblioteca híbrida.

2

Almeida (2015, p. 45) considera a terminologia biblioteca multinível como a mais completa e abrangente para as bibliotecas dos IFs e elaborou um conceito da finalidade desse novo tipo de biblioteca: "Atender às necessidades de estudo, consulta e pesquisa de professores, servidores técnico-administrativos e alunos em nível profissionalizante, médio, técnico, superior de graduação e pós-graduação (lato e stricto sensu) [...]."

Santos (2017) alerta que essa ausência de uma nomenclatura específica para denominá-las quanto à sua tipologia e a conseqüente falta de clareza sobre em qual tipo as bibliotecas dos IFs se enquadram podem interferir no desenvolvimento de produtos e serviços ofertados por elas e no processo de registro e recuperação da produção científica sobre elas.

Diante da atual falta de consenso entre os profissionais da área sobre qual seria a denominação mais adequada para as bibliotecas dos IFs (ALMEIDA; FREIRE, 2018), consideramos que a terminologia Biblioteca Multinível (MOUTINHO, 2014) é a que melhor atende às características dessas bibliotecas e a adotaremos neste estudo.

Todos os aspectos abordados nesta seção devem ser considerados no processo de planejamento e devidamente analisados na etapa de diagnóstico organizacional, estando, portanto, incluídos nas categorias que compõem o instrumento proposto na pesquisa da qual este artigo apresenta um recorte, cuja estrutura é detalhada na seção a seguir, assim como os demais procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa.

4 Metodologia

Este artigo apresenta os resultados parciais de pesquisa exploratória, de abor-

dagem qualitativa, que utilizou a pesquisa bibliográfica, através da análise da literatura científica da área de Biblioteconomia e Ciência da informação que aborda a temática em estudo; e a pesquisa documental, analisando-se os documentos que estabelecem diretrizes e indicadores de qualidade para bibliotecas escolares e universitárias (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Buscando identificar indicadores de qualidade adequados às características das bibliotecas dos IFs, analisamos qualitativamente documentos regulatórios que estabelecem diretrizes para bibliotecas escolares, universitárias e para acessibilidade, identificados após a análise de pesquisas que abordam diagnósticos nesses tipos de bibliotecas. Os indicadores identificados foram agrupados em categorias derivadas de um princípio de classificação, processo de análise explicitado por Gil (2008).

Para análise desses documentos, utilizamos a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016, p. 48), compreendida como:

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

Nesse contexto, a análise do conteúdo dos documentos regulatórios que estabelecem padrões de qualidade para processos realizados em unidades de informação nos permitiu identificar indicadores adequados às características das Bibliotecas dos IFs, e esse método de análise de dados abrange três fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2016, p. 125).

Na primeira fase, selecionamos e organizamos o material a ser analisado, fazendo uma leitura superficial e estabelecendo as categorias de análise, conforme a recorrência com que elas apareciam; na segunda, aprofundamos a leitura para identificação dos indicadores de qualidade; na terceira, estruturamos, em um quadro, um instrumento com os indicadores identificados nas categorias estabelecidas, conforme apresentado na subseção a seguir.

4.1 Estruturação do instrumento de diagnóstico organizacional

Após a análise dos documentos regulatórios que instituem diretrizes para bibliotecas, foram estabelecidos indicadores de potencialidades e limitações considerando-se sete categorias do que constitui uma biblioteca, a saber: estrutura física, estrutura organizacional, acessibilidade, recursos humanos, usuários, acervo e serviços.

Consideramos os aspectos de cada categoria pertinentes às características das bibliotecas dos IFs, sendo esses elementos organizados em um quadro, indicando-se a categoria analisada, os aspectos abrangidos por essa categoria e os indicadores extraídos das diretrizes analisadas, seguidos da indicação numérica que corresponde a essas diretrizes.

Os indicadores que não são acompanhados por uma indicação numérica foram inseridos pelas pesquisadoras, com base em suas vivências enquanto bibliotecárias. Junto a todos os indicadores, há as colunas para indicação dos pontos fortes, fracos e neutros e para observações, conforme ilustrado na figura a seguir.

Figura 1 - Exemplo ilustrativo da estrutura do instrumento de diagnóstico organizacional e de seu preenchimento

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA BIBLIOTECA: <i>Lourival Pinho - IFCE Campus Iguatu</i>				DATA: 24/11/2019	
Aspectos analisados	Indicadores de potencialidades e limitações	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto neutro	Observações
1 ESTRUTURA FÍSICA					
1.1 Localização	→ Há transporte público e/ou transporte escolar que possibilite o acesso à biblioteca	-	Não há transporte público coletivo no município de Iguatu.	Há transporte escolar da prefeitura de Iguatu (2 ônibus em 2 rotas), porém só para os alunos do ensino integrado (turnos manhã e tarde). Os estudantes do ensino superior (turno noturno) não dispõem desse serviço.	-
1.5 Temperatura e umidade	→ Há aparelhos de ar-condicionado ^{3, 4, 8, 16} → Há aparelhos de controle de umidade do ar ^{3, 4, 7, 8, 16}	Há 5 aparelhos de ar-condicionado.	- 2 aparelhos estão com defeito e não há previsão para conserto; - Não há aparelhos de controle de umidade do ar.	-	Solicitação de conserto dos aparelhos enviada ao setor responsável no dia 23/02/2019 (SEI nº 00000-0000.2019).

Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

Quanto às denominações indicadas para a estruturação desse instrumento, entende-se por:

- a) categoria: refere-se a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Isto é, possibilita o agrupamento de elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso (GOMES, 2002, p. 70);
- b) diretrizes: são padrões nacionais e/ou internacionais oriundos de convenções técnicas que uniformizam e estabelecem indicadores de qualidade para algo (ALMEIDA, 2005);
- c) indicadores: são variáveis, fundamentadas em diretrizes, que possibilitam a avaliação de algo, podendo ser uma “expressão (numérica, simbólica ou verbal) usada para caracterizar atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, a fim de determinar o valor das atividades” (ISO, 2014, p. 5, tradução nossa).

Isto posto, os resultados parciais do levantamento, da análise e da organização

dessas dimensões, diretrizes e indicadores constam apresentados na seção a seguir.

5 Análise e interpretação dos dados

Considerando-se que as especificidades das bibliotecas dos IFs nos permitem classificá-las como escolares, universitárias e especializadas, foram analisadas diretrizes que contemplam esses tipos de biblioteca — exceto para bibliotecas especializadas, por não encontrarmos parâmetros exclusivos para esse tipo de biblioteca — e diretrizes que abordam a acessibilidade.

Ao todo, foi feita a análise do conteúdo de 16 documentos, listados a seguir, sendo identificados 256 indicadores adequados às especificidades das bibliotecas dos IFs, cuja distribuição por categoria analisada está apresentada no Quadro 1.

Diretrizes analisadas:

- 1) Lei nº 12.244/2010 (BRASIL, 2010);
- 2) Parâmetros para bibliotecas escolares (CAMPELLO, 2010);
- 3) Biblioteca escolar (CÔRTE; BANDEIRA, 2011);
- 4) Diretrizes da IFLA para a biblioteca escolar (IFLA, 2016);
- 5) Parâmetros para bibliotecas escolares: espaço físico (CAMPELLO, 2016);
- 7) Resolução nº 199/2018 (CFB, 2018);
- 8) Indicadores da Qualidade na Educação para o Ensino Médio (UNICEF, 2018);
- 9) Modelo de avaliação para a biblioteca universitária brasileira (LUBISCO; VIEIRA, 2009);
- 10) Instrumento de avaliação institucional externa para recredenciamento (BRASIL, 2017a);
- 11) Instrumento de avaliação para reconhecimento, renovação de reconhecimento de cursos de graduação (BRASIL, 2017b);
Formulário CENSUP 2018;
- 12) ABNT NBR 15599:2008 Acessibilidade - Comunicação na prestação de

serviços (ABNT, 2008);

13) Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação (SASSAKI, 2009);

14) Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (BRASIL, 2015);

15) ABNT NBR 9050:2015 Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos (ABNT, 2015);

16) Diagnóstico organizacional: pontos fortes e fracos da unidade de informação (ALMEIDA, 2005).

Quadro 1 - Aspectos e número de indicadores por categoria analisada

Categoria	Aspectos analisados	Indicadores
Estrutura física	Localização, extensão, ruído, iluminação, temperatura e umidade, segurança, sinalização, setores, mobiliário, equipamentos, limpeza	90
E s t r u t u r a organizacional	Funcionamento, documentos regulatórios, comunicação, recursos humanos, recursos financeiros, planejamento, avaliação	24
Acessibilidade	Arquitetônica, instrumental, comunicacional, metodológica e atitudinal	55
R e c u r s o s humanos	Aperfeiçoamento de pessoal (especializado e apoio)	12
Usuários	Estudo de usuários, categorias dos usuários etc.	6
Acervo	Formação, desenvolvimento, processamento técnico e gerenciamento do acervo	25
Serviços	Acesso, uso, tipos e avaliação dos serviços	44
Total		256

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa (2020).

Notadamente, a estrutura física é a categoria mais expressiva, sendo abordada por 12³ dos 16 documentos analisados e, conseqüentemente, apresentando a maior quantidade de indicadores a serem considerados no processo de diagnóstico das bibliotecas.

3
As quatro diretrizes das quais não foram extraídos indicadores para estrutura física são: a Lei nº 12.244/2010, o Instrumento de avaliação para reconhecimento, renovação de reconhecimento de cursos de graduação, o Formulário CENSUP 2018 e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência.

A categoria acessibilidade também é destaque no número de indicadores, tendo em vista que permeia todas as outras categorias, devendo ser pauta prioritária não só nas bibliotecas, mas em todos os segmentos que formam os IFs e no âmbito da educação nacional como um todo.

A análise dessas diretrizes resultou no instrumento de diagnóstico organizacional, produto da pesquisa de mestrado da qual este artigo faz um recorte. Em virtude da extensão do conteúdo do instrumento, considerando-se as seções⁴ que o compõem e os 256 indicadores identificados, neste artigo apresentamos exclusivamente os 90 indicadores da categoria estrutura física, considerando-se seu destaque como a categoria mais abordada nas diretrizes analisadas, conforme o Quadro 2.

4

O instrumento é estruturado em cinco seções: apresentação, orientações para uso, instrumento, referências e glossário.

Quadro 2 - Indicadores de potencialidades e limitações da categoria estrutura física

I ESTRUTURA FÍSICA	
Aspectos analisados	Indicadores de potencialidades e limitações*
1.1 Localização	<ul style="list-style-type: none"> → A localização é central⁴, próxima das salas de aula e de espaços de convivência^{3,16} → Há transporte público e/ou transporte escolar que possibilite o acesso à biblioteca → Há estacionamento próximo à biblioteca
1.2 Extensão	<ul style="list-style-type: none"> → A área disponível é suficiente^{3,16} → Possui área mínima de 50m²^{2,6} → Possui área acima de 1m²/aluno matriculado⁸ → Há espaço para expansões futuras³ → Há espaço para crescimento do acervo⁸
1.3 Ruído	<ul style="list-style-type: none"> → Há fatores de ruído¹⁶ na área externa à Biblioteca (pelo menos uma parte da biblioteca deve ser livre de ruídos externos³)⁴
1.4 Iluminação	<ul style="list-style-type: none"> → Há iluminação^{2,7} suficiente e adequada^{13,16}, natural e/ou artificial^{4,8}
1.5 Temperatura e umidade	<p>Para assegurar ambiente agradável para usuários e servidores e para preservação do acervo:</p> <ul style="list-style-type: none"> → há aparelhos de ar-condicionado^{3,4,8,16} → há aparelhos de controle de umidade do ar^{3,4,7,8,16}
1.6 Segurança	<ul style="list-style-type: none"> → Há equipe de vigilância³ para monitoramento da biblioteca, 24h ou durante o horário de funcionamento → Há câmeras de monitoramento nos setores da biblioteca⁸ → Há extintores de incêndio^{3,8} com a devida sinalização → Há saída de emergência com a devida sinalização¹⁵ → Há sistema de segurança eletrônico para controle do acervo (sistema antifurto)^{3,8} → Há políticas e recursos para a prevenção e reparos dos edifícios, das coleções e dos equipamentos (sistema de alarme contra incêndio, limpeza do ambiente e do acervo)⁸ → As redes elétrica e hidráulica da biblioteca são adequadas¹⁶

1.7 Sinalização	<p>Há sinalização:</p> <ul style="list-style-type: none"> → da área externa → dos setores → de organização do acervo → com orientações sobre as normas de convivência, de utilização do acervo e dos espaços da biblioteca e sobre seu funcionamento → na entrada da biblioteca, com informações sobre nome da biblioteca, caso tenha, horário de funcionamento e servidores responsáveis³
1.8 Setores	<p>Há espaço:</p> <ul style="list-style-type: none"> → para leitura e estudo individual^{2, 3, 4, 9} → para estudo em grupo^{3, 4, 9} de 4 a 6 usuários, em quantidade de 4 a 5% do total de alunos, com medida entre 9 e 10m²⁸ → com computadores para pesquisa^{2, 3, 4} → para exposições⁴, lançamentos⁸, conferências³ etc. → de trabalho dos servidores da biblioteca⁴, com medida entre 5 e 6m²/2 pessoas⁸ → de atendimento aos usuários^{2, 4} → para leitura informal, de livros e periódicos que estimulem a competência em informação e a leitura recreativa⁴ → para atividades de treinamento/capacitação⁸, com assentos para pequenos e grandes grupos e até para aulas formais de classes inteiras, “quadro para o professor” com tecnologia adequada ao uso didático e espaço para projeção⁴ → para reuniões dos servidores^{3, 8} → para processamento técnico^{3, 4} → para armazenamento de equipamentos audiovisuais⁴ → para armazenamento de materiais de almoxarifado e suprimentos^{4, 8} → para atividades audiovisuais^{2, 3, 4} → para acondicionamento adequado do acervo^{2, 3, 4, 8} → Há banheiros³ → Há copa³ → Há auditório⁸
1.9 Mobiliário	<ul style="list-style-type: none"> → A mobília está com estado de conservação adequado¹⁶ → Há assentos suficientes¹⁶ para acomodar, no mínimo, simultaneamente uma classe inteira, além de usuários avulsos^{2, 3} → Há 1 assento/5 alunos⁸ → Há assentos empilháveis para ocasiões em que os assentos permanentes da biblioteca são sejam suficientes⁵ → Há balcão de atendimento³ e, no mínimo, uma mesa, uma cadeira e um computador com acesso à internet, para uso exclusivo do (s) funcionário (s)² → Mesas para acomodação dos usuários^{2, 3}, em quantidade de 6 a 8% do total de alunos⁸ → Há estantes suficientes para o acervo^{2, 3, 16} → Há arquivos verticais³ → Há bibliocantos⁵ ou suporte de livros³ → Há caixas bibliográficas³ → Há escadas de três degraus para acesso ao acervo³ → Há expositores para livros, revistas e vídeos³ → Há carros para transporte de material bibliográfico³ → Há guarda-volumes^{2, 3} → Há estantes expositoras^{2, 3} → Há porta-jornais³ → Há mapoteca³ → Há armários suficientes (para fins administrativos)^{3, 16} → Há armário-escaninho para servidores da biblioteca³

1.10 Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> → Há, no mínimo, um computador com acesso à internet para uso exclusivo de professores e alunos em atividades acadêmicas, sendo ideal um número suficiente de computadores para uma classe inteira^{2,4} → Há equipamento de autoempréstimo e autodevolução⁸ → Há gravadores³ → Há filmadora² → Há projetores multimídia^{3,4} → Há telão para projeção³ → Há escaner^{2,3,8,12} → Há impressora^{2,3,4} → Há equipamento para reprodução de documentos (xérox)^{3,8} → Há máquina fotográfica² → Há televisão^{2,3} → Há telefone^{2,3} → Há leitores de código de barras³ → Há lixeiras e/ou contentores para reciclados^{3,15} → Há aparelhos de DVD³ → Há aparelho de amplificação de som³ → Há fones de ouvido³ → Há relógio de parede³ → Há máquina de calcular³ → Há videocassetes³ → Há aspirador de pó para livros³ → Há carimbo de identificação da biblioteca e para registro do material bibliográfico³ → Há equipamento magnetizador e desmagnetizador de etiquetas do sistema antifurto³ → Há quadro branco/lousa³ → Há quadro de avisos^{2,3} → Há catraca ou outro equipamento para controle de entrada e saída dos usuários³ → Há bebedouro³ → Há micro-ondas³ → Há geladeira³
1.11 Limpeza	<ul style="list-style-type: none"> → Há limpeza^{2,3} periódica dos setores da biblioteca e do acervo

Fonte: Elaborado pelas autoras com os dados da pesquisa (2020).

Nota: *Os números sobrescritos que acompanham os indicadores correspondem às diretrizes das quais foram extraídos, cuja relação está apresentada no início desta seção..

Os indicadores apresentados no Quadro 2 possibilitam uma análise diagnóstica detalhada da estrutura física das bibliotecas dos IFs, contemplando também aspectos comuns a todos os tipos de bibliotecas, e, conseqüentemente, proporcionam a visualização de potencialidades e/ou limitações capazes de interferir diretamente nas demais categorias dessas unidades de informação, como na oferta dos serviços, na organização do acervo, etc.

Dentre os 11 aspectos analisados contemplados na categoria estrutura física,

os itens 1.8, 1.9 e 1.10, sobre setores, mobiliário e equipamentos das bibliotecas, respectivamente, apresentam 72% dos indicadores da categoria, destacando-se como os aspectos mais contemplados nas diretrizes analisadas e informando uma relação extensa de variáveis que podem auxiliar na identificação de pontos fortes, fracos ou neutros das unidades de informação.

Ademais, podemos destacar do quadro alguns aspectos pouco abordados na literatura especializada da área, mas de suma importância para uma análise diagnóstica completa, como: localização, que contempla indicadores sobre disponibilidade de estacionamento e de transporte público para os usuários, dentre outros; segurança, que aborda desde o monitoramento por câmeras dos espaços da biblioteca, citando-se o sistema de controle do acervo, até os indicadores para situações de emergência; e o de limpeza, que, embora seja um aspecto básico, requer atenção especializada para preservação e não danificação do acervo.

Faz-se importante destacar também que esse quadro é uma ferramenta gerencial que embasará a realização de análise diagnóstica, não devendo ser considerado como um documento de requisitos obrigatórios para as bibliotecas, isto é, a existência ou não na unidade de informação de indicadores apresentados nesse quadro será considerada ponto forte, fraco ou neutro conforme as demandas de cada biblioteca, cuja análise preferencialmente deve ser feita pela equipe que atua na unidade de informação e, conseqüentemente, conhece tais demandas.

6 Considerações finais

Esta pesquisa evidencia a importância do planejamento em bibliotecas, destacando a necessidade de sua implementação mesmo que essas unidades de informação integrem uma instituição maior, como nos casos dos IFs, cuja gestão superior de cada *campus* pode realizar o planejamento da instituição; isso não exige a biblioteca da responsabilidade de elaborar um planejamento próprio. Para isso, é importante a adoção de recursos gerenciais da Administração, a exemplo do

processo de diagnóstico organizacional explorado neste estudo.

A análise de conteúdo de diretrizes para bibliotecas escolares, bibliotecas universitárias e que abordam acessibilidade possibilitou a identificação de importantes indicadores sobre estrutura física das bibliotecas dos IFs. Faz-se importante a ressalva de que a apreciação desses documentos não esgota os indicadores de cada tipo de biblioteca e da categoria abordada, podendo cada bibliotecário dos IFs fazer inserções, sendo até possível a proposição de um trabalho conjunto para ampliação dos indicadores, ou ser dada a continuidade da pesquisa com a análise de outros documentos.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possibilitem que os dados coletados no diagnóstico, além da utilização no processo de planejamento, sejam armazenados para utilização posterior, compondo uma série histórica dos cenários apresentados pela unidade de informação a cada coleta diagnóstica realizada, formando um banco de dados que fornecerá insumos para tomadas de decisão gerenciais.

Além disso, acredita-se que a padronização dos conceitos e das formas de coleta dos dados no diagnóstico organizacional beneficiará o trabalho em rede realizado nos IFs, reduzindo o tempo dos gestores na busca por parâmetros que possam ser referência para identificar pontos fortes, fracos e neutros e a perda de recursos humanos e materiais na duplicação de esforços para implementação do planejamento nas bibliotecas.

Referências:

ABNT. NBR 15599: acessibilidade: comunicação na prestação de serviços. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ABNT. NBR 9050: acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ALMEIDA, J. L. S. A biblioteca como organização aprendente: o desenvolvimento de competências em informação no IFPB. 2015. 122 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

ALMEIDA, J. L. S.; FREIRE, G. H. A. A biblioteca multinível no IFPB Campus Sousa: conceito, descrição e finalidade. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 23, n. 2, p. 520-537, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/31017>. Acesso em: 14 mar. 2022.

- ALMEIDA, M. C. B. Planejamento de bibliotecas e serviços de informação. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.
- BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. Planejamento estratégico para unidades de informação. São Paulo: Polis/APB, 1995.
- BARBOSA, E. R. et al. Uso de fontes de informação no monitoramento dos ambientes organizacionais: subsídios para o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias brasileiras. Em *Questão*, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 442-472, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/107140>. Acesso em: 14 mar. 2022.
- BARBOSA, M. L. A.; FRANKLIN, S. Controle, avaliação e qualidade de serviços em unidades de informação. In: LUBISCO, N. M. L. (org.). *Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão*. Salvador: EDUFBA, 2011. p. 89-137.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 253, p. 1, 30 dez. 2008.
- BRASIL. Lei nº 12.244 de 24 de maio de 2010. Dispõe sobre a universalização das bibliotecas nas instituições de ensino do País. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p. 15, 25 maio 2010.
- BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 127, 1 jul. 2015.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instrumento de avaliação de cursos de graduação: presencial e a distância: autorização. Brasília, DF: MEC, 2017a.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instrumento de avaliação de cursos de graduação: presencial e a distância: reconhecimento [e] renovação de reconhecimento. Brasília, DF: MEC, 2017b.
- BRASIL. Ministério da Educação. Plataforma Nilo Peçanha: PNP 2021: ano base 2020. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.
- CAMPELLO, B. (coord.). *Biblioteca escolar como espaço de produção do conhecimento: parâmetros para bibliotecas escolares*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- CAMPELLO, B. (coord.). *Biblioteca escolar como espaço de produção do conhecimento: parâmetros para bibliotecas escolares: documento complementar 1: espaço físico*. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.
- CFB (Brasil). Resolução nº 199, de 3 de julho de 2018. Dispõe sobre os parâmetros a serem adotados para a estruturação e o funcionamento das Bibliotecas Escolares. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 134, p. 180, 13 jul. 2018.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CÔRTE, A. R.; BANDEIRA, S. P. *Biblioteca escolar*. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2011.
- CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. O. *Dicionário de biblioteconomia e arquivologia*. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2008.
- FONSECA, E. N. *Introdução à biblioteconomia*. 2. ed. Brasília, DF: 2007.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa social. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 4.
- IFLA. Diretrizes da IFLA para a biblioteca escolar. Traduzido pela Rede de Bibliotecas Escolares, Portugal. 2. ed. Portugal: IFLA, 2016.
- ISO. ISO 11620: Information and documentation: Library performance indicators. 3rd ed. Switzerland: ISO, 2014. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:11620:ed-3:v1:en>. Acesso em: 14 mar. 2022.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- KLÖPPEL, J. V.; SPUDEIT, D. F. A. O. Subsídios para o planejamento estratégico em bibliotecas públicas: estudo de caso na biblioteca municipal de Palhoça/SC. Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf., Campinas, v. 13, n. 2, p. 386-403, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40043>. Acesso em: 14 mar. 2022.
- KOTLER, P. Marketing: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, S. C. (org.). Biblioteca universitária brasileira: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho [...]. Salvador: EDUFBA, 2009.
- MACIEL, A. C. Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico. Niterói: EDUFF, 1997.
- MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. Bibliotecas como organizações. Niterói: Intertexto, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MOUTINHO, S. O. M. Práticas de leitura na cultura digital de alunos do ensino técnico integrado do IFPI – Campus Teresina Zona Sul. 2014. 186 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014.
- MOUTINHO, S. O. M.; LUSTOSA, I. T. As bibliotecas dos Institutos Federais frente às novas demandas gerenciais e informacionais causadas pela Lei 11.892/2008. In: FÓRUM DE BIBLIOTECÁRIOS DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 6., 2011, Petrolina. Anais [...]. Petrolina: FNBIFs, 2011.
- NOGUEIRA, C. S. (org.). Planejamento estratégico. São Paulo: Pearson, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, G. G. Parâmetros sociocognitivos de construção de instrumento de representação temática da informação de áreas técnico-científicas. 2013. 155 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2013.
- OLIVEIRA, K. V.; FIRME, S. M. Avaliação dos serviços oferecidos pela biblioteca do IFRS, através da opinião dos alunos. Biblos, Rio Grande, v. 27, n. 2, p. 79-96, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Eb8KGuYZLt4J:https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4294+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 14 mar. 2022.
- PRADO, H. A. Organização e administração de bibliotecas. 2. ed. rev. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.
- SANTOS, C. A. S. As unidades de informação dos Institutos Federais no apoio ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia: um estudo de percepção sociocognitiva com o uso do protocolo verbal em grupo. 2012. 248 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2012.
- SANTOS, C. R. N. Mapeamento das práticas de descarte de material bibliográfico em bibliotecas universitárias

dos Institutos Federais. 2016. 78 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Biblioteconomia) - Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

SANTOS, M. A. B. Regulamentação e concepção das bibliotecas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: em busca de sua historicidade e identidade. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2017.

SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. Revista Nacional de Reabilitação (Reação), São Paulo, ano 12, p. 10-16, mar./abr. 2009. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf?1473203319. Acesso em: 14 mar. 2022.

SILVA, D. A.; ARAUJO, I. A. A. Auxiliar de biblioteca: técnicas e práticas para formação profissional. 5. ed. Brasília, DF: Thesaurus, 2013.

TARAPANOFF, K. Planejamento bibliotecário: em busca de identidade. Revista de Biblioteconomia de Brasília, Brasília, DF, v. 15, n. 2, p. 229-236, jul./dez. 1987. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/76207>. Acesso em: 14 mar. 2022.

TEIXEIRA, C. C. A cultura organizacional e informacional em ambiente técnico-acadêmico. 163 f. Dissertação (Mestre em Ciência da Informação) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

TOSI, C. R.; MORO, E. L. S.; MASSONI, L. F. H. O bibliotecário e a competência em gestão no planejamento estratégico. Encontros Bibli, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 01-14, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/118569>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNICEF (coord.). Indicadores da qualidade no ensino médio. São Paulo: Ação Educativa, 2018.

VALENTIM, M. L. P. Apresentação. In: BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. Planejamento estratégico para unidades de informação. São Paulo: Polis/APB, 1995. p. 5.