



SNBU 2025

XXIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

17 A 20 DE NOVEMBRO
SÃO PAULO - SP

Eixo 3 - Gestão de Bibliotecas

Bibliotecas Universitárias em Transformação: gestão de projetos, inovação e sustentabilidade

Transforming University Libraries: projects, innovation, sustainability

Marcos Vinicius Mendonça Andrade – Universidade Federal Fluminense (UFF) –
marcosvinicius@id.uff.br

Maria Helena Ferreira Xavier da Silva – Universidade Federal Fluminense (UFF) –
mh_xavier@id.uff.br

Tessali Soares Nabekura – Universidade Federal Fluminense (UFF) –
tnabekura@id.uff.br

Resumo: Analisa como práticas de gestão estratégica, elaboração de projetos e captação de recursos podem contribuir para a sustentabilidade e inovação das bibliotecas universitárias. Adota-se uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e estudo de caso a partir da Coordenação de Bibliotecas da Universidade Federal Fluminense. Identificam-se avanços institucionais na formação de equipes e estímulo à cultura de projetos. Conclui-se que os arranjos inovativos são essenciais para reposicionar a biblioteca universitárias como organização estratégica e propositiva, especialmente em contextos de restrição orçamentária e demanda por impacto institucional, inclusive no que diz respeito aos critérios de qualidade estabelecidos pelo MEC/INEP.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Bibliotecas Universitárias; Elaboração de Projetos; Captação de Recursos

Abstract: This paper analyzes how strategic management, project development, and fundraising practices can contribute to the sustainability and innovation of university libraries. It adopts a qualitative approach, based on bibliographic review and a case study at Fluminense Federal University. Institutional progress was identified in staff training and the promotion of a project-oriented culture. The study concludes that innovative arrangements are essential to reposition libraries as strategic and proactive





organizations, especially in scenarios marked by budget constraints and increasing demands for institutional impact.

Keywords: Strategic Management. Academic Libraries. Project Development. Innovation. Fundraising.

1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas universitárias enfrentam, nas últimas décadas, uma crescente complexidade institucional, decorrente da ampliação de suas funções acadêmicas, da pressão por resultados e da escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Nesse cenário, torna-se urgente pensar em arranjos inovativos de gestão que permitam não apenas a manutenção de serviços, mas sua ampliação com qualidade, sustentabilidade e impacto social.

Ao mesmo tempo em que cumprem papel estratégico na mediação do conhecimento e no suporte à pesquisa, ensino e extensão, essas bibliotecas convivem com modelos organizacionais ainda fortemente ancorados em estruturas tradicionais, que por vezes dificultam a adoção de práticas ágeis, colaborativas e orientadas por resultados. A superação dessa tensão demanda a incorporação de práticas de gestão baseadas em indicadores, projetos estruturantes e captação ativa de recursos, públicos ou privados, capazes de viabilizar novas iniciativas.

Tarapanoff (1982), Oberhofer (1983), Maciel; Mendonça (2002) e Andrade (2004) já apontavam para compreender a biblioteca como organização social complexa, na qual a gestão da qualidade, a confiança institucional, a inovação e a avaliação sistemática desempenham papéis fundamentais para o seu fortalecimento. Além disso, contribuições como as de Blattmann (2001), Pimenta (2016) e Andrade; Santos (2021), reforçam a importância da articulação entre gestão do conhecimento, sustentabilidade e planejamento estratégico no contexto das bibliotecas universitárias.

Este artigo tem por objetivo analisar como arranjos inovativos de gestão, articulados à elaboração de projetos e à captação de recursos, podem contribuir para o desenvolvimento sustentável das bibliotecas universitárias. Espera-se, assim, oferecer subsídios para profissionais, gestores e formuladores de políticas que atuam em defesa de bibliotecas mais eficientes, criativas e inseridas nas agendas institucionais de inovação.



Para atingir o objetivo descrito, abordam-se, na Seção 3, os fundamentos teóricos que conceituam a biblioteca universitária como organização social, considerando sua inserção institucional, papel estratégico e potencial de inovação. Na Seção 4, discutem-se aspectos relacionados à gestão, avaliação e qualidade, com ênfase na adoção de indicadores de desempenho e práticas de planejamento. A Seção 5 explora os arranjos inovativos e sustentáveis aplicáveis às bibliotecas universitárias, com base em experiências institucionais. Em seguida, as Seções 6 e 7 apresentam os resultados e discussões destacando estratégias de formação continuada voltadas à captação de recursos e ao fomento da cultura de projetos. Finalizando, são tecidas algumas considerações sobre o trabalho realizado, suas contribuições e perspectivas futuras.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, de natureza teórico-analítica, com ênfase na revisão bibliográfica e na análise de estudo de caso. A combinação dessas estratégias permite não apenas uma compreensão conceitual e crítica dos fundamentos relacionados à inovação, gestão e captação de recursos em bibliotecas universitárias, mas também uma aproximação com a realidade institucional e com práticas efetivamente implementadas.

A revisão bibliográfica tem papel central nesta investigação, pois se propõe a identificar e sistematizar os principais referenciais teóricos, conceitos e modelos utilizados nos campos da Biblioteconomia, da Ciência da Informação e da Administração Pública. Segundo Lakatos; Marconi (2011), a pesquisa bibliográfica permite o levantamento de contribuições teóricas consolidadas sobre um determinado tema, sendo amplamente utilizada tanto como modalidade principal quanto como etapa inicial de outras abordagens metodológicas. Como afirmam Alves-Mazzotti; Gewandsznajder (2001), essa modalidade favorece uma leitura crítica do estado atual do conhecimento e possibilita a construção de marcos teóricos sólidos para análise.

A escolha do relato de experiência como componente metodológico complementa a revisão bibliográfica por se tratar de uma abordagem que possibilita compartilhar, de forma sistematizada, práticas realizadas no contexto acadêmico e os aprendizados decorrentes delas, além de permitir uma análise contextualizada e



aprofundada de uma experiência concreta de elaboração de projeto e captação de recursos em uma biblioteca universitária. Conforme Mussi, Flores e Almeida (2021), essa metodologia permite descrever o cenário, as ações empreendidas, os desafios enfrentados e as soluções encontradas, articulando-os a reflexões teóricas.

A análise de caso adotada neste trabalho visa evidenciar como os princípios de gestão, inovação e sustentabilidade discutidos na literatura se traduzem em práticas institucionais, com suas respectivas oportunidades e desafios.

3 A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL

A concepção da biblioteca universitária como organização social amplia seu papel para além da mediação da informação, inserindo-a nas dinâmicas estruturais, políticas e estratégicas das instituições de ensino superior. Trata-se de uma abordagem que reconhece a biblioteca como unidade complexa, atravessada por relações institucionais, redes colaborativas e práticas de gestão voltadas à inovação, sustentabilidade e ao atendimento qualificado às demandas acadêmicas e sociais.

Tarapanoff (1982) e Oberhofer (1983) introduziram uma compreensão sistêmica da biblioteca universitária, identificando-a como espaço de articulação entre sujeitos, saberes, tecnologias e políticas institucionais. Essa abordagem foi aprofundada por Andrade (2004) e Pimenta (2016) ao defenderem que a gestão da qualidade em bibliotecas requer indicadores de desempenho, definição de padrões e implementação de processos avaliativos contínuos, integrados ao planejamento organizacional da universidade. A biblioteca, nesse sentido, é compreendida não apenas como centro de recursos, mas como núcleo estratégico da produção e circulação do conhecimento.

Corroboram esse entendimento Andrade e Santos (2021), ao argumentarem que as bibliotecas universitárias devem incorporar práticas de gestão estratégica e análise de desempenho como forma de reposicionamento institucional. Os autores destacam que a adoção de ferramentas de gestão, indicadores de desempenho, os planos de desenvolvimento organizacional e a elaboração de projetos podem potencializar a atuação da biblioteca universitária em alinhamento com as diretrizes acadêmicas, científicas e sociais da universidade. Reforçam que não existem métodos padronizados para a introdução de modelos de gestão. A melhor abordagem consiste em partir das



estruturas e métodos já existentes na instituição, adaptando-os de forma estratégica e aplicada para alcançar os objetivos institucionais.

4 GESTÃO, AVALIAÇÃO E QUALIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A busca por arranjos inovativos nas bibliotecas universitárias requer, como base estruturante, a consolidação de práticas de gestão estratégica, avaliação sistemática e cultura da qualidade. Isso implica a adoção de métodos que não apenas assegurem o bom funcionamento dos serviços, mas que orientem a biblioteca para o alcance de metas institucionais, a satisfação das comunidades atendidas e a sustentabilidade de suas iniciativas.

Importante ressaltar que o termo “arranjo inovativo” refere-se ao conjunto articulado de estratégias de gestão, parcerias institucionais e competências profissionais, mobilizados para promover a circulação e a transferência de conhecimentos com potencial de gerar inovação. Esses arranjos não se limitam à introdução pontual de tecnologias ou métodos, mas envolvem a reconfiguração intencional de processos organizacionais, práticas colaborativas e formas de atuação profissional. (Andrade e Santos, 2021)

Nesse contexto, a inovação deve ser compreendida como um valor incorporado de maneira sistêmica e contínua à cultura organizacional, orientando decisões, fluxos de trabalho e formas de relacionamento com os públicos internos e externos. Assim, os arranjos inovativos tornam-se instrumentos fundamentais para reposicionar a biblioteca universitária como espaço dinâmico, estratégico e responsivo às transformações do ambiente acadêmico e informacional.

Acrescenta-se que Oberhofer (1983) oferece uma contribuição ao destacar os princípios fundamentais para a avaliação de sistemas de informação, entendendo a biblioteca como um sistema interativo e integrado, composto por **insumos** (recursos humanos, financeiros, tecnológicos), **processos** (atividades e fluxos internos) e **produtos e serviços** (atendimentos, resultados). A autora propõe que a avaliação deve considerar a coerência interna do sistema, sua adaptação ao ambiente e sua capacidade de gerar valor informacional. Tal perspectiva permanece atual ao reafirmar que não há inovação sustentável sem avaliação sistemática dos processos organizacionais.



Essas abordagens evidenciam que a biblioteca universitária pode operar com gestão orientada por dados, com base em evidências, planos estratégicos e cultura avaliativa. Isso é particularmente importante quando se busca captar recursos externos: editais públicos e privados demandam projetos bem estruturados, com metas claras, cronogramas realistas, indicadores de impacto e mecanismos de monitoramento. A ausência desses elementos compromete a elegibilidade e a sustentabilidade das propostas.

Adicionalmente, a incorporação de práticas de planejamento estratégico participativo — conforme discutido por Bellen (2002), Maciel e Mendonça (2002); Blattmann e Reis (2004) — fortalece o entendimento da Biblioteca Universitária com os objetivos institucionais e com as expectativas da comunidade acadêmica. A avaliação torna-se, assim, um processo contínuo, que informa e retroalimenta os ciclos de inovação e gestão.

5 INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: NOVOS ARRANJOS PARA AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIA

No atual cenário da educação superior no Brasil, as bibliotecas universitárias são compelidas a redefinir seus arranjos organizacionais com base em dois pilares interdependentes: a inovação e a sustentabilidade. Inovar, nesse contexto, vai além da adoção de tecnologias — trata-se de repensar modelos de gestão, processos de trabalho, práticas de atendimento e estratégias institucionais para gerar valor, engajamento e perenidade (Pimenta, 2016).

De acordo com Bellen (2002), a sustentabilidade organizacional requer o uso inteligente dos recursos disponíveis, articulado a práticas que garantam a continuidade das ações sem comprometer sua qualidade ou impacto. Nesse sentido, a inovação surge como elemento chave para romper com práticas cristalizadas e instaurar novas lógicas de funcionamento. Para Zambalde e Alves (2004), a gestão do conhecimento e da inovação deve estar no centro da estratégia das bibliotecas, promovendo uma cultura organizacional aberta à aprendizagem e à experimentação.

Nessa mesma linha, o trabalho de Silveira (2020) demonstra que os usuários — especialmente os nativos digitais — esperam das bibliotecas mais do que serviços



tradicionais: exigem personalização, ambientes híbridos, conectividade e experiências centradas no usuário.

Importante observar que o potencial inovador das bibliotecas universitárias brasileiras está, muitas vezes, aquém de sua importância estratégica. Entre as barreiras identificadas estão a carência de profissionais capacitados e especializados, a escassez de orçamento e a falta de estímulo institucional à experimentação.

Nesse contexto, a Semana de Desenvolvimento de Equipes¹, promovida pela Coordenação de Bibliotecas e, mais recentemente, pela Superintendência de Documentação da UFF, configura-se não apenas como uma ação formativa, mas como um instrumento de gestão inovador. Ao articular capacitação, integração e estímulo à cultura organizacional, a iniciativa busca o aprimoramento de habilidades em diferentes dimensões — profissional, acadêmica e pessoal — e incorpora práticas de inovação gerencial no cotidiano institucional. Suas atividades, que incluem palestras, workshops e dinâmicas voltadas ao desenvolvimento de competências como inteligência emocional, gestão e comunicação, reforçam o papel da biblioteca como espaço de aprendizagem contínua. Ademais, a Semana constitui um ambiente privilegiado para a socialização de ideias e experiências entre equipes, favorecendo a cooperação, a confiança institucional e a construção coletiva de soluções.

Destarte, é necessário reconhecer que a inovação não acontece de forma espontânea: ela exige liderança comprometida, estratégias claras, capacitação continuada e espaços institucionais favoráveis à transformação. Portanto, os novos arranjos em bibliotecas universitárias devem conciliar visão estratégica, sensibilidade social e abertura tecnológica. Iniciativas que integrem planejamento participativo, parcerias externas, captação de recursos e projetos de impacto podem fortalecer a biblioteca como ator relevante para o futuro da universidade. Nesse processo, a inovação e a sustentabilidade consolidam-se não apenas como uma diretriz técnica, mas como um compromisso ético e institucional com a excelência acadêmica e a democratização da informação.

¹ **SEMANA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**. Disponível em: <https://bibliotecas.uff.br/vsemanadecompetencias/>. Acesso em 20 ago. 2025.



6 CAPTAÇÃO DE RECURSOS E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA: PROJETOS COMO ESTRATÉGIA

A crescente restrição orçamentária nas universidades públicas brasileiras tem exigido das bibliotecas universitárias a adoção de estratégias que viabilizem sua sustentabilidade, inovação e capacidade de resposta às demandas institucionais e sociais. Sob essa perspectiva, elaboração de projetos voltados à captação de recursos se apresenta como uma alternativa concreta para financiar iniciativas de melhoria, expansão e requalificação dos serviços oferecidos.

Elaborar projetos eficazes, no entanto, pressupõe competências específicas por parte dos profissionais, bem como uma cultura organizacional favorável à inovação e ao planejamento estratégico. Andrade e Santos (2021) destacam que a elaboração de projetos deve estar alinhada aos objetivos institucionais e ser orientada por diagnósticos precisos, com definição clara de metas, cronogramas viáveis e indicadores de avaliação. Essa prática requer que a biblioteca atue de forma propositiva, dialogando com fontes de financiamento públicas e privadas e mobilizando sua equipe em torno de propósitos compartilhados.

No âmbito da Coordenação de Bibliotecas da Universidade Federal Fluminense (UFF), esse movimento tem sido utilizado com regularidade nos últimos anos. Como destacado nos relatórios de gestão dos últimos 3 anos, além de destaques no Plano de Desenvolvimento Institucional e como premissas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento da Unidade da Coordenação de Bibliotecas, houve um aumento na demanda, por parte dos bibliotecários, por capacitações específicas sobre a estruturação de projetos e estratégias de captação de recursos

Essa necessidade emergiu da própria base profissional e foi acolhida pela Coordenação de Bibliotecas por meio da Semana de Desenvolvimento de Competências, evento semestral organizado em parceria com as seções técnicas que compõem a Coordenação.

Na quinta edição do evento, realizada no primeiro semestre de 2025, foi incluída uma formação voltada à elaboração de projetos para captação de recursos em bibliotecas universitárias. A capacitação, promovida pela Seção de Planejamento e Desenvolvimento de Coleções e Seção de Gestão de Recursos Informacionais em conjunto com a Coordenação de Bibliotecas, abordou conceitos fundamentais,

orientações práticas e ofereceu espaço para troca de experiências entre os participantes. A atividade foi realizada de forma remota, garantindo a participação de aproximadamente 200 profissionais dos diferentes *campi*, inclusive os mais distantes geograficamente, e recebeu avaliações positivas em pesquisa de satisfação.

Figura 1 – Oficina Captação de recursos para as Bibliotecas UFF



Fonte: Captura de tela realizada pelos autores, ago. 2025

Descrição: captura de tela do ambiente virtual de aprendizagem Classroom da SGRI localizado em <https://classroom.google.com/c/MzcyODAxMzU0MDBa>

Após os eventos, a disponibilização das palestras, oficinas e materiais no Classroom da Seção de Gerenciamento de Recursos Informacionais (SGRI/CBI) representa um importante avanço no processo de gestão do conhecimento da Coordenação de Bibliotecas.

Essa prática assegura que os conteúdos formativos não se limitem ao momento presencial ou remoto, mas permaneçam acessíveis para consultas posteriores, favorecendo a aprendizagem contínua e autônoma. Além de ampliar o alcance das capacitações, o repositório digital fortalece a memória institucional, promove a equidade no acesso às informações e constitui um arranjo inovador de gestão, que potencializa o impacto das ações formativas ao integrá-las de forma permanente ao cotidiano profissional das equipes.

Depoimentos colhidos ao final do evento revelam que muitos bibliotecários não tinham familiaridade com o tema, mas demonstraram forte interesse em seguir se capacitando. Além disso, todo o material foi disponibilizado no Ambiente Virtual de Aprendizagem da biblioteca, promovendo acesso contínuo ao conteúdo e favorecendo a aprendizagem em fluxo, mesmo após o encerramento da atividade.

A experiência da UFF ilustra como a institucionalização de espaços de formação e a valorização da elaboração de projetos contribuem para construir competência



técnica e confiança organizacional, dois fatores apontados por Rodrigues e Veloso (2013) como essenciais para a inovação sustentável. Com base nesse exemplo, percebe-se que a captação de recursos não deve ser encarada como ação pontual ou emergencial, mas como uma estratégia permanente de sustentabilidade e protagonismo institucional das bibliotecas universitárias.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da experiência recente da Universidade Federal Fluminense (UFF), no contexto da Coordenação de Bibliotecas, permite identificar avanços concretos na promoção de uma cultura voltada à elaboração de projetos e à captação de recursos. Um dos principais desdobramentos institucionais foi a inclusão sistemática da temática nas estratégias de formação continuada, dentre elas, destacando-se a Semana de Desenvolvimento de Competências.

Na quinta edição do evento, realizada no primeiro semestre de 2025, foi oferecida uma formação voltada especificamente à gestão de projetos e estratégias de captação para bibliotecas universitárias. A atividade, de caráter híbrido e participativo, contou com ampla adesão de profissionais dos campi e unidades descentralizadas. O conteúdo programático abordou aspectos conceituais, modelos de estruturação de projetos e apresentação de experiências anteriores. Além disso, ofereceu aos participantes ferramentas práticas para diagnóstico, planejamento e redação de propostas.

Ao final da atividade, foi aplicada uma pesquisa de satisfação. Dos participantes que responderam, a maioria declarou não possuir formação prévia em elaboração de projetos, mas destacou o alto grau de aplicabilidade dos conteúdos discutidos. Comentários espontâneos incluíram expressões como “aprendizagem reveladora”, “tema necessário”, “iniciativa que precisa continuar” e “conteúdo com potencial de transformar nosso modo de trabalho”. Esses relatos qualitativos indicam um engajamento crescente e uma percepção positiva quanto à relevância da formação continuada em áreas estratégicas.

A disponibilização dos materiais no ambiente virtual institucional, com acesso assíncrono, ampliou o alcance da ação, favorecendo a apropriação do conteúdo no ritmo



dos profissionais e promovendo o que Zambalde; Alves (2004) descrevem como aprendizagem organizacional em rede. Essa abordagem se mostra especialmente eficaz em instituições com equipes distribuídas e infraestrutura heterogênea, como é o caso da UFF.

Com base nessa experiência, observa-se que o estímulo à elaboração de projetos e à busca por fontes alternativas de financiamento pode representar mais do que uma resposta à escassez orçamentária: trata-se de uma estratégia de reposicionamento institucional. Como defendem Andrade e Santos (2021), a biblioteca deixa de ser unidade operacional de retaguarda para assumir papel propositivo, capaz de planejar, mobilizar parcerias e alinhar suas ações com a missão acadêmica e social da universidade.

A análise do caso UFF, portanto, permite afirmar que a institucionalização de espaços formativos sobre projetos, aliada a uma gestão aberta à inovação, constitui um arranjo efetivo para fomentar a sustentabilidade e a capacidade de ação das bibliotecas universitárias. A continuidade dessa estratégia tende a consolidar uma cultura organizacional mais engajada, propositiva e estrategicamente alinhada aos desafios contemporâneos da garantia de acesso à informação de qualidade no contexto universitário.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bibliotecas universitárias, ao se configurarem como organizações sociais inseridas em contextos complexos e em constante transformação, precisam adotar arranjos inovativos que garantam sua sustentabilidade, relevância institucional e capacidade de atendimento às demandas acadêmicas, científicas e sociais. Este artigo buscou analisar como estratégias de gestão, avaliação e elaboração de projetos voltados à captação de recursos podem contribuir para esse reposicionamento das bibliotecas universitárias dentro do seu próprio contexto institucional.

O estudo de caso da Universidade Federal Fluminense ilustrou de forma concreta como a articulação entre diagnóstico organizacional, capacitação da equipe e estímulo à elaboração de projetos pode gerar não apenas resultados operacionais, mas também mudanças culturais internas. A inclusão de ações formativas voltadas à captação de



recursos e à gestão de projetos representa um passo importante na construção de um novo perfil institucional para as bibliotecas, mais autônomo, estratégico e resiliente.

Conclui-se que a adoção de arranjos inovativos e o fortalecimento das competências em elaboração de projetos são caminhos promissores para que as bibliotecas universitárias enfrentem os desafios impostos pela escassez de recursos e pela crescente complexidade das demandas. Mais do que responder a pressões externas, trata-se de afirmar a biblioteca como espaço de criação, planejamento e execução de políticas informacionais alinhadas à missão acadêmica e científica das instituições às quais pertencem. O fortalecimento dessa atuação requer apoio institucional, formação continuada e, sobretudo, uma cultura interna que valorize a experimentação, a cooperação e a busca permanente por excelência e impacto social.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

ANDRADE, M. V. M. **Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias**: indicadores de desempenho e padrões de qualidade. 2004. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. Aplicação da gestão estratégica no contexto das bibliotecas universitárias: primeiras aproximações. In: SILVESTRE, L. P. F. (org.). **Ciências sociais aplicadas**: desafios metodológicos e resultados empíricos. Ponta Grossa (PR): Atena, 2021. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/22385>. Acesso em: 01 jun. 2025.

ARAGON, C. **Gestão de redes de cooperação entre bibliotecas**: uma análise dos casos REDARTE/RJ e CBIES/RJ. 2017. Dissertação (Mestrado profissional em História, Política e Bens Culturais) – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais, Rio de Janeiro, 2017.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.

BLATTMANN, U.; REIS, M. M. O. Gestão de processos em bibliotecas. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 2, n. 1, p. 1–17, 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077>. Acesso em: 11 jun. 2025.



LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. A função gerencial na biblioteca universitária. *In*: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 11, 2002. **Anais [...]**. Recife, UFPE, 2002.

MUSSI, R. F. F.; FLORES, F. F.; ALMEIDA, C. B. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. **Práx. Educ.**, Vitória da Conquista, v. 17, n. 48, p. 60-77, out. 2021. Disponível em <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v17i48.9010>. Acesso em: 09 jul. 2025.

OBERHOFER, C. A. Conceitos e princípios para avaliação de sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 12 n. p. 45-51, 1983.

PIMENTA, E. C. T. **Desempenho de uma biblioteca universitária baseada em indicadores de desempenho da ISO 11620**: ações para melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços prestados. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016.

RODRIGUES, F.; VELOSO, A. L. D. O. M. Confiança organizacional, risco e criatividade. **Revista Brasileira de Negócios**, São Paulo, p. 545-561, 2013.

SILVEIRA, C. Z. Design Thinking: aplicação em bibliotecas universitárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 16, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1390/1208>. Acesso em: 18 ago. 2025.

TARAPANOFF, K. A biblioteca universitária vista como uma organização social. **Estudos Avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Brasília, v.1, p.73-92, 1982.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027**: voando alto com os pés no chão. Niterói: UFF, 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Relatórios de Gestão SDC: 2011-2023**. Niterói, 2023. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/12818> . Acesso em: 12 jun. 2025.

ZAMBALDE, A. L.; ALVES, R. M. **Gestão do conhecimento e inovação**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2004.