

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE BIBLIOTECAS DA UFRJ NA
PERSPECTIVA DE SUAS CHEFIAS
UMA PRIMEIRA ABORDAGEM**

**STRATEGIC PLANNING OF THE UFRJ LIBRARIES FROM THE PERSPECTIVE
OF THEIR MANAGEMENT
A FIRST APPROACH**

Felipe Correa Oliveira de Mello¹
Antonio José Barbosa de Oliveira²

RESUMO

Pretendeu-se questionar como as chefias de bibliotecas da UFRJ entendem o planejamento estratégico de suas unidades de informação. Em um primeiro momento, procurou-se realizar entrevistas semiestruturadas de maneira remota. Em um segundo momento, fez-se uso de questionário online, enviados via Google Forms para todas as chefias de bibliotecas da Universidade. Os resultados demonstram um pequeno panorama sobre como as chefias de bibliotecas planejam suas unidades de informação, revelando desafios que vão desde gestão de poucos servidores, até questões que perpassam relações com suas diretorias de unidade. De um modo geral, todos os gestores compreendem as adversidades que rondam as bibliotecas da UFRJ, porém, cabe a eles encontrarem, e continuarem encontrando, formas criativas de gerir suas unidades de informação em meio às dificuldades que se impõem.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico; Gestão de bibliotecas; Bibliotecas universitárias.

ABSTRACT

The aim was to question how the library managers at UFRJ perceive the strategic planning of their information units. Initially, semi-structured interviews were conducted remotely. In a second phase, an online questionnaire was used, sent via Google Forms to all the library managers at the University. The results provide a brief overview of how the library heads plan their information units, revealing challenges ranging from managing a small number of staff to issues involving relations with their unit's directorates. Generally, all managers understand the adversities surrounding the libraries at UFRJ. However, is up to them to find, and continue finding, creative ways to manage their information units amidst the difficulties that arise.

KEYWORDS: Strategic planning; Management of libraries; Academic Libraries.

¹ Mestre em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (2021). Bibliotecário na UFRJ.

² Coordenador do Curso de Especialização em Administração Universitária da UFRJ. Professor da UFRJ.

1 INTRODUÇÃO

Talvez possamos afirmar que é certo dizer que a inconstância e a incerteza sejam constantes na Natureza. É normal a tendência de qualquer sistema passar para estados de maior desordem conforme o tempo avança, diminuindo sua quantidade de informação, aumentando, assim, a sua imprecisão (Logan, 2012). Nesse sentido, ao que parece, a Ignorância, como condição de desconhecimento, sempre acompanha as transformações inesperadas, e, de certo modo, as supostamente previsíveis. Mudanças, sejam elas aguardadas ou não, são uma realidade nas vidas dos sujeitos e de suas organizações, e todos deveriam, em certa medida, aceitar tal realidade e conviver bem com isso. Mas essa convivência não deve ser, de maneira nenhuma, passiva e inativa; aceitar a vida como ela é não significa dizer que se é indiferente, mas que há alguma consciência da realidade circundante, e que algo pode ser feito para alterá-la. Não se pretende, neste texto, fazer ponderações sobre a imprevisibilidade da vida, mas a reflexão anterior pode nos trazer uma base para pensar a gestão estratégica das universidades públicas, tendo como foco as bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Chiavenato afirma que “as empresas não vivem no vácuo, não estão isoladas nem são totalmente autossuficientes, mas funcionam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver e crescer”. O autor segue dizendo que é do ambiente externo que as empresas obtêm recursos e informações para seu funcionamento e subsistência, e é nesse ambiente que os seus resultados são apresentados. Quando o ambiente externo muda, as empresas são afetadas (Chiavenato, 2014). Para Maciel e Mendonça, bibliotecas podem ser vistas como empresas, pois tanto estas quanto aquelas são organizações. As autoras afirmam que “a biblioteca deve ser vista como uma organização, como uma empresa, a maioria das vezes, com fins não-lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente”. Ainda é dito que “o termo organização é empregado no sentido de capacidade de criar organismos, estruturas e sistemas bem integrados e constituídos, como base para atividades operacionais e administrativas de uma empresa qualquer” (Maciel; Mendonça, 2000).

Concordando com a afirmativa de Chiavenato, as bibliotecas, vistas como organizações, não existem no vácuo, em um espaço hermeticamente fechado e controlado. Toda organização está exposta à contextos de permanente mudança e instabilidade. Transformações de ordem política, social, tecnológica, econômica e ambiental impõe às bibliotecas a adoção de novos formatos e modelos de gestão, obrigando-as a estarem atentas e flexíveis a essas transformações (Falqueto; Hoffmann; Cancelier; Miranda Júnior, 2019; Zimmermann, 2022). Como exemplo

prático das transformações imprevisíveis e das instabilidades às quais as bibliotecas estão permanentemente sujeitas, pode-se citar o cenário nada favorável para a UFRJ, onde sua infraestrutura — predial, tecnológica, de pessoal etc. — se encontra em estado precário, além da histórica falta de verbas que ameaça o funcionamento da Universidade. Para tornar mais clara essa questão da precarização da UFRJ, pode-se citar que em 2003 o jornal A Folha de São Paulo publicou uma matéria afirmando que “prédios da UFRJ podem desabar”, mencionando o caso de que sessenta funcionários e pacientes tiveram que evacuar, por causa da chuva, o Núcleo de Saúde Coletiva por precaução, pois existia o risco de desabamento. A mesma matéria ainda informou outros tipos de problemas, tais “como falta de papel higiênico e bibliotecas fechadas por causa de mofo”, além da falta de professores (Cimieri, 2003). Já em 2018 o Jornal do Brasil publicou um histórico de incêndios que acometeram a UFRJ na década de 2010, começando pelo incêndio ocorrido na Praia Vermelha em 28/03/2011 indo até o incêndio que destruiu o Museu Nacional em 02/09/2018 (Sequência..., 2018). Um exemplo mais recente de precarização da infraestrutura predial, cita-se a queda da marquise de quatro salas do curso de Dança da Escola de Educação Física e Desportos da UFRJ (Assessoria de Imprensa da Reitoria, 2023; G1, 2023). Além disso, sobre a histórica falta de verbas aqui mencionada, cita-se que, em 1999, o jornal A Folha de São Paulo informou que a UFRJ não tinha dinheiro para pagar contas de água e de luz, pois a verba anual oferecida pelo Ministério da Educação não era suficiente (Escóssia, 1999). Já em 2021, a UFRJ teve R\$ 41,1 milhões de seu orçamento discricionário, que é o dinheiro destinado para pagar luz, água, limpeza etc., bloqueados. Ademais, por causa de sucessivos cortes orçamentários, a UFRJ perdeu por volta de 474 milhões de reais de 2012 até 2021, iniciando o ano de 2022 com um orçamento já defasado com relação ao ano anterior (Franco, 2021; Conexão UFRJ, 2021; Assessoria de Imprensa da Reitoria, 2022).

Tal realidade, cheia de incertezas e inseguranças, exige das universidades públicas, principalmente de suas bibliotecas, a adoção e aplicação de planejamento estratégico. Pois, como Maciel e Mendonça afirmam, “uma organização não pode sobreviver na dependência absoluta de variações ambientais. Precisa ter alguma regularidade estrutural para enfrentar todas essas incertezas e que seja, ao mesmo tempo, simples e flexível” (Maciel; Mendonça, 2000).

Koontz e O'Donnell dizem que “planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer, e quem deve fazer”. Para os dois autores, “o planejamento é como uma ponte estendida entre o ponto onde estamos e o ponto aonde desejamos ir”, possibilitando acontecimentos que não ocorreriam de outra forma. Eles ainda afirmam que, embora não se

possa prever o futuro, com suas ocorrências que poderão interferir nos planos idealizados, “sem o planejamento os acontecimentos ficariam ao sabor do acaso” (Koontz; O’Donnell, 1974). Pode-se entender o planejamento estratégico como um esforço disciplinado e deliberado que fundamenta decisões e ações que definirão a identidade da organização, que estabelecerá o que ela faz e o porquê de ela fazer. É um conjunto adaptável de conceitos, procedimentos, ferramentas e práticas que auxiliam as organizações a se situarem (Bryson, 2010). Além disso, o planejamento estratégico, em uma perspectiva prática, ajuda no alcance de objetivos, orientando o empenho de líderes e liderados para atingir metas tangíveis, priorizando, em tese, um trabalho mais realista, alinhando e fortalecendo competências, sejam elas técnicas, gerenciais ou de liderança, sistematizando processos decisórios, e facilitando acesso a informações de qualidade (Zimmermann, 2022). “Planejar, portanto, seria preparar bem cada ação, ou organizar adequadamente um conjunto de ações interdependentes” (Maciel; Mendonça, 2000). Porém, todo planejamento só tem valor na sua praticidade e viabilidade de implantação (Falqueto, 2012).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) surge como elemento fundamental para se pensar a Universidade de modo estratégico, garantindo a sua existência diante de um cenário nada amigável. Esse documento é essencial para o credenciamento e recredenciamento de Instituições de Ensino Superior (IES) no sistema federal de ensino, conforme Decreto nº 9.235, de 15/12/2017 (Brasil, 2017). O PDI institui a missão, visão e valores das universidades, tornando-se em um parâmetro estratégico para que as IES lidem com seus revezes. No caso da UFRJ, é um documento estratégico para suas instâncias e para sua relação com a sociedade, sendo considerada como uma “carta programática de referência” que auxiliará a Universidade na superação de suas dificuldades, fomentando sua necessária renovação e desenvolvimento (Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2023).

O PDI da UFRJ faz um levantamento extensivo do que é, e de como está a Universidade em todas as suas instâncias, além de demonstrar algumas perspectivas de metas a serem alcançadas. É na parte dedicada à infraestrutura e instalações acadêmicas que é abordada a questão das bibliotecas. Neste ponto do documento (Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2023, p. 362 – 368) é dado um parâmetro geral das bibliotecas da UFRJ, apresentando serviços oferecidos, quantidade de itens no acervo físico e digital, espaço físico das bibliotecas por centro universitário, quadro de pessoal, além de demonstrar seu projeto de acervo acadêmico em meio digital, e a necessidade da manutenção de assinaturas de novas bases de dados. Porém, para uma visão mais detalhada da realidade de cada biblioteca da UFRJ, precisa-se observar os

documentos SiBI em Números, um relatório anual feito com base em dados quantitativos e qualitativos que o Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ (SiBI-UFRJ) levanta a partir das informações fornecidas por suas bibliotecas; e o relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA-UFRJ), que tem por objetivo “criar um ambiente que permita uma análise rigorosa e frequente dos procedimentos adotados pela instituição, de maneira autônoma, de forma que sua missão seja de fato cumprida em sua plenitude e que o autoconhecimento” dê possibilidade a todos que compõem a instituição agirem de um modo transformador (Comissão Própria de Avaliação – CPA/UFRJ, 2024).

Reconhece-se que o planejamento estratégico em IES públicas configura um desafio, já que a própria universidade em si é um sistema complexo, com muitos percalços, que envolvem problemas de decisões descentralizadas, unidades agindo de modo não alinhado com o objetivo geral da instituição, barreiras de comunicação, além de conflitos de interesse pessoal, como disputas de poder e/ou recursos (Falqueto; Hoffmann; Cancelier; Miranda Júnior, 2019). É em um ambiente assim que as bibliotecas, por consequência, acabam se encontrando. Daí uma necessidade ainda maior de se pensar em estratégias para sua permanência e manutenção. Portanto, a partir do que foi falado até aqui, faz-se a seguinte pergunta: como as chefias de bibliotecas da UFRJ lidam com o planejamento estratégico de suas unidades de informação?

2 METODOLOGIA

A UFRJ possui 43 bibliotecas distribuídas em diferentes campi e Centros Universitários, além de um Centro de Documentação localizado no Museu Nacional da UFRJ. Esse conjunto de unidades de informação têm a sua coordenação técnica realizada pelo SiBI-UFRJ, que promove a integração dessas unidades com as políticas e projetos da instituição, “com foco nas atividades de pesquisa, ensino e extensão” (Comissão Própria de Avaliação – CPA/UFRJ, 2024, p. 824). Essas bibliotecas oferecem diversos serviços, indo desde rotinas de circulação, abrangendo inscrição de alunos, emissão de documentos, etc., até a treinamentos em bases de dados, com atendimento presencial e remoto, tendo um horário de funcionamento que varia de acordo com a unidade onde se encontram (Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2023). Cabe dizer que, apesar de o SiBI-UFRJ promover a integração de suas quarenta e quatro unidades de informação, a presente pesquisa não visa se aprofundar em como se dá a sua influência e dinâmica na construção dos planejamentos estratégicos de suas bibliotecas, limitando-se apenas à relação instrumental que o relatório SiBI em Números possui com as unidades de informação.

Esta primeira abordagem de pesquisa, reitera-se, objetiva entender como as chefias compreendem o planejamento estratégico em suas bibliotecas locais, independentemente do SiBI-UFRJ. Em futuras pesquisas, a influência que o Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ desempenha sobre os planejamentos estratégicos de suas bibliotecas poderá ser investigado.

Sendo assim, para tentar elucidar a questão que norteia esta pesquisa, procurou-se realizar uma abordagem exploratória e qualitativa. Segundo Oliveira (2002), pesquisas qualitativas tem maior facilidade para “descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais”, além de contribuir com a “criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos” (Oliveira, 2002). Para executar tal abordagem, pensou-se em empreender entrevistas semiestruturadas feitas de maneira remota apenas com as chefias de bibliotecas.

A elaboração de entrevistas semiestruturadas pareceu ser uma boa escolha. Apesar das limitações inerentes a essa alternativa, tais como tempo, possíveis dificuldades comunicacionais, tanto do entrevistador quanto do entrevistado, além do pouco controle na obtenção na coleta de dados, a entrevista oferece oportunidade para obter dados relevantes e significativos, possibilitando respostas mais precisas, além da flexibilidade para realizar perguntas complementares ao entrevistado sobre o tema, assim como esclarecer e especificar determinadas perguntas, garantindo o entendimento da entrevista (Manzini, 1990/1991; Marconi; Lakatos, 2017).

Em um primeiro momento, foram convidados para as entrevistas nove chefias de bibliotecas. No entanto, como apenas três aceitaram participar, sendo que somente dois efetivamente colaboraram com a pesquisa nesse primeiro estágio, optou-se, como alternativa, enviar um questionário, via Google Forms, para os outros 41 gestores de bibliotecas da UFRJ com perguntas baseadas no roteiro de entrevista. O questionário online, apesar de apresentar um desafio relacionado a garantir uma alta taxa de retorno, apresenta a vantagem de abranger um maior número de pessoas, obtendo respostas mais rápidas, além de proporcionar “maior conveniência tanto para os pesquisadores quanto para os respondentes” (Bastos; Sousa; Silva; Aquino, 2023; Marconi; Lakatos, 2017). Ressalta-se que nenhum dos respondentes foi identificado neste trabalho.

Salienta-se que os documentos PDI-UFRJ 2020-2024, CPA/UFRJ-2024 e SiBI em Números-2022, foram utilizados como materiais complementares para embasar a pesquisa.

O roteiro de entrevista, assim como o questionário, foi divido em quatro blocos, sendo eles:

- Experiência: visou identificar o tempo de trabalho da chefia de biblioteca na UFRJ, em sua unidade, além de seu tempo no cargo. Esse bloco foi divido em três perguntas, que seguem abaixo:
 - Há quanto tempo você trabalha na UFRJ?
 - Há quanto tempo você está em sua unidade?
 - Há quanto tempo você é chefe de biblioteca?
- Compreensão das atribuições e da rotina de trabalho: teve por objetivo compreender como a chefia entende suas atribuições, assim como suas relações de trabalho com seus colegas. Foi dividido em quatro perguntas, sendo elas:
 - Você pode descrever a sua rotina de trabalho?
 - Você se sente apoiado por sua equipe de trabalho? Como você percebe sua relação com sua equipe?
 - Você se sente apoiado pela diretoria de sua unidade? Como é a sua relação com a diretoria?
 - Você participa, ou acha importante participar, de reuniões de congregação da unidade?
- Compreensão sobre planejamento e gestão estratégicos: buscou entender a percepção das chefias sobre estes dois temas. Foram quinze perguntas, que seguem abaixo:
 - Para você, o que significa planejamento estratégico? E gestão?
 - Você acha importante planejar a biblioteca?
 - Você está a par dos planos estratégicos de sua unidade? Você sabe se sua unidade faz planos estratégicos?
 - Para você, quais são a missão, visão e valores de sua biblioteca?
 - Você já fez o levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da sua biblioteca?
 - Você saberia pontuar o estado atual de sua biblioteca? Listar problemas, ter uma noção da quantidade e da qualidade de títulos, da média de usuários atendidos, etc.?

- Os planos para a biblioteca são feitos previamente ou são improvisados?
- Você acha importante ouvir a comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos administrativos) na construção de planos para a biblioteca?
- Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ?
- Você acredita que as necessidades e planos futuros de sua biblioteca são contemplados no PDI?
- Como você acha que o PDI poderia contribuir para a melhoria do planejamento e gestão estratégicos de sua biblioteca?
- Você conhece o relatório SiBI em Números?
- Você conhece o relatório da Comissão Própria de Avaliação da UFRJ?
- Você considera as informações desses relatórios relevantes?
- Essas informações (do CPA e do SiBI em Números) ajudam você a tomar alguma decisão na hora de planejar?
- Visão de futuro: procurou compreender como o chefe vê, ou gostaria de ver, sua biblioteca daqui a dez anos. Limitou-se a apenas uma pergunta:
 - Como você vê essa biblioteca daqui a dez anos? Você acha importante pensar nisso?

Ainda se deve ressaltar que no questionário *on-line* enviado, foi adicionada mais uma pergunta, de característica aberta, solicitando a chefia, caso achasse necessário, acrescentar mais alguma informação.

Apesar de serem abordagens diferentes — entrevista direta e questionário virtual — os resultados foram analisados em conjunto, observando cada bloco de perguntas, com o objetivo de ter uma noção geral de como as chefias de bibliotecas compreendem e fazem seus planos estratégicos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como mencionado anteriormente, dos nove chamados para as entrevistas, apenas três aceitaram participar, sendo que destes, um optou por responder a pesquisa por escrito. Com relação aos outros dois participantes, apenas uma entrevista foi realizada, tendo a outra sido cancelada por questões de conflito de horário. O retorno dos questionários online foi igualmente baixo; dos 41 gestores, apenas dois responderam. No entanto, uma das chefias que recebeu o questionário online, preferiu ser entrevistado pessoalmente. Portanto, de um total de 43 chefias

de bibliotecas, apenas cinco participaram da pesquisa, totalizando 11,4% de respondentes. Deve-se considerar que este estudo foi feito em um contexto de greve dos servidores Técnicos Administrativos em 2024, além de ter possuído um prazo de realização relativamente pequeno (entre 1 e 2 meses). Portanto, tais fatos podem ter contribuído para a pouca adesão à pesquisa. No entanto, o baixo retorno dos questionários, assim como as poucas participações nas entrevistas, não devem, de modo nenhum, serem ignorados. Por se tratar de uma pesquisa de caráter qualitativo, além de exploratório, deve-se considerar que as cinco chefias de bibliotecas representam realidades distintas, ainda que inseridas em um sistema de bibliotecas. Como Maciel coloca: “cada biblioteca é uma realidade diferente da outra, pois está ligada a contextos diversos e serve a interesses e necessidades também diversos de seus usuários” (Maciel, 1997). Portanto, observar, nesta primeira abordagem, como cada chefe participante desta pesquisa pensa e organiza suas bibliotecas, dentro das especificidades de suas unidades e centros acadêmicos, pode nos trazer um primeiro quadro sobre diferentes planejamentos estratégicos em bibliotecas da UFRJ, abrindo margem para futuros desdobramentos.

Analizando o primeiro bloco de perguntas, o tempo em que os chefes estão na universidade varia entre oito e quinze anos, onde a maioria está em sua unidade desde sua entrada como servidor na Universidade. Já o tempo desses servidores no cargo de gestão varia entre dois e treze anos. Nenhum servidor, ao que parece, iniciou como chefe de biblioteca, tendo todos, experiência anterior de subordinados.

No segundo bloco, ao se tratar da descrição de rotina de trabalho, percebe-se que, de uma maneira geral, os gestores buscam atender demandas que surgem no momento, indo desde atendimento comum ao usuário de biblioteca até a resolução de imprevistos. Sobre este último caso, um gestor afirmou que

O ideal seria que ele [o chefe de biblioteca] ficasse voltado muito para o planejamento, mas na UFRJ, não sei se em outras unidades, isso é um pouco complexo, porque a gente pensa num planejamento, executa o planejamento, mas encontra também as questões diárias, que consomem muito do tempo. [...] Rotina do dia a dia do gestor é uma caixinha de surpresas. Começo um dia pensando em fazer um relatório, mexer num projeto, pensar num treinamento, e aí acontece uma questão; por exemplo: o banheiro entupiu. E aí, o que você faz?

Ainda sobre rotina de trabalho, outro chefe afirma que tem múltiplas tarefas, assim como seus subordinados, pois, dado o tamanho de sua biblioteca, não há divisão de setores. Segundo a chefia, “não tem aquela separação de cada um com sua atribuição; um da catalogação, outro só da referência, outro só do atendimento; não, aqui todo mundo acaba fazendo de tudo”. Para esta chefia, o baixo número de pessoal sobrecarrega os bibliotecários, contribuindo para que

não haja foco necessário para realizar “coisas internas da biblioteca”. Isso parece refletir a afirmação de Maciel e Mendonça (2000):

Gerentes de bibliotecas são pessoas hiper ocupadas. A maioria das vezes não têm tempo para refletir sobre o seu trabalho e, em específico, sobre a estrutura que o sustenta. Estão sempre ligadíssimos no imediatismo das tarefas urgentes — que são constantes — e na cobrança delas decorrentes, que são para ontem.

Pelo que se pode perceber, apesar de os gestores tentarem realizar atividades de planejamento, muitas vezes a rotina diária os distrai com seus imprevistos, sem contar com a falta de pessoal, que redireciona esforços unicamente para atendimento de demandas imediatas, não restando muito tempo para organizar ou dar início à planejamentos.

Referente a apoio da equipe, de uma maneira geral, todos os gestores se sentem apoiados, mantendo uma relação saudável e produtiva com seus grupos de trabalho. Sobre a relação com a diretoria de unidade, as respostas também foram positivas, variando de “boa relação” a relação saudável ou produtiva. Porém, apesar das respostas positivas, uma das chefias fez uma ressalva que, a despeito do bom convívio e da relação amigável com sua diretoria, parece haver falta de apoio à biblioteca. Segundo o gestor “ser uma relação tranquila não quer dizer que exista apoio”. É importante ressaltar que dois gestores mencionaram que, apesar da boa convivência, quer seja com a equipe ou quer seja com a diretoria, há um certo desafio em administrar um número limitado de servidores para horários extensos que chegam a doze horas por dia, de segunda a sexta-feira. Um dos chefes de biblioteca explicitou que, independentemente da dificuldade imposta pela limitação do número de servidores, sua equipe

tem uma característica de ser muito unida, favorecendo o funcionamento [da biblioteca]. Então lá nós não temos só uma pessoa que trabalha no processamento técnico. Nós temos uma pessoa que está no processamento técnico, mas quando precisa vai para o balcão de atendimento, vai fazer uma curadoria de conteúdo, se surge um projeto ela está envolvida. Lógico, não é uma atividade que vai sobrecarregar. Congelamos um pouco uma coisa para priorizar o que é uma demanda mais necessária naquele momento. Então, apesar de a gente ter uma questão preocupante de pessoal — e dessa redução de pessoal —, a equipe funciona como um sistema, com suas peças ali, alinhadas. E quando temos alguma questão, paramos para avaliar como iremos trabalhar em equipe para resolver.

De fato, a questão de pessoal é algo que perpassa toda a Universidade. O PDI apresenta uma tabela que demonstra que em 2019 havia um total de 9.153 cargos para técnicos administrativos em educação (TAEs) na UFRJ, e que em 2022 esse total diminuiu para 8.590 (Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2023). Ao se tratar das bibliotecas da UFRJ, ao

observar o ponto “3.1 Panorama Geral dos Servidores lotados nas Bibliotecas da UFRJ” no relatório SiBI em Números (Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2022, p. 14 - 16), é afirmado que no ano de 2022 havia um corpo técnico formado por 325 servidores, além de 11 bolsistas e estagiários. No mesmo relatório é demonstrado que houve impacto de esvaziamento do corpo social da Universidade. Para fins de comparação, o total de servidores lotados em bibliotecas em 2012, na UFRJ, era de 402, chegando a 430 em 2017. O relatório ainda indica que o cargo de auxiliar administrativo com ênfase em Bibliotecas foi extinto, de modo que a entrada de novos auxiliares ficou impossibilitada, causando certa sobrecarga nas equipes. É colocada ainda a previsão de que, ao menos, 20% do atual quadro de servidores venha a se aposentar em anos vindouros.

Como se pode ver, os gestores sentem esse impacto da redução de quadro de servidores, prejudicando a possibilidade de organizar projetos, além de ter, diante de si, um desafio em administrar pouca gente para horários que, muitas vezes, são extensos.

Ao abordar o tema participação em reuniões de congregação, a maioria das chefias crê ser importante participar delas. Um gestor vê como “importante participar para conhecer as demandas acadêmicas e administrativas das unidades”, enquanto outro chefe de biblioteca afirma que é essencial participar dessas reuniões. Para este gestor, “alguns serviços e ações da biblioteca partiram dessas reuniões. É uma forma da biblioteca contribuir e informar as outras unidades de seu próprio potencial, e atuar como parceira dessas unidades”. No entanto, uma terceira chefia afirmou que já participou desse tipo de reunião, porém não acha mais importante, “porque a biblioteca”, segundo esta terceira chefia, “é irrelevante para eles”. Há ainda um quarto gestor que afirma que é “interessante participar”, mas, concordando com o terceiro, diz que não vê “a unidade de informação sendo contemplada como tópico dessas reuniões”, por isso não enxerga razão para participar. O quinto gestor, apenas afirmou ser importante participar, não ficando claro se participa efetivamente.

Tem-se aqui duas visões antagônicas, com duas bibliotecas que participam desse tipo de reunião, e duas que não participam por não se sentirem contempladas. Sobre essa falta de interesse e engajamento, pode-se fazer algumas inferências. Talvez a falta de “sintonia entre o que é planejado e o que é passível de ser implantado”, além de objetivos “não condizentes com a realidade da unidade para a qual a meta foi pensada”, assim como aspectos relacionados a clara falta de apoio e parceria entre as partes, revelando uma certa alienação sobre a interdependência que existe entre biblioteca e unidade (Falqueto; Hoffmann; Cancelier; Miranda Júnior, 2019), podem ser uma das várias razões que levam a esses dois gestores de

bibliotecas a não participarem de reuniões de congregação. Isso pode ser revelado na fala de um deles:

[...] sinto falta de um apoio maior para que entendam os problemas inerentes ao funcionamento da biblioteca, principalmente com uma questão antiga, que é a falta de servidores, e um horário muito extenso. Mas isso foi pouco discutido. Isso há 14 anos, com cursos noturnos, que, claro que têm que existir [...], mas, ao mesmo tempo, eu acho que tudo foi feito sem um estudo maior. Foi feito sem ter uma infraestrutura, sem ter pessoal. E a gente continua sofrendo com isso até hoje.

Vê-se que a provável falta de apoio das diretorias dessas unidades, assim como a sua possível indiferença relacionada à assuntos de bibliotecas, afetam o funcionamento e o planejamento da unidade de informação. Porém, deve-se perguntar como as diretorias enxergam essas bibliotecas, além de procurar compreender por que em outros dois casos há aparente apoio às unidades de informação. Aqui se apresenta uma necessidade de estudo posterior para compreender melhor esse assunto.

Já no terceiro bloco, os gestores aparentam ter uma noção de que o planejamento estratégico é antecipar tarefas ou prever possíveis problemas, além de definir metas e soluções, de modo a permitir que a unidade de informação funcione. Ademais, todos concordam que é importante planejar a biblioteca.

Sobre se as chefias estão a par dos planos de sua unidade, a maioria respondeu que sim, no entanto, apenas um chefe de biblioteca demonstrou saber pouco sobre o que é planejado por sua unidade, afirmando que, apesar de não participar das reuniões de congregação, sente que isso não é bem divulgado. Por outro lado, um segundo gestor diz que sua biblioteca tem conhecimento dos planos estratégicos de sua unidade exatamente por participar de reuniões de Conselho. Para esse chefe, a biblioteca está a par das “decisões estratégicas, que são discutidas com os diretores das unidades dentro do Conselho, porque faz parte desse grupo”.

Sobre missão, visão e valores, apenas um gestor apresentou um texto elaborado, demonstrando que houve certa reflexão para a construção desses fatores norteadores. Um chefe não respondeu à pergunta. Os demais, possuem alguma noção do que seja a missão, visão e valores de suas bibliotecas, de modo que suas respostas rondam os termos “atender demandas”, “atender usuário” e “atender à comunidade”. No entanto, aparentemente, tem-se a impressão de que essas outras bibliotecas não possuem isso por escrito, ou que isso não foi pensado e construído de maneira satisfatória.

Ao perguntar se os chefes de biblioteca já realizaram alguma vez análise SWOT³ de suas bibliotecas, as respostas foram vagas. Os gestores demonstram ter alguma noção do que se trata, tendo um mencionado como força, a atuação de bibliotecários em palestras oferecidas ao corpo discente.

Quando perguntados sobre o estado atual de suas bibliotecas, todos possuem noção sobre isso, sabendo listar problemas enfrentados, média de atendimentos, necessidade de espaço físico para guarda de acervo, etc. No entanto, não ficou claro se possuem um documento próprio que liste essas informações para si mesmos, além daquelas que são oferecidas para a Base de Dados Gerenciais⁴ (BAGER) do SiBI-UFRJ. Porém, um dos gestores afirma ter uma planilha onde se listam “desde atividades que precisam ser realizadas até a aquisições que precisam ser feitas”. O mesmo gestor pontua a necessidade de planejamento futuro: “vou dar um exemplo simples: mobiliário. Sabemos que o mobiliário daqui a algum tempo precisará ser substituído. Então apontamos essa demanda antes que ela se torne em uma demanda real”.

Sobre realização de planos, duas bibliotecas responderam que fazem planejamento prévio, já pensando nas tarefas a serem cumpridas no ano seguinte. Uma biblioteca afirmou que, dado o seu tamanho pequeno, improvisa seus planos. Outro gestor respondeu que

planos são feitos à medida que as necessidades ou experiências se colocam. Por exemplo, se o número de acesso aos periódicos caiu consideravelmente, defino um plano em conjunto com a equipe para um cenário onde este tipo de coleção/serviço já não é tão importante.

Outro chefe de biblioteca afirmou que normalmente faz planejamento.

Ao que parece, alguns chefes de bibliotecas, além de improvisarem, organizam seus planejamentos de acordo com a necessidade do momento, em modo de contingência, não ficando muito claro se outras ações de natureza cotidiana — atendimentos, treinamento de usuários, etc. —, ou de natureza de reposicionamento ante a comunidade acadêmica — tais como projetos de disseminação cultural e de memória —, são pensadas para curto, médio ou longo prazo. Apenas dois gestores alegaram realizar planos para o ano seguinte, definindo atividades a serem cumpridas, assim como projetos a serem realizados a médio ou a longo prazo.

³ Acrônimo em inglês de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Em português o acrônimo se apresenta como FOFA, significando, respectivamente: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças — FOFA.

⁴ Mecanismo de coleta de dados estatísticos sobre as bibliotecas da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2024).

Já sobre ouvir a comunidade acadêmica, a maioria concorda que é importante ouvi-la para desenvolver e direcionar ações, assim como para apresentar a importância da biblioteca para unidade. A maior parte das chefias de biblioteca incentivam e estimulam aos seus usuários a participarem de pesquisas que visam contribuir, tanto com o desenvolvimento das coleções de biblioteca, assim como no aperfeiçoamento de serviços prestados. Apenas um gestor pareceu ser indiferente a isso.

Todos os pesquisados demonstraram conhecer o PDI ou ter alguma noção sobre o plano. No entanto, dois gestores não acreditam que as necessidades e planos futuros de suas bibliotecas são contemplados nesse documento. Porém, há concordância que o PDI pode contribuir para a melhoria do planejamento e gestão estratégicos de suas unidades de informação. Nessas possíveis melhorias, os gestores colocam questões de aumento do número de servidores, garantia de orçamento e autonomia, além da possibilidade de as bibliotecas serem aliadas da Universidade naquilo que esta busca construir por meio do PDI.

Sobre os relatórios, todos afirmaram conhecer o SiBI em Números, entretanto, apenas duas bibliotecas dizem conhecer o relatório do CPA/UFRJ, enquanto uma afirma apenas ter ouvido falar. Quando perguntados se tais relatórios são relevantes, todos os gestores afirmaram que sim, porém um disse que há necessidade de melhor divulgação deles, tanto dentro da comunidade de bibliotecários, quanto dentro do restante da comunidade acadêmica da UFRJ. De certo modo, os gestores concordam que esses relatórios os auxiliam no momento de planejar.

Sobre a visão de futuro, todos concordam que é importante pensar nisso, principalmente por se tratar de setor público, onde sua estrutura precisa ser pensada com antecedência. No entanto, há respostas otimistas e outras pessimistas. Na visão otimista, as chefias imaginam suas bibliotecas ampliadas e dinâmicas. Já na visão pessimista, é considerada as questões de precarização de serviços, perda de pessoal, coleções reduzidas, além da deterioração da estrutura física da Universidade.

Percebe-se que os gestores de visão mais pessimista observam o atual estado, tanto de suas bibliotecas quanto do ambiente presumivelmente hostil para a realidade da educação pública de nível superior no Brasil. Resta saber se tais visões, nada animadoras, podem ser utilizadas como incentivo para se pensar criativamente em soluções para planejar estrategicamente suas unidades de informação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ranganathan, ao enunciar a Quinta Lei da Biblioteconomia — “a Biblioteca é um organismo em crescimento” —, declara que “é um fato biológico indiscutível que somente o organismo que se desenvolve é o que sobrevive. Um organismo que pare de se desenvolver acabará por se paralisar e perecer” (Ranganathan, 2009). Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se dizer que é correto afirmar que a Biblioteca é um organismo que se encontra em um ambiente de constantes mudanças, que podem ser, ora hostis, ora amigáveis. Se as unidades de informação não se movimentarem — ou não se anteciparem — para se adequar às diferentes realidades que surgem, compreendendo a sua razão de ser, além de se observar como um fator importante para a UFRJ, principalmente no que diz respeito a filiação de calouros⁵, certamente morrerão. É importante dizer que as chefias pesquisadas possuem tal consciência, e não estão alheios aos problemas que a Universidade passa. Porém, se não houver a prudência de parar por um instante para visualizar o momento em que se está, para depois pensar e raciocinar os próximos passos de suas bibliotecas, pode acontecer do inevitável acaso arrastar as unidades de informação para uma realidade não muito boa. Deve-se considerar que sempre há possibilidade de ocorrer a boa sorte inesperada, mas contar com isso parece ser arriscado, para não dizer descuidado. Em um ambiente de imprevistos infinitos, apenas agir de forma improvisada, ou sempre planejar de acordo com a contingência do momento, sem ter um objetivo específico, sem diagnosticar o estado atual de sua unidade de informação, ou ainda, sem ter um horizonte desejável a ser alcançado, poderá trazer prejuízo futuro para as bibliotecas. “Levantar problemas de modo inconsequente [...], não é difícil, mas não é o caminho”, e iniciar um novo plano na ânsia de resolver um problema de imediato, sem um diagnóstico prévio, não é a solução (Maciel, 1997). No entanto, deve-se ter em mente que o improviso não é, de modo nenhum, condenável. Eventualidades sempre acontecerão, quer de maneira branda, quer de maneira desastrosa. Mas a atitude improvisada deve existir, presume-se, em uma realidade onde há um planejamento bem definido e bem elaborado. Isso vale para casos de contingência. Por mais que existam acasos que tragam questões a serem vistas e revistas, isso é exceção e não a regra. Claro que os planos sempre surgirão a partir de necessidades, que muitas vezes serão

⁵ Segundo Coulon (2017), o novo estudante que ingressa à universidade, torna-se afiliado quando aprende e descobre como utilizar os códigos institucionais e intelectuais. “Ele descobriu a practicalidade das regras e começa a se tornar um membro competente, uma pessoa dotada da cultura exigida”. Essa competência se manifesta através de diversos marcadores de afiliação, sendo alguns deles: “expressão escrita e oral, inteligência prática, seriedade, ortografia, presença de referências teóricas”.

Para compreender a biblioteca universitária como um espaço de afiliação estudantil veja:

OLIVEIRA, Antonio José Barbosa de; CRANCHI, Daniela Carvalho. O Papel da biblioteca universitária como espaço de afiliação estudantil e o bibliotecário como educador e agente inclusivo. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 27, n. 2, p. 35-47, maio/ago. 2017. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/32654/18343>. Acesso em: 20 jun. 2024.

immediatas, mas é necessário ter um horizonte a ser alcançado, desejado. Conforme Pinto, Nogueira e Silva (2019) afirmam, é num cenário dinâmico e competitivo que o planejamento estratégico, para qualquer organização, se torna indispensável, “pois possibilita o seu autoconhecimento, observa as mudanças em seu ambiente interno e externo e define a direção a seguir para alcançar seus objetivos”.

De certo modo, os planejamentos das bibliotecas estudadas são pensados visando garantir o bom funcionamento dos serviços prestados. No entanto, somente prezar pelo obrigatório serviço básico de uma unidade de informação não parece ser suficiente, se isso ignorar a razão de ser da biblioteca e do bibliotecário. Segundo Sayers (2009), o bibliotecário “deve amar o próximo”, sendo o elemento que traz vitalidade à biblioteca. A biblioteca não pode subsistir se ela desconsiderar o ambiente em que está inserida, funcionando apenas para si mesma. Dentro da interpretação de que a biblioteca é um organismo vivo, pode-se considerar que ela “deve saber que, por mais que se esforce, nunca poderá criar seu mel dentro das células de sua colmeia; pois o suprimento perene de alimento em sua vida está fora de suas paredes” (Tagore, 2021). Se biblioteca e bibliotecário não compreenderem que estão inter-relacionados com suas diretorias de unidade, assim como com seus usuários, pode ser que as unidades de informação não venham fazer tanta diferença assim em seus contextos. Conforme afirma Martin Luther King Jr. (2020):

Em um sentido real, toda a vida está inter-relacionada. Todos os homens estão presos em uma rede inescapável de mutualidade, entrelaçados no tecido único do destino. Qualquer coisa que afete alguém diretamente afeta a todos indiretamente. Nunca poderei ser o que eu deveria ser enquanto você não for o que deveria ser, e você nunca poderá ser o que deveria ser até que eu seja o que deveria ser. Essa é a estrutura inter-relacionada da realidade.

Em todo caso, quando se há compreensão do porquê de a biblioteca existir, sabendo que todo trabalho e serviço é sempre para o outro e pelo outro, nunca para si mesmo, isso dá, talvez, uma razão essencial para se planejar estrategicamente os serviços de uma unidade de informação. E, uma vez que estejam funcionando bem, existe a margem para que novos planos e projetos sejam realizados, dando possibilidade de as bibliotecas sobressaírem em suas realidades acadêmicas. Porém, cabe às chefias, entendendo sua posição de bibliotecários, encontrar, e continuar encontrando, formas criativas para planejar suas unidades de informação, dado o contexto complicado, para não dizer hostil, da conjuntura do ensino superior público no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ASSESSORIA DE IMPRENSA DA REITORIA. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **"UFRJ não tem verba para seguir funcionando", alerta conselho universitário.** 2022. Disponível em: <https://ufrj.br/2022/06/ufrj-nao-tem-verba-para-seguir-funcionando-alerta-conselho-universitario/>. Acesso em: 14 abr. 2024.
- ASSESSORIA DE IMPRENSA DA REITORIA. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Nota atualizada sobre incidente na escola de educação física e Desportos (EEFD).** 2023. Disponível em: <https://ufrj.br/2023/09/nota-atualizada-sobre-incidente-na-escola-de-educacao-fisica-e-desportos-eefd/>. Acesso em: 14 abr. 2024.
- BASTOS, Jeniffer Ester de Sousa; SOUSA, Julia Maria de Jesus; SILVA, Pollyana Mattias Narciso da; AQUINO, Rafael Lemes de. O Uso do questionário como ferramenta metodológica: potencialidades e desafios. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 623-636, 2023. Specialized Dentistry Group LTDA. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636>
- BRASIL. Decreto nº 9235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF, Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 14 abr. 2024.
- BRYSON, John M. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. **Public Administration Review**, [S.L.], v. 70, n. 1, p. 255-267, dez. 2010. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x>.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CIMIERI, Fabiana. Prédios da UFRJ podem desabar. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 14 nov. 2003. Cotidiano. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff1411200304.htm>. Acesso em: 07 dez. 2024.
- COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO - CPA/UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Relatório de autoavaliação institucional 2024**: ano base: 2023. Rio de Janeiro: UFRJ, 2024. Disponível em: https://npi.pr1.ufrj.br/images/Relatorio_CPA_2024_V1_Parte1.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024.
- CONEXÃO UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Orçamento real de 2021 da UFRJ é o mesmo de 2008.** 2021. Disponível em: <https://conexao.ufrj.br/2021/05/orcamento-real-de-2021-da-ufrj-e-o-mesmo-de-2008/>. Acesso em: 07 dez. 2024.
- COULON, Alain. O ofício de estudante: a entrada na vida universitária. **Educação e Pesquisa**, [S.L.], v. 43, n. 4, p. 1239-1250, dez. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1517-9702201710167954>.
- ESCÓSSIA, Fernanda da. UFRJ não tem dinheiro para pagar contas de água e luz. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 03 maio 1999. Cotidiano. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff03059913.htm>. Acesso em: 07 dez. 2024.
- FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. **A Implantação do planejamento estratégico em universidades**: o caso da Universidade de Brasília. 2012. 192 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012. Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/12160/1/2012_JuniaMariaZandonadeFalqueto.pdf. Acesso em: 13 abr. 2024.
- FALQUETO, Junia Maria Zandonade; HOFFMANN, Valmir Emil; CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi; MIRANDA JÚNIOR, Newton da Silva. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), [S.L.], v. 24, n. 2, p. 357-378, out. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772019000200002>.
- FRANCO, Giullya. **Sem recursos, UFRJ pode fechar em julho**: desde 2012 a redução do orçamento da universidade foi de mais de R\$ 470 milhões. 2021. Disponível em: <https://vestibular.brasilescola.uol.com.br/noticias/sem-recursos-ufrj-pode-fechar-em-julho/349985.html>. Acesso em: 14 abr. 2024.

- G1. Marquise de área da Escola de Educação Física e Desportos da UFRJ desaba. G1.** Rio de Janeiro. 06 set. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2023/09/06/marquise-de-area-da-escola-de-educacao-fisica-e-desportos-da-ufrj-desaba.ghtml>. Acesso em: 07 dez. 2024.
- KING JUNIOR, Martin Luther. **A Dádiva do amor.** São Paulo: Planeta, 2020.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração:** uma análise das funções administrativas. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1974. Volume 1.
- LETIERI, Rebeca. UFRJ: histórico de incêndios é reflexo de precarização e corte de verba. **Jornal do Brasil.** Rio de Janeiro. 10 ago. 2017. Disponível em: <https://www.jb.com.br/rio/noticias/2017/08/08/ufrj-historico-de-incendios-e-reflexo-de-precarizacao-e-corte-de-verba.html>. Acesso em: 14 abr. 2024.
- LOGAN, Robert K. **Que é informação:** a propagação da organização na biosfera, na simblosfera, na tecnosfera e na econosfera. Rio de Janeiro: Contraponto : PUC-Rio, 2012.
- MACIEL, Alba Costa. **Planejamento de bibliotecas:** o diagnóstico. 2. ed. Niterói: Eduff, 1997.
- MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações.** Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000.
- MANZINI, Eduardo J. A Entrevista na pesquisa social. **Didáctica**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158. 1990/1991. Disponível em: <https://eduinclusivapesq-uerj.pro.br/wp-content/uploads/2020/05/manzinisaopaulo1990.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2024.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PINTO, Joseane Batalha; NOGUEIRA, Ricardo Jorge da Cunha Costa; SILVA, Luis Claudio de Jesus. Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do plano de desenvolvimento institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima - Rarr**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 219-244, 30 set. 2020. Universidade Federal de Roraima. <http://dx.doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v9i2.6571>.
- RANGANATHAN, Shiyali Ramamrita. **As Cinco leis da biblioteconomia.** Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009.
- SAYERS, Berwick. Introdução à primeira edição. In: RANGANATHAN, Shiyali Ramamrita. **As Cinco leis da biblioteconomia.** Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009. P. xxi-xxv.
- SEQUÊNCIA de incêndios evidencia falta de investimento e de manutenção na UFRJ. **Jornal do Brasil.** Rio de Janeiro. set. 2018. Disponível em: <https://www.jb.com.br/rio/2018/09/2967-sequencia-de-incendios-evidencia-falta-de-investimento-e-de-manutencao-na-ufrj.html>. Acesso em: 07 dez. 2024.
- TAGORE, Rabindranath. **Sadhana:** a realização da vida. Rio de Janeiro: Jaguatirica, 2021.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Sistema de Bibliotecas e Informação. Fórum de Ciência e Cultura. **SiBI em números.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Pd0Pdd4EuMA-BS7gNFiYZLEeIKDL4xpF/view>. Acesso em: 19 jun. 2024.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano de desenvolvimento institucional:** 2020-2024. Rio de Janeiro: UFRJ, 2023. Disponível em: https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2024/02/pdi_2020.2024-revisao-fevereiro-2024-2.pdf. Acesso em: 19 mar. 2024.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Divisão de Desenvolvimento de bibliotecas:** base de dados gerenciais (BAGER) do sistema de bibliotecas e informação - sibi. base de dados gerenciais (BAGER) do Sistema de Bibliotecas e Informação - SiBI. 2024. Disponível em: <https://cartadeservicos.ufrj.br/servico/99>. Acesso em: 02 jan. 2025.
- ZIMMERMANN, Fabio. **Planejamento estratégico para organizações públicas.** Brasília, DF: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2022.