



Temática 1: Informação, Conteúdos e Conhecimento na Sociedade da Informação

Desafios da Gestão de Bibliotecas Universitárias Associados ao Ponto de Vista Literário

Shirley Galarça Salort

shirleisalort@yahoo.com.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Marli Machado

marli.machado@gmail.com

Universidade do Vale do Itajaí

RESUMO

O referido trabalho apresenta algumas características próprias das bibliotecas universitárias e da atividade realizada por seus gestores, bem como os resultados de uma pesquisa bibliográfica a partir de documentos publicados nos últimos seis anos sobre alguns desafios da atividade de gestão que se aplicam ao atual contexto das bibliotecas acadêmicas, principalmente no que se refere à elaboração de planos estratégicos, a gestão de pessoas e gestão do conhecimento nas bibliotecas e sua participação na gestão do conhecimento nas universidades das quais fazem parte. O objetivo principal do estudo é de contribuir para a reflexão sobre os assuntos e conhecer a situação atual apresentada pelos pesquisadores da área. A real situação estudada sugere para os gestores flexibilidade, constante atualização e recomenda a especialização na arte de liderar e motivar as pessoas, a fim de obter maior produtividade, desempenho e qualidade nos serviços prestados por suas equipes de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de Bibliotecas Universitárias. Gestão de Pessoas. Gestão do Conhecimento. Planejamento Estratégico.

1 Introdução

A atividade de gestão é muito importante, porque reflete na organização como um todo. Boas práticas na administração resultam em satisfação dos clientes internos e externos em qualquer instituição, pois clientes internos motivados realizam suas atividades de forma mais eficiente



**XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia,
Documentação e Ciência da Informação**
Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social
Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011

e eficaz, garantindo a qualidade na prestação dos serviços, e conseqüentemente a satisfação dos clientes externos. No caso das bibliotecas universitárias, os clientes internos são os seus próprios funcionários que realizam os serviços e os clientes externos é a comunidade acadêmica. A satisfação do cliente interno tem influência direta no resultado dos serviços finais, como bem coloca Carvalho (2008, p. 5) “que de nada adianta ter um acervo organizado, atualizado e bem sinalizado se os serviços finais (empréstimo/devolução) são de má qualidade”. Pois o usuário esquece o bom atendimento realizado anteriormente e sai insatisfeito. A atividade de gestão é muito complexa, pois envolve questões materiais, financeiras e principalmente humanas.

Diante do cenário apresentado, este trabalho tem como objetivo identificar alguns dos desafios encontrados na literatura dos últimos seis anos sobre a prática da gestão que se aplicam também ao contexto atual das bibliotecas universitárias, uma vez que a administração tem profunda influência no resultado final dos serviços prestados aos usuários. Inicialmente, serão apresentadas algumas características próprias de bibliotecas universitárias e da atividade realizada por seus gestores. Em seguida, são vistas questões relacionadas a planejamento estratégico, gestão de pessoas, gestão do conhecimento nas próprias bibliotecas e a participação das mesmas na gestão do conhecimento das instituições as quais fazem parte.

2 Bibliotecas Universitárias

As bibliotecas universitárias prestam serviços de extrema importância no contexto acadêmico no qual estão inseridas, pois disponibilizam materiais informativos de diversas especialidades e em diferentes níveis de conhecimento, servindo como um suporte educacional tanto para os cursos de graduação e pós-graduação, bem como atendendo às demandas das atividades de extensão e pesquisa, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento científico e tecnológico.

Entretanto, por estarem atreladas às universidades, essas bibliotecas devem estar de acordo com os objetivos e metas das mesmas. Silveira (2009, p. 127) aborda esta questão quando coloca que “as bibliotecas universitárias são agências sociais criadas para fomentar o alcance de atividades fim das universidades” e que, portanto, “devem se empenhar para alcançar objetivos e cumprir metas organizacionais e sociais relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão”. Pois as bibliotecas universitárias respondem tanto a estímulos internos,



**XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia,
Documentação e Ciência da Informação**
Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social
Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011

ocasionados por suas próprias atividades, quanto aos estímulos externos vindos de outros setores da universidade da qual pertence.

Já no que se refere à gestão de bibliotecas universitárias, a atividade é mais complexa, pois não deve atender apenas os interesses do seu público externo, mas principalmente do seu público interno como coloca Silveira (2009, p. 127) “em contrapartida, devem atender a expectativas de sua comunidade interna de trabalhadores, ou seja, de seu diversificado quadro de funcionários, de modo a favorecer a qualidade de vida e satisfação no ambiente de trabalho”, uma vez que a satisfação no ambiente de trabalho resulta em maior produtividade e melhor desempenho.

3 Gestão de Bibliotecas Universitárias

A gestão de uma biblioteca universitária envolve diversos aspectos relacionados à administração de pessoas e recursos, além da própria atividade bibliotecária, que merecem destaque. Para Carvalho (2008, p. 2), por exemplo, “o bibliotecário precisa estar preparado para administrar a biblioteca de forma que não acarretem problemas políticos junto à alta administração das instituições as quais estão inseridas”. O que demonstra mais uma vez a necessidade da gestão se adequar não somente aos objetivos e metas da biblioteca, mas principalmente da instituição da qual ela pertence.

Já Silveira (2009) apresenta algumas responsabilidades referentes aos gestores quando diz que os gerentes devem possuir conhecimentos diferenciais e estarem qualificados para atuar em áreas fundamentais ao crescimento das bibliotecas universitárias, principalmente no que se refere ao planejamento organizacional e financeiro, bem como de recursos físicos e humanos. Devendo assumir a responsabilidade pelo gerenciamento das atividades referentes à formação e ao desenvolvimento de coleções e pessoas, processamento técnico dos recursos informacionais, introdução de novas tecnologias e de novos métodos que facilitem o trabalho bibliotecário e o acesso à informação, e também planejar ações para educação de usuários quanto ao uso da biblioteca e de seus recursos de informação. Outro aspecto importante levantado pelo autor é a responsabilidade do gestor pela integração entre os setores em atividades cooperativas e extensionistas, o que está de acordo com alguns dos princípios propostos pela Gestão do Conhecimento.



XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação

Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social
Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011

Percebe-se na literatura que atualmente a preocupação e as responsabilidades de um gestor de biblioteca universitária vão além das questões referentes à formação e o desenvolvimento de coleções, ou simplesmente da administração de recursos financeiros, materiais e humanos, pois surgiram novas preocupações e novos desafios, dentre eles destacam-se a elaboração de planos estratégicos organizacionais, a arte de liderar e motivar pessoas em busca da satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho e as práticas de Gestão do Conhecimento nas bibliotecas e nas universidades.

3.1 Desafios da Gestão de Bibliotecas Universitárias

Os desafios existentes na atividade de gestão que se aplicam às bibliotecas universitárias são muitos, entretanto, este trabalho destaca apenas alguns aspectos encontrados na literatura, mas que merecem reflexão por parte dos bibliotecários-gestores. Apresentando algumas considerações a respeito de planejamento estratégico, gestão de pessoas e gestão do conhecimento, assuntos já debatidos por diversos autores, mas que ainda se constituem grandes desafios para os administradores de bibliotecas acadêmicas.

3.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão e constitui um processo desenvolvido para a busca de resultados futuros pretendidos, a fim de alcançar objetivos e atingir metas de forma mais eficiente e eficaz e distribuir melhor as tarefas e os recursos nas instituições. Primeiramente, foi adotado nas empresas privadas, entretanto, atualmente, muitas empresas públicas já estão utilizando esta ferramenta de gestão, a partir daí, a tendência é que se adotem planos estratégicos de gestão também nas bibliotecas pertencentes às estas instituições, como já ocorre em bibliotecas das universidades estaduais públicas do estado de São Paulo, mais especificamente na Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual Paulista (UNESP) e Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

Oliveira (2010, p. 17) define planejamento estratégico como um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos -não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Ou seja, o planejamento estratégico estabelece



**XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia,
Documentação e Ciência da Informação**
Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social
Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011

um conjunto de ações para situações futuras adversas, ele norteia as ações futuras das decisões tomadas no presente.

Uma questão importante que antecede a elaboração de um planejamento estratégico é definir o que se pretende alcançar com ele e em se tratando de bibliotecas universitárias, Di Foggi, Coletta e Cristianini (2010, p. 2) explicam que “o planejamento estratégico de uma biblioteca segue as mesmas normas e conceitos de uma empresa”, pois embora não vise lucro econômico, as bibliotecas administram recursos financeiros da própria instituição e verbas recebidas através de agências que financiam projetos para a aquisição de bibliografias, mobiliários, entre outros. Para isso, Carvalho (2008, p. 2) acrescenta que os gestores precisam estar conscientes de que as bibliotecas não são imutáveis e nem independentes do resto do mundo, bem como seu ambiente modifica constantemente, por isso, considera que “é melhor lidar com algo que já havia sido planejado do que com uma situação súbita e inesperada.” Daí a importância de um planejamento estratégico, que trace metas e envolva todos os servidores nesse processo. Uma vez que, os colaboradores devem conhecer a importância do seu trabalho, pois desta forma se torna mais fácil alcançar os objetivos, o que viabiliza também o processo de coordenação/administração. Confirmando, portanto, que se um administrador traçar estratégias de forma individual, possivelmente o plano estratégico não irá alcançar os resultados pretendidos, uma vez que todas as partes da unidade devem ser ouvidas, para que se possa melhor aproveitar o potencial de cada membro da equipe.

Entretanto, sobre o ato de planejar Oliveira (2010) observa que constitui uma atividade complexa por natureza, pois requer um pensamento contínuo sobre o futuro, levando em consideração os estados futuros desejados e a avaliação dos cursos de ação a serem seguidos para que a situação desejada possa ser alcançada, no entanto, isso implica em um processo de decisão permanente dentro de um determinado contexto ambiental externo e, portanto, não controlável, mas interdependente e em mutação. Ou seja, o planejamento estratégico deve ser um processo decisório contínuo e isso é desafiador para qualquer administrador. Ainda, sobre o fato de se elaborar planos estratégicos Born (2007, p. 18) salienta que “a construção de um plano estratégico é, possivelmente, uma das mais complexas tarefas em gestão empresarial.” Porque constitui um desafio que exige muito esforço de reflexão.

No caso dos gestores de bibliotecas universitárias, por exemplo, o desafio ainda é maior, pois além do planejar de forma estratégica não fazer parte da tradição bibliotecária, muitas bibliotecas enfrentam problemas como a escassez de recursos humanos. Sendo que os



**XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia,
Documentação e Ciência da Informação**
Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social
Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011

gestores necessitam realizar além das atividades básicas administrativas, atividades relativas a processamento técnico e atendimento de referência e pesquisa, restando pouco tempo para a elaboração e coordenação de planos de gestão estratégica.

3.1.2 Gestão de Pessoas

Por serem as pessoas os recursos produtivos nas organizações, como qualquer outro recurso necessita de administração, porém a maneira como esta gestão é feita vem se modificando ao longo dos anos, atualmente, pode-se dizer que a gestão de pessoas é uma atividade que não diz respeito somente às políticas e práticas necessárias para gerenciar os indivíduos, mas lida também com fatores subjetivos próprios da natureza humana, entretanto, seu principal desafio é talvez combinar os interesses institucionais com os interesses individuais das pessoas.

Chiavenato (1999) define a gestão de pessoas como a função administrativa nas organizações que engloba a provisão, o treinamento, o desenvolvimento, a motivação e a manutenção das pessoas nas instituições, bem como permite a colaboração eficaz das mesmas e dentre seus objetivos está obter empregados bem treinados e bem motivados e aumentar a auto-atualização e a satisfação no local de trabalho. Para ele, a gestão de pessoas depende de aspectos como a cultura organizacional, o contexto ambiental, o negócio da instituição, tecnologias utilizadas, processos internos, dentre outras variáveis e se baseia em três aspectos fundamentais: o primeiro refere-se às pessoas como seres humanos dotadas de personalidade própria, com sua história de vida particular, possuidora de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades; o segundo diz respeito às pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais, ou seja, dotadas de inteligência, talento e aprendizado, que impulsionam as instituições; e o terceiro aspecto inclui as pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso, investindo esforços, dedicação, responsabilidade, comprometimento, etc. na empresa.

Tais aspectos fundamentais levantados com relação às pessoas demonstram que um dos maiores desafios da gestão de pessoas nas organizações é lidar com a subjetividade humana, o que se aplica inclusive às bibliotecas universitárias. Davel e Vergara (2010, p. 21), defendem que “a questão da subjetividade precisa ser mais amplamente admitida na gestão de pessoas.” Pois para eles a gestão de recursos humanos não deverá resumir-se a políticas e práticas ou ser responsabilidade unicamente de um departamento ou função, mas deverá ser também uma



**XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia,
Documentação e Ciência da Informação**
Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social
Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011

forma de pensar constantemente na atuação e na interação humana, ou seja, reconhecer “o que é uno e múltiplo no ser humano”. Para isso, os responsáveis por esta atividade devem buscar objetivos que criem vantagens competitivas para as organizações por intermédio das pessoas, mas que criem iguais vantagens para essas pessoas, uma vez que elas são recursos fundamentais para garantir a sobrevivência e o sucesso das instituições.

No caso das bibliotecas universitárias, a liderança que deve conduzir a busca de tais objetivos, está na figura do bibliotecário-gestor ou bibliotecário-chefe, que deverá agir como um líder e agente motivador mobilizando e incentivando as equipes de trabalho. Entretanto, Carvalho (2008, p. 4) comenta que um dos maiores desafios da sociedade do conhecimento é formar esses líderes para gerenciar pessoas de um setor que guarda, administra e dissemina informação, como é o caso das bibliotecas, e ainda acrescenta que o profissional gestor “precisa não só ter noções básicas de administração, mas, se qualificar na difícil arte de gerir pessoas, para ter capacidade técnica e flexibilidade em administrar o bem público e os egos particulares”.

A gestão de pessoas, ou gestão com pessoas, termo mais recentemente utilizado por alguns autores, constitui uma atividade muito complexa e desafiadora, pois envolve questões pessoais, subjetivas dos seres humanos e questões organizacionais em constante transformação, o que requer do gestor um grau de flexibilização muito elevado. Mas em meio a tantas incertezas no sentido de promover motivação e satisfação no ambiente de trabalho, algumas bibliotecas universitárias, como ocorre na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), como bem apresentam Mattos, Amato e Salles (2010, p. 4), já possuem projeto de gestão de pessoas de forma participativa, baseado no talento dos indivíduos no sentido de promover o desenvolvimento do capital humano e intelectual de maneira a propiciar mudanças no comportamento, desenvolvimento de habilidades e capacidades, se propondo a adequar os talentos a resultados pessoais e funcionais. Esse tipo de administração que gerencia talentos ou competências tem influencia direta na Gestão do Conhecimento, tópico que será abordado a seguir, na medida em que estimula a colaboração e a geração de conhecimento nas instituições.



3.1.3 Gestão do Conhecimento

Segundo diversos estudos, o termo Gestão do Conhecimento (GC) surgiu na década de 90, a partir de uma maior valorização da informação e do conhecimento, que passaram a serem considerados bens intangíveis e insumos indispensáveis, atuando como fator de produção nas empresas e como fonte de vantagem competitiva. A GC constitui uma prática gerencial que busca resgatar e compartilhar os conhecimentos tácitos (conhecimentos das pessoas) e explícitos (conhecimento formal, registrado) para a elaboração de novos conhecimentos que a empresa possa fazer uso, a fim de melhorar o desempenho desta e facilitar a aprendizagem organizacional. Entretanto, o tipo de GC varia de acordo com cada instituição, pois algumas possuem políticas de segredo e outras de cooperação, bem como deve ser levado em consideração outros aspectos que as diferem como missão, objetivos, valores, etc.

Carvalho (2006, p. 53) apresenta algumas considerações que mostram a importância de se realizar a Gestão do Conhecimento nas instituições:

A Gestão do conhecimento conduz as organizações a mensurarem com mais segurança a sua eficiência; a tomarem decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação a seus clientes, concorrentes, e ciclo de vida de produtos e serviços; a saberem administrar dados e informações; e a gerenciarem seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e distribuí-la.

No caso das bibliotecas universitárias, por serem fontes de informação e conhecimento, são de extrema importância para a Gestão do Conhecimento nas universidades, como bem colocam Torino e Paiva (2008) que é relevante enfatizar que a biblioteca universitária possui uma posição de grande importância na Gestão do Conhecimento, pois atua na seleção, organização, armazenamento e disseminação de informações que são relevantes a todos os setores, bem como à comunidade atendida pela organização. E nesse caso, o bibliotecário-gestor destas unidades é o profissional qualificado a exercer tal atividade e tendo em vista as alterações organizacionais, ele necessita adequar-se a elas a partir da qualificação e capacitação, para a aplicação efetiva da gestão da informação, do conhecimento e das tecnologias informacionais.

Entretanto, para que as bibliotecas universitárias possam contribuir de forma eficaz para a GC das instituições as quais estão vinculadas, faz-se necessário que primeiramente elas adotem



**XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia,
Documentação e Ciência da Informação**
Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social
Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011

esta prática gerencial em todos os seus setores, o que não é uma tarefa fácil, pois envolve muito trabalho e empenho de toda a equipe e pressupõe mudanças de estruturas e processos. Talvez por isso, muitas bibliotecas universitárias não realizem em seu ambiente uma GC de forma estruturada.

Para que a Gestão do Conhecimento ocorra de forma satisfatória nas organizações, é necessário o compartilhamento de informações e conhecimentos e isso depende, até certo ponto, do quanto os indivíduos estão dispostos ou não a compartilharem os seus conhecimentos, para isso muitos tabus ainda devem ser superados, pois o status e as gratificações ainda são atribuídos para os possuidores ou detentores do conhecimento, e ainda prevalece nas empresas a cultura da desconfiança e da insegurança.

De acordo com Carvalho (2006), alguns desafios merecem destaque quando se fala em Gestão do Conhecimento em qualquer empresa, vale lembrar que isso se aplica também as bibliotecas universitárias, são eles: como mapear todo o conhecimento (competências individuais) nas organizações?; como facilitar e estimular a explicitação dos conhecimentos individuais das pessoas?; como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual?; quais sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?

Somando-se a estes desafios as bibliotecas universitárias, devem seguir os objetivos, valores e missão das universidades as quais fazem parte, bem como aplicar o conhecimento mapeado de forma eficaz, direcionando-o para o negócio da instituição. E quando se fala em GC outros elementos devem ser pensados, tais como, determinar o grau de profundidade que o conhecimento deverá ser tratado e gerenciado e o tipo de tecnologia a ser utilizada, escolha dos responsáveis pela Gestão do Conhecimento, proporcionar espaços para que a GC se desenvolva, e principalmente, criar uma cultura que estimule e desenvolva o conhecimento organizacional e a confiança entre as pessoas, para que o compartilhamento de informações possa seguir o fluxo desejado. Tudo isso não constitui um trabalho simples, pelo contrário, por se tratar do capital intelectual das pessoas e da boa vontade das mesmas em compartilhá-lo já demonstra a complexidade da questão, e principalmente se levarmos em consideração que as ações de Gestão do Conhecimento ainda não são muito difundidas no ambiente das bibliotecas acadêmicas.



4 Considerações Finais

A literatura pesquisada possibilitou relacionar alguns desafios e peculiaridades da atividade de gestão que se aplicam também ao contexto das bibliotecas universitárias e que devem ser superados para que os administradores possam melhor desempenhar o seu trabalho, ressaltando também a constante necessidade de reflexão e aperfeiçoamento por parte destes profissionais. Através do estudo, pode-se identificar que os maiores desafios dos gestores, giram em torno da administração de pessoas, seja através da busca pela qualidade de vida e a satisfação no ambiente de trabalho ou da motivação para a realização das atividades estratégicas da instituição. Somando-se a isso, os planos de ação das bibliotecas universitárias devem atender aos objetivos e metas, missão, visão e valores das universidades as quais fazem parte, estando de acordo com programas de ensino, pesquisa e extensão e com as características e perfil de seus usuários, o que faz do ato de planejar de forma estratégica uma atividade complexa, pois requer um pensamento contínuo sobre o futuro e um processo de decisão permanente em um contexto, na maioria das vezes, incontrolável e em constante mudança.

Com relação à gestão de pessoas pensa-se que o maior desafio é lidar com a subjetividade humana, ou seja, com sentimentos, desejos, entre outras questões próprias das pessoas dotadas de personalidade própria, com suas histórias de vida, possuidoras de conhecimentos, habilidades, inteligência, capacidades, etc., principalmente na combinação dos interesses individuais de cada trabalhador com os interesses organizacionais, que muitas vezes são conflitantes, pois com relação à instituição há de se considerar o seu contexto ambiental, seu negócio e sua cultura, entre outros fatores.

Verificou-se que uma gestão de pessoas focada na administração de talentos ou competências, como vem ocorrendo em algumas universidades, contribui para outra atividade estratégica que é a Gestão do Conhecimento na medida em que estimula o compartilhamento e a geração de conhecimento nas instituições. E que a Gestão do conhecimento desenvolvida nas bibliotecas universitárias é de grande contribuição para Gestão do Conhecimento realizada nas universidades, uma vez que essas unidades de informação são fontes de conhecimento e propiciam sua geração. Entretanto, com relação à Gestão do Conhecimento identifica-se como desafio principal o fato de criar uma cultura que estimule a cooperação, a troca de



**XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia,
Documentação e Ciência da Informação**
Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social
Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011

informações entre todos os setores e a confiança mútua, para que o compartilhamento do conhecimento possa ocorrer de forma eficiente e eficaz.

Ao bibliotecário-gestor a literatura recomenda flexibilidade, criatividade, experiência, constante atualização e que se especialize na arte de liderar e motivar as pessoas, a fim de obter maior produtividade, desempenho e qualidade nos serviços prestados por suas equipes de trabalho.

Challenges of the Management of University Libraries Associates to the Literary Point of View

ABSTRACT: This paper presents some characteristics of university libraries and the activity carried out by their managers as well as the results of a literature search from documents published in the last six years about some of the challenges of management activity that apply to the current context of libraries academic, especially with regard to strategic planning, people management and knowledge management in libraries and their role in knowledge management in universities to which they belong. The main objective of the study is to contribute to the debate on the issues and know the current situation presented by the researchers. The real situation under study suggests to managers flexibility, constant recommends updating and specialization in the art of leading and motivating people in order to achieve greater productivity, performance and quality in services provided by teams.

KEYWORDS: Knowledge Management. Management of University Libraries. People Management. Strategic Planning.

Referências

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico:** cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007. 271 p.

CARVALHO, Isamir Machado de. Condições para criação de conhecimento numa organização de alta tecnologia. In: CARVALHO, Isamir Machado de; MENDES, Sérgio Peixoto; VERAS, Vivianne Muniz (Orgs.). **Gestão do Conhecimento:** uma estratégia empresarial. Brasília: J J Gráfica e Comunicações, 2006. p. 47-74

CARVALHO, N. M. S. Empreendedorismo em bibliotecas universitárias: a excelência do atendimento na Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [CRUESP], 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 285 p.

DI FOGGI, Rafael Antonio; COLETTA, Teresinha das Graças; CRISTIANINI, Gláucia Maria Saia. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias estaduais públicas do estado de São Paulo: análise, avaliação e proposta de um roteiro. In: SEMINÁRIO



**XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia,
Documentação e Ciência da Informação**
Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social
Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011

NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16. e SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS-BRASIL, 2., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [UFRJ], 2010.

MATTOS, Luciana de Avellar; AMATO, Regina Helena Murcia Tinoco; SALLES, Rosângela Aguiar. Modelo de gestão baseado no talento das pessoas da rede SIRIUS - rede de bibliotecas UERJ. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16. e SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS-BRASIL, 2., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [UFRJ], 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009.

TORINO, E., PAIVA, M. R., TORINO, L. P. Gestão do capital intelectual e as bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [CRUESP], 2008.