



XII SNBU 2002
XII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias
// Simpósio de Diretores de Bibliotecas Universitárias da América Latina e do Caribe
De 21 a 25 de outubro de 2002 - Centro de Convenções da UFPE - Recife - Pernambuco

MODELO DE GESTÃO: proposta para o SIBi/USP *

Teresinha das Graças Coletta¹
Márcia Elisa Garcia de Grandi²
Adriana Cybele Ferrari³
Ivone Robles⁴
Maria do Socorro Bezerra Rocha⁵

C698m

1 Introdução

Os conceitos de gestão das organizações modernas vêm passando por profundas revisões impulsionadas pelas mudanças dos ambientes interno e externo. Dentre estas mudanças, destaca-se o fenômeno da globalização, que vem imprimindo novas relações de trabalho e de poder e definindo novos paradigmas nos planos social, econômico e político.

O domínio das tecnologias de informação em todas as esferas de atividades humanas vem impactando, igualmente, as estruturas organizacionais e práticas de gerenciamento. Conceitos como qualidade total, foco no cliente, reengenharia e gestão do conhecimento incorporam-se ao cotidiano das empresas, subsidiando estratégias adotadas para um melhor posicionamento frente a um ambiente altamente competitivo.

As turbulências presentes nesse cenário estão afetando com a mesma intensidade as bibliotecas e os serviços de informação de maneira geral. Tendo como insumo básico a

*Artigo baseado em trabalho apresentado ao Programa de Inovação Científica e Tecnológica nos Serviços de Informação, FIA/SIBi/USP, 2001.

¹ Diretora Técnica do Serviço de Biblioteca da Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo - coletta@sc.usp.br

² Diretora Técnica do Serviço de Biblioteca e Documentação da Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas - Universidade de São Paulo - megrandi@usp.br

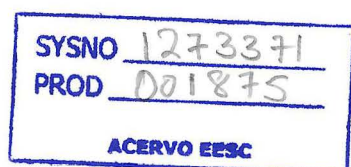
³ Diretora Técnica do Departamento Técnico do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo - aferrari@usp.br

⁴ Supervisora Técnica do Serviço de Biblioteca e Documentação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo - ivrobles@usp.br

⁵ Diretora Técnica do Serviço de Biblioteca e Documentação do Instituto de Ciências Biomédicas - Universidade de São Paulo - mariasoc@usp.br

Endereço: SIBi/USP – Av. Prof. Luciano Gualberto, trav. J, n. 374 – 1º andar – Cidade Universitária – 05508-900 São Paulo – SP – Brasil

1273371
121102



informação, as bibliotecas vêm passando por mudanças expressivas com a introdução das novas tecnologias, envolvendo todos os processos, atividades, fluxos de trabalho e práticas administrativas.

Inserido neste contexto, encontra-se o Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP) que, nos últimos anos, vem apresentando, igualmente, alterações significativas em sua dinâmica de trabalho, tendo em vista a necessidade de adequação aos novos paradigmas e o cumprimento de seus objetivos. O SIBi/USP foi instituído pela Resolução n. 2226, de 08.07.1981, com o objetivo "criar condições para o funcionamento sistêmico das bibliotecas da Universidade a fim de oferecer suporte ao desenvolvimento das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão". Atualmente, é composto por 39 bibliotecas, administrativamente ligadas às respectivas Unidades Universitárias e tecnicamente coordenadas pelo Departamento Técnico. Além das Bibliotecas e do Departamento Técnico, o Sistema dispõe de um Conselho Supervisor, formado por docentes e bibliotecários da USP.

O SIBi/USP é o maior sistema de bibliotecas universitárias do país, perfazendo um total de 63.000 m² de área construída, 740 funcionários, 180 monitores, 4.500.000 itens de acervo, 21.000 coleções de periódicos, 89.000 usuários inscritos, 5.400.000 documentos consultados e/ou emprestados, 85.000 pedidos de comutação atendidos e 11h diárias em média de funcionamento (UNIVERSIDADE..., 2001).

Diante das mudanças pelas quais o Sistema vem passando desde a sua criação, evidencia-se a importância de análise e revisão das práticas de gestão para o aprimoramento contínuo dos produtos e serviços oferecidos e, conseqüentemente, o melhor desempenho organizacional.

2 Justificativa

A proposta de um Modelo de Gestão para o SIBi/USP justifica-se pela necessidade de adequação da estrutura organizacional e das práticas de gerenciamento aos novos paradigmas que permeiam as organizações modernas.

Complementarmente, é vital a implementação de métodos de comunicação interna eficientes, que permitam maior agilidade do fluxo de informação entre todos os componentes do Sistema. Isto deve propiciar um ambiente de integração efetiva, onde sejam estimulados a participação e o comprometimento de todos os integrantes com os processos de mudança e de melhoria.

A revisão das práticas de gestão do SIBi/USP faz-se também necessária tendo em vista a prestação de serviços de qualidade à comunidade interna e externa (clientes), consolidando a tendência de adoção de estratégias voltadas para o compromisso com o cliente e com o cumprimento de sua responsabilidade social, em se tratando de um serviço de informação inserido no contexto de uma universidade pública.

3 Objetivo

Propor um Modelo de Gestão do SIBi/USP que sirva de referencial para balizar as atividades realizadas por todo o Sistema visando modernizá-lo, atendendo aos novos requisitos da sociedade e da USP em particular, e incorporando as tendências do gerenciamento de informações em ambientes universitários.

4 Metodologia

A metodologia adotada constou dos seguintes procedimentos: a) revisão da literatura; b) contextualização do Sistema a partir da análise da documentação oficial (relatórios, regulamentos, regimentos, organogramas); c) observação e reflexão do Sistema enquanto profissionais nele atuantes; d) proposição do Modelo de Gestão e seus elementos (missão, visão, premissas, processos, arquitetura organizacional, indicadores).

5 Referencial Teórico

As organizações vêm sendo marcadas por profundas transformações advindas da introdução de novas tecnologias em todos os setores produtivos. Segundo Santos & Paim (2000), estas transformações incidiram sobre a estrutura organizacional e romperam com modelos tradicionais de processos de trabalho. As diferentes atividades de controle deixaram de ser o centro do processo organizacional, cedendo espaço para a flexibilidade, ao mesmo tempo em que a alta incorporação tecnológica expandiu-se da área de produção para todas as outras atividades.

As novas estruturas organizacionais passaram a apresentar um baixo nível de formalização, formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada e comunicação horizontal e diagonal (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 1986). Predominam nas estruturas a flexibilidade, a delegação e descentralização de decisão, onde o alinhamento vertical é substituído por arranjos que podem ir além de uma estrutura piramidal invertida, dando lugar para o compartilhamento de informações, trabalho em equipe e sinergia (RODRIGUES Y RODRIGUES, 2001).

Sintetizando os desafios e as características das organizações modernas e voltadas para o futuro, Matos & Chiavenato (1999) e Nascimento et al. (2000), apontam para: a) incorporação de práticas de administração estratégica, priorizando o *benchmarking* em nível mundial; b) investimento no capital humano, incentivando o comprometimento das pessoas com a organização e privilegiando o trabalho em equipe; c) satisfação das necessidades e aspirações da clientela como indicador; d) agregação de valor aos produtos e serviços por meio da qualidade; e) expansão da capacidade de processamento da informação de modo a transformar o capital intelectual em oportunidades; f) foco nos resultados e visão de futuro; g) provisão e estímulo a um ambiente de transformação.

O funcionamento adequado de uma organização implica na existência de um modelo de gestão definido, o qual deve ser explícito e claro para todos. O objetivo do modelo de gestão “é apresentar, de forma estruturada e organizada, como ocorre a integração entre os seus sistemas, com a sua estrutura organizacional e cultura” (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2001, p.172). Assim o modelo de gestão pode ser definido como “o corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização” (PEREIRA & SANTOS, 2001, p.47). Tachizawa (1999) apresenta o modelo de gestão como uma abstração da realidade, estabelecido com a finalidade de mostrar a integração de instrumentos e técnicas como suporte ao gerenciamento de uma organização. Para Ramos (1996), a gestão de unidades de informação compreende a definição da estrutura interna, dos processos de produção e dos produtos pretendidos; montagem das equipes, divisão de poder com atribuição de responsabilidades e tarefas, obtenção de recursos físicos e humanos.

Na conceituação de modelo de gestão, devem ser considerados os seus elementos básicos, aqui sintetizados a partir dos enfoques adotados por Rodriguez y Rodriguez (2001) e Pereira & Santos (2001): a) pessoas - crenças, valores, atitudes, padrões de comportamento, normas; b) organização - tarefas, estrutura, processos, sistemas formais de fluxo de informações; c) tecnologia; d) insumos tangíveis e não-tangíveis; e) estratégia - missão, visão, negócios, objetivos, políticas, forma de atuação (levando em conta o mercado e o ambiente sócio-econômico e político externo).

Os novos modelos de gestão introduziram alguns conceitos e práticas tendo em vista as mudanças nos ambientes interno e externo das organizações, destacando-se entre eles a gestão estratégica, a gestão por processos e a gestão do conhecimento.

Surgida na década de 90, a administração estratégica não constitui apenas uma metodologia, mas uma forma de “gerenciar um negócio, visando a garantir sua viabilidade e continuidade sustentada no futuro através da flexibilidade para se ajustar às mudanças na arena competitiva”. Compreende: análise dos ambientes externo e interno, definição de missão e objetivos gerais, formulação de estratégias, desenvolvimento do controle estratégico (ANGELO & ARMOND, 2001).

A gestão por processos é uma estratégia que vem sendo adotada nas empresas como contraponto à organização por tarefas e funções, onde prevalecem as estruturas hierárquicas, verticais e rígidas. Parte-se do princípio que o processo é a forma natural de organização do trabalho, levando a uma percepção diferente da organização como um todo (MOLINA MOLINA et al, 1999).

O conceito de processo é apresentado como “um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resultam em produto específico para determinado cliente ou mercado, [...] com ênfase na maneira como o trabalho é feito, em contraste com a ênfase exclusivamente posta no produto em si” (SANTOS & PAIM, 2000, p.14). Expandindo o conceito, Gonçalves (2000, p.19) refere-se ao processo como “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. Acrescenta que “os *inputs* podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimento”.

Os processos podem ser categorizados ou subdivididos de acordo com diferentes abordagens. Tachizawa (1999) estabelece uma divisão em processos produtivos, compreendidos por aqueles que geram produtos aos clientes, e processos de apoio, subentendendo-se aqui os processos que oferecem suporte aos processos produtivos. Outra classificação estabelece cinco grupos de processos: processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de controle e processos de encerramento (PROJECT..., 2000). Ao identificar os processos em unidades de informação, Molina Molina et al. (1999) estabelecem diferentes níveis hierárquicos compreendidos por: macro-processos, processos (primários e de apoio), sub-processos e atividades.

A organização da empresa por processos pressupõe a adoção do foco no cliente, que implica na compreensão e atendimento de suas necessidades e expectativas. Assim, o objetivo final das empresas é “oferecer para o cliente mais valor, de forma rápida e a um custo mais baixo” (GONÇALVES, 2000, p.10).

Para contemplar a responsividade ao cliente, Spector (1998) afirma que a organização precisa incorporar o conceito de horizontalização de modo a estabelecer uma “rede contínua e interconectada de atividades”. A horizontalização prevê que a organização refocalize o valor definido pelo cliente, criando e mantendo o trabalho em equipes transorganizacionais, capacitadas, responsivas e com poder de decisão. Pressupõe, também, a implementação de práticas contínuas de diagnóstico e melhoria do desempenho.

Em relato sobre a definição de novo modelo de gestão em um serviço de informação, Andrade et al. (1998) descreve um plano de ação voltado a valorização dos recursos humanos e adoção de gestão participativa, com a transformação de setores funcionais em equipes de processos. Figuram entre as premissas do modelo adotado o foco no cliente, adequação permanente da tecnologia de informação e um sistema de acompanhamento do desempenho organizacional.

A partir dos processos da organização pode-se definir os indicadores, que são as medidas destes processos e que podem ser classificados em indicadores de resultados, indicadores críticos e indicadores de desempenho (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2001). Um

indicador pode ser definido como a expressão numérica, simbólica ou verbal usada para caracterizar atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de mensurar o valor dessas atividades e os métodos associados (INTERNATIONAL..., 1998).

A definição de indicadores deve estar associada às estratégias e metas da organização, visando o monitoramento contínuo do desempenho organizacional. Recomenda-se o estabelecimento de um número limitado de indicadores, alinhados com a visão da organização, para permitir um acompanhamento por parte dos gestores. É necessário, também, que uma definição clara da metodologia de coleta e cálculo seja divulgada a todos os elementos envolvidos (RODRIGUES Y RODRIGUES, 2001).

A noção de gestão de conhecimento refere-se a uma metodologia que se propõe a dirigir e controlar o conjunto de processos produtivos que utilizam informação ou conhecimento como fator fundamental para gerar valor nas organizações (TARDÓN, 1999). Ampliando o conceito, pode-se considerar a gestão do conhecimento como uma estrutura integrada para “identificar, capturar, gerenciar e compartilhar o acervo de conhecimento da organização, dando suporte às operações e aos negócios da corporação” (BARRETO, 2000).

A gestão do conhecimento apresenta-se como uma tendência nas organizações modernas, que passam a estabelecer seu diferencial competitivo a partir de valores intangíveis, com o suporte predominante de profissionais do conhecimento (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2001). Para a sua implementação efetiva, deve-se monitorar e gerenciar quatro capitais: o ambiental, o estrutural, o intelectual e o de relacionamento (CAVALCANTI & GOMES & PEREIRA, 2001).

A organização orientada ao conhecimento deve dirigir seus esforços no sentido de estabelecer um ambiente de sinergia que propicie o desenvolvimento de talentos, a implementação de uma cultura voltada para o conhecimento e a criação de infra-estrutura tecnológica que viabilize a criação e desenvolvimento do conhecimento (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2001). Desta forma, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento agrega-se ao modelo de gestão de uma organização, constituindo-se em um mecanismo eficaz de transformação contínua. Este mecanismo pode conduzir à consolidação de uma organização mutante, com baixo nível de *stress*, uma vez que as pessoas são estimuladas a

desenvolverem a prontidão e a naturalidade para mudanças (PEREIRA & SANTOS, 2001).

6 Proposição do Modelo de Gestão e seus elementos

Dentre as diversas definições sobre modelo de gestão localizadas na literatura consultada, adotou-se a postulada por Rodriguez y Rodrigues (2001, p.172), que entende o modelo de gestão como a

“apresentação de forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os seus sistemas internos, formais e informais, que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma Organização formal de poder e sistemas”.

6.1 Missão do SIBi/USP

Segundo Rodriguez y Rodriguez (2001, p.177), “a missão deve expressar a razão da existência da sua organização”. Assim, é necessário que a declaração da missão descreva de forma clara e concisa o negócio da organização, as necessidades básicas a que se propõe atender, os seus clientes, competências, valores e contribuição social (MATOS & CHIAVENATO, 1999).

A partir dessas diretrizes procedeu-se uma análise da declaração vigente de missão do SIBi/USP, disponível em sua *homepage* (www.usp.br/sibi), assim como do objetivo inicial da sua criação, delineando-se um novo texto:

Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação para contribuir com o desenvolvimento das atividades do ensino, pesquisa e extensão.

6.2 Visão do SIBi/USP

Para definição da visão é necessário uma abstração dos paradigmas e competências atuais para idealizar o futuro da organização (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2001). A visão tem um caráter missionário e visionário, mais voltada para aquilo que a organização aspira ser do que realmente é (MATOS & CHIAVENATO, 1999). Adotando-se estas premissas e o mesmo procedimento referente à definição de missão, propõe-se um novo texto para expressar a visão do Sistema, tendo em vista as suas potencialidades atuais e futuros cenários:

Ser um modelo de excelência em sistemas de bibliotecas universitárias.

6.3 Premissas e bases do modelo de gestão

O modelo de gestão deve pautar-se em: a) orientação por processos e projetos; b) adoção do conceito de horizontalização; c) foco no valor definido pelo cliente; d) foco no estabelecimento de parcerias; e) formação e desenvolvimento de equipes transorganizacionais; f) implementação de processo de comunicação eficaz; g) criação de condições de flexibilidade e adaptação; h) promoção de programa de aprendizagem contínua; i) utilização plena do potencial de tecnologia da informação; j) integração efetiva dos componentes do Sistema; k) promoção do comprometimento de todos os elementos do Sistema com o processo de transformação e com os resultados; l) desenvolvimento de cultura voltada para inovação e produtividade; m) implementação de mecanismos de avaliação contínua de desempenho; n) instituição de mecanismos de melhoria contínua; o) identificação da marca do Sistema com a devida preservação das particularidades.

6.4 Definição dos processos do SIBi/USP

A definição dos processos de trabalho é uma tendência detectada na literatura sobre gestão de organizações contemporâneas, contrapondo-se à visão tradicional marcada pela descrição de funções ou linhas de especialização.

Para definição dos processos do SIBi/USP, procedeu-se, inicialmente, um levantamento e análise das atividades desenvolvidas em âmbito sistêmico, tendo como base documentos oficiais, destacando-se o estudo realizado por Pasquarelli & Krzyzanowski (1988), sobre a estrutura organizacional das bibliotecas da USP, suas atividades, atribuições e responsabilidades.

A metodologia adotada para definição dos macro-processos, processos, sub-processos e atividades do Sistema teve como base a categorização estabelecida por Molina Molina et al.(1999) e o roteiro proposto pela APCA (1995).

6.4.1 Macro-visão dos processos do SIBi/USP

MACRO PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1 Planejamento Estratégico	
	1.1. Análise ambiental	
	1.2. Definição da filosofia de atuação e a reavaliação do modelo de gestão	
	1.3. Formulação das estratégias antecedida da análise dos resultados do último planejamento estratégico	
	1.4. Desenvolvimento de mecanismos de controle e avaliação	
	2 Marketing de Produtos/Serviços	
	2.1. Análise de ambiente (mercado)	
	2.2. Definição do plano de marketing	
	2.3. Administração do plano de marketing	
	3 Gerenciamento de Práticas de Transformação	
	3.1. Avaliação de Desempenho	
	3.2. Realização de <i>benchmarking</i>	
	3.3. Definição de Processos, Sistemas e Arquitetura Organizacional	
	3.4. Implementação de práticas de gestão do conhecimento	
MACRO PROCESSOS OPERACIONAIS	3.5. Identificação de oportunidades e definição de ações prioritárias	
	4 Gerenciamento de Infra-Estrutura	
	4.1. Gerenciamento dos recursos de tecnologia da informação	
	4.2. Manutenção predial e de material permanente	
	4.3. Apoio logístico	
	4.4. Preservação e conservação de acervo	
	5 Gerenciamento de Recursos Financeiros	
	5.1. Previsão orçamentária	
	5.2. Aplicação de verbas e controle de gastos	
	5.3. Captação de recursos externos	
	6 Gerenciamento de Recursos Humanos	
	6.1. Formação de equipe	
	6.2. Capacitação	
	6.3. Promoção da qualidade de vida no trabalho	
	7 Formação e Desenvolvimento de Acervo	
	7.1. Seleção de material bibliográfico	
	7.2. Avaliação de coleção	
	7.3. Aquisição de material bibliográfico	
	8 Tratamento da Informação	
	8.1. Estabelecimento de política para o tratamento da informação	
	8.2. Análise e processamento da informação	
	8.3. Adoção de mecanismos para intercâmbio de registros bibliográficos	
	9 Mediação do Acesso à Informação	
	9.1. Adoção de formas mais modernas de acesso aos recursos informacionais locais e remotos	
	9.2. Maximização do uso das fontes locais e remotas	
	9.3. Adoção de mecanismos para obtenção e intercâmbio de materiais bibliográficos	

6.5 Proposição de nova arquitetura organizacional

Propõe-se algumas recomendações para a definição da nova arquitetura organizacional do SIBi/USP: a) gerência por processos e projetos; b) diminuição dos níveis hierárquicos das atuais estruturas, tendo em vista a racionalização de recursos e administração dos processos; c) adoção e implementação de funções matriciais balanceadas; d) revisão das atribuições do Conselho Supervisor; e) Criação de um Comitê de Operações junto ao

Departamento Técnico, com a atribuição de: coordenar e estabelecer equipes transorganizacionais; definir políticas de atuação, acompanhamento, avaliação e aprimoramento dos processos; identificar tendências e oportunidades para as diferentes áreas do conhecimento; propor novos projetos. Na composição do Comitê está prevista a participação do Diretor Técnico do SIBi/USP; um Diretor de Biblioteca de cada uma das três áreas do conhecimento (Ciências Biológicas, Ciências Exatas e Ciências Humanas) e um participante “ad hoc” convidado pelo Comitê.

6.6 Indicadores de desempenho

Para definição dos indicadores gerais de desempenho do SIBi/USP, utilizou-se as seguintes fontes: CARVALHO (1981), BOEKHORST (1995), INTERNATIONAL...(1998), ASSOCIATION...(2000) e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ (2001). Os indicadores visualizados na planilha devem ser desdobrados, sugerindo-se a adoção de metodologias já consolidadas, como a da ISO, para os cálculos, acompanhamento e análise.

MACRO PROCESSOS ESTRATÉGICOS	1 Planejamento Estratégico	
	. atualização constante das definições de missão e visão; . cumprimento das metas estabelecidas	
	2 Marketing de Produtos/Serviços	
	. número de usuários dos produtos/serviços; . visibilidade dos produtos/serviços; . aumento do valor da imagem da organização	
	3 Gerenciamento de Práticas de Transformação	
	. adoção de práticas mais modernas; . revisão contínua e adequação dos indicadores	
MACRO PROCESSOS OPERACIONAIS	4 Gerenciamento de Infra-Estrutura	
	. Nível de adequação de mobiliário; . espaço físico inclusive áreas de estudo; . rede de informática e o número de equipamentos disponíveis; . instalações para portadores de deficiência; . sinalização; . segurança; . controle de temperatura, umidade, ruído e iluminação	
	5 Gerenciamento de Recursos Financeiros	
	. Administração de acordo com os objetivos; . Uso dos recursos com eficiência e eficácia	
	6 Gerenciamento de Recursos Humanos	
	. adequação do número e da qualificação pessoal; . apoio financeiro para garantia da qualificação contínua; . satisfação e comprometimento da equipe	
	7 Formação e Desenvolvimento de Acervo	

<ul style="list-style-type: none"> . uso da coleção; . disponibilidade de títulos e exemplares; . tempo médio de aquisição; . número de licenças para o acesso eletrônico; . critérios para seleção, aquisição e avaliação contínua; . <i>benchmarking</i> 	
8 Tratamento da Informação	
<ul style="list-style-type: none"> . custo médio da catalogação por título; . tempo médio do processamento do documento; . organização de catálogos de acordo com padronização internacional 	
9 Mediação do Acesso à Informação	
<ul style="list-style-type: none"> . satisfação do cliente; . rapidez e eficiência na provisão de EEB; . tempo de acesso compatível com as necessidades dos clientes; . promoção, manutenção e avaliação da qualidade dos produtos/serviços; . facilidade de acesso ao documento local e remoto; . oferecimento de oportunidades de educação formal e informal aos clientes 	

7 Considerações finais

Este trabalho trata da primeira etapa para a implantação de um Modelo de Gestão para o SIBi/USP e, a partir de decisão sistêmica e com a devida aprovação das instâncias competentes, recomenda-se a continuidade do trabalho, com a etapa de aplicação e análise dos resultados.

A adoção do Modelo é um trabalho que deve envolver além do Sistema, a administração da Universidade, de acordo com a característica do processo em discussão.

Fica clara a necessidade de mudanças na forma de gestão do Sistema, mas toda mudança se faz a partir da conscientização das equipes, num processo longo e evolutivo. Assim, o Sistema deve dar continuidade às suas atividades e, gradativamente, ir inserindo a gestão por processos e demais conceitos e procedimentos preconizados nas premissas aqui propostas.

Ao decidir pela implantação do Modelo de Gestão, destaca-se a necessidade imediata de revisão e adequação das estruturas do Departamento Técnico e das Bibliotecas, atividades inseridas no contexto do processo de práticas de transformação. Aliado a isso, considera-se como ações prioritárias a implementação do processo de planejamento estratégico e a qualificação profissional, inserida no contexto do processo de gerenciamento de recursos humanos.

Referências

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Standards for college libraries 2000 edition**. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/guides/college.html> (26.08.2001).

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER – APCQ. **Process classification framework**. Houston, Texas, 1995.

ANDRADE, M. T. D. et al. Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. **Ciência da Informação**, v.27, n.3, 1998. Disponível em: <http://www.ibict.br/cionline>. Acesso em: 20 set. 2000.

ANGELO, E. B.; ARMOND, A. Planejamento estratégico: uma visão prática e atual. **Qualimetria**, n.114, p. 6-10, fev. 2001.

BARRETO, A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo : SENAC, 2000. [slide de palestra].

BOEKHORST, P. Measuring quality: the IFLA guidelines for performance measurement in academic libraries. **IFLA Journal**, v.21, p.278-281, 1995.

CAMPOS, E. S. **História da Universidade de São Paulo**. São Paulo: USP, 1954. p. 101-112.

CARVALHO, M.C.R. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: UFC, 1981.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. 3. ed. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Information and documentation – library performance indicators – ISO 11620**. Genève, 1998. 56p.

MATOS, F.G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1999.

MOLINA MOLINA, M. S. et al. Gestión por procesos en las unidades de información. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, Medellín, v. 22, n. 2, p. 11-31, jul./dic. 1999.

NASCIMENTO, C.M.P. et al. A biblioteca universitária hoje: gerência compartilhada. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., Florianópolis, 2000. *Anais*. Florianópolis, 2000. 1 CD

PASQUARELLI, M.L.R., KRZYZANOWSKI, R.F. **Estudo de estrutura organizacional para as bibliotecas da USP**. 2.ed. São Paulo: SIBi/USP, 1988. (Cadernos de Estudos, 1)

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK – Project Management Body of Knowledge: tradução livre do PMBOK**, v 1.0. Belo Horizonte : PMIMG, 2000. Disponível em: <<http://www.pmimg.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2001.

RAMOS, P. A. B. A gestão na organização de unidades de informação. *Ciência da Informação*, v. 25, n.1, p. 15-25, jan./abr. 1996.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. **Gestão do conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade em valores intangíveis**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

SANTOS, A.F., PAIM, I. A informação nos modelos organizacionais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.5, n.1, p.9-21, jan./jun.2000.

SPECTOR, B.A. **Como criar e administrar empresas horizontais**. Rio de Janeiro : Ed. Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TARDÓN, E. Bibliotecas universitarias y gestión del conocimiento. **El Profesional de la Información** v. 8, n. 4, p. 22-28, abr. 1999.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Dados estatísticos do Sistema Integrado de Bibliotecas – 2000**. São Paulo, 2001.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. 2.ed. São Paulo: Edusp, 1989.