

GESTÃO DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS: UM ESTUDO DE CASO NA BIBLIOTECA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS

Everton Tadeu de Andrade - UFLA – everton-07@hotmail.com
Daniela Meirelles Andrade – UFLA - daniela.andrade@dae.ufla.br
Vinícius Batista Gonçalves – UFLA – vinigoncalves@yahoo.com.br
Andressa Aparecida Santana Furtini – UFLA - andressasantan@yahoo.com.br

RESUMO

Neste trabalho, objetivou-se propor alternativas para a melhoria da gestão do acervo de materiais bibliográficos na biblioteca de uma universidade federal do sul de Minas Gerais. Para tal, a pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso. Constituíram também objetivos do trabalho elaborar uma contextualização histórica da gestão de bibliotecas nacionais, com enfoque para a biblioteca universitária, analisar o processo logístico envolvido na gestão de materiais bibliográficos da BU e identificar possíveis falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados. Avalia-se que o estudo possibilitou uma melhor compreensão do processo logístico de materiais bibliográficos numa biblioteca universitária de grande porte, como a biblioteca universitária. Foi possível perceber as dificuldades e limitações existentes não só dentro desse processo, mas também nas diversas atividades e relações que ocorrem numa organização pública. Espera-se que essa pesquisa possa prover subsídios à proposição de novos estudos nessa área, tanto na própria biblioteca universitária, quanto em bibliotecas de outras universidades.

Palavras-chave: Logística. Gestão de Materiais. Biblioteca Universitária.

1 INTRODUÇÃO

Hodiernamente a biblioteca continua se transformando e sofrendo profundas mudanças, “diante das tecnologias disponíveis, da evolução dos meios de comunicação, das exigências e demanda da comunidade científica. A informação necessita estar disponível em tempo real”, além disso a “Biblioteca precisa acompanhar o desenvolvimento de outros setores da Universidade para que esta se torne competitiva no meio científico” (FUJITA, 2005, p.12).

Diante dessas inúmeras necessidades e mudanças, surgem novos desafios e demandas para as bibliotecas universitárias. Leal (2010) reitera a importância de atender a essas demandas, por meio do abandono dos antigos padrões e modelos de gestão ultrapassados. A autora ainda destaca que a biblioteca universitária precisa percorrer o trajeto paralelamente às transformações. Enquanto as novas bibliotecas devem surgir em consonância a esses novos modelos, aquelas já existentes necessitam se reestruturar e se adequar a eles, de modo que não se tornem ultrapassadas e inúteis.

A execução das atividades, que antecedem o armazenamento de materiais bibliográficos no acervo, interfere diretamente na sua oferta, logo a boa logística é imprescindível para o êxito da prestação de serviços relacionados a esses materiais. Sendo assim, a seguinte questão torna-se fundamental: como melhorar a gestão do acervo de materiais bibliográficos na BU?

Diante de tal problemática, objetiva-se propor alternativas para a melhoria da gestão do acervo de materiais bibliográficos na BU. A partir do objetivo geral proposto, são objetivos específicos a contextualização histórica da gestão de bibliotecas nacionais, com enfoque para a BU, a análise do processo logístico envolvido na gestão de materiais bibliográficos da BU e a identificação de possíveis falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados.

A relevância desse estudo reside nas benfeitorias que poderão ser concretizadas no processo logístico da BU, bem como no valor que elas irão agregar à qualidade dos serviços prestados aos usuários. Através da análise do processo logístico é exequível a aferição de pontos a serem aprimorados nas funções de ciclo de pedidos, aquisições de livros, transporte, armazenamento e estoque dos mesmos. Por conseguinte, identificadas as falhas e pontos passíveis de melhorias, faz-se possível a busca por meios de aperfeiçoamento da gestão do acervo de materiais bibliográficos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Integração e Comunicação Organizacional

A integração é um processo cujo objetivo é justamente o contrabalanceamento dos efeitos proporcionados pela diferenciação. Nesse sentido, a integração busca restaurar a unidade organizacional através da junção e coordenação dos vários setores internos da organização. Ela procura alinhar as tarefas realizadas nas diversas unidades com o objetivo organizacional, que é comum a todas. Dentre os principais mecanismos de integração organizacional estão: o planejamento e a comunicação. Enquanto a comunicação será tratada em conjunto ao assunto deste tópico, o planejamento será abordado de forma individual no tópico seguinte (CHIAVENATO, 2010).

Assim, a comunicação pode ser definida como uma prática vital para o bem-estar físico e psicológico de qualquer pessoa. Ela possibilita o desenvolvimento de relações sociais e a organização da sociedade, que é essencial para a produção de bens e serviços inatingíveis

individualmente (RUÃO, 1999). Em consonância à definição anterior, Matos (2004) sustenta que a comunicação é uma atividade intrínseca à vida humana. Sem ela, as pessoas seriam incapazes de solucionar os mais simples problemas, já que não possuiriam conhecimento suficiente sobre todos os assuntos, e não haveria alguém para compartilhá-los.

Ao se buscar um aumento da eficiência através da especialização de atividades, o processo de diferenciação afeta as relações internas das organizações, e conseqüentemente seu desempenho, ao isolar as unidades organizacionais e reduzir a interação entre elas. Como contrapartida a esse efeito, é preciso implementar um processo de integração, que objetiva restaurar a unidade organizacional através da junção e coordenação dos vários setores internos da organização. Nesse momento, destaca-se a comunicação organizacional interna, e seus diversos canais, como mecanismo de suporte ao processo de integração. Outro mecanismo capaz de alinhar as tarefas realizadas nas diversas unidades com o objetivo organizacional e contribuir para a integração.

2.2 Planejamento

Para Oliveira (2008), o planejamento é um processo elaborado com o intuito de atingir um estado futuro desejado, mediante a análise dos cursos de ação possíveis, a definição do mais relevante para aquele momento e a convergência dos recursos organizacionais para ele, de forma eficiente, eficaz e efetiva. Já Matias-Pereira (2010) entende que o planejamento é um agrupamento de ações interconectadas e complementares, que retroalimentam esse ciclo contínuo de ações, com o fim de atingir o objetivo estabelecido.

Definidos o conceito e a importância do planejamento nas organizações de forma geral, cabe ressaltar o papel fundamental que esse instrumento administrativo desempenha na área logística. O planejamento logístico tem como objetivo a descoberta de respostas para perguntas sobre o quê, quando e como, sendo base para a tomada de decisões logísticas da organização. Ele busca solucionar problemas em quatro grandes áreas da logística, sendo elas: a localização de instalações, os níveis de serviços aos clientes e as decisões sobre estoques e sobre transportes. Destaca-se que, apesar de ser frequente o planejamento dessas áreas ser realizado de forma individual, o ideal é seu tratamento como uma unidade, visto que elas se inter-relacionam no processo logístico (BALLOU, 2006).

Desta forma, o planejamento é uma ferramenta administrativa de extrema relevância em bibliotecas universitárias, assim como nas demais organizações, visto que fomenta a elaboração de objetivos bem especificados e planos para atingi-los, conforme os recursos

disponíveis. O planejamento também possui grande relevância na área logística, onde pode ser dividido em operacional, tático e estratégico, de acordo com o nível organizacional em que é realizado. Nessa área, o planejamento pode ser utilizado como suporte à administração dos processos, inclusive aqueles que envolvem a gestão dos estoques de uma organização.

2.3 Gestão de Estoques

Numa organização, os materiais devem ser geridos de forma não fiquem em falta, pois isso pode prejudicar a produção ou a prestação de serviços, e também não pode haver excessos, visto que eles podem gerar maiores custos para a instituição. Assim, a administração de materiais busca colocar os materiais certos, na quantia adequada, no local exato e no tempo determinado, conforme as necessidades da organização. Distintos nomes são atribuídos à administração de materiais, embora todos se refiram ao mesmo conceito. Um dos termos utilizados para designar a administração de materiais é a logística (CHIAVENATO, 2005).

A logística pode ser definida como uma operação integrada que, através do planejamento, da coordenação e da execução, objetiva gerir o fornecimento e a distribuição de materiais de modo eficiente na organização. Dessa forma, a logística destaca-se como instrumento gerador de vantagens competitivas (VIANA, 2013). Ballou (2006) complementa que além de tratar do planejamento, controle e implementação do fluxo de materiais, a logística também desempenha essas funções no que tange a serviços e a informações, com o intuito de atender às demandas dos usuários.

A administração de estoques de uma organização é um processo dinâmico e difícil. Embora a ideia de atender a demanda do usuário de forma instantânea e abandonar o uso de estoques seja atraente, ela não funciona na prática. Conforme exposto, os estoques são essenciais para garantir a disponibilidade imediata de materiais, e assim, resguardar a ininterrupção operacional e proteger a organização contra as oscilações nas demandas (VIANA, 2013). Definida a importância de estocar os bens e recursos organizacionais, e as particularidades que envolvem a administração desse processo, é preciso abordar a gestão desses recursos no que tange ao seu controle e registro patrimonial.

2.4 Gestão de Patrimônio

A sociedade tem se conscientizado de que os bens públicos, apesar de serem geridos pela Administração Pública, pertencem ao povo, e assim, cresce a cobrança por uma melhor gestão dos recursos públicos. Nesse sentido, a gestão de patrimônio é essencial em qualquer organização pública, considerando a necessidade de cuidar dos recursos patrimoniais que são utilizados para desempenhar as diversas atividades organizacionais. Conforme discorre Andrade (2015), a Administração Pública deve tutelar os bens públicos, zelando por sua preservação e manutenção.

De acordo com o Ministério da Educação (2012), a gestão patrimonial é constituída por diversas atividades relacionadas ao tombamento, registro, controle e preservação de bens móveis que fazem parte do acervo patrimonial de uma instituição. O inventário patrimonial abarca todas as informações de bens patrimoniais da organização, o que possibilita a ela ter controle sobre seus bens, e ser possível definir quantos bens existem e onde estão (NARCISO, 2008). Considerando uma biblioteca universitária, o inventário pode ser descrito como um agrupamento de atividades do serviço de referência, que possuem como objetivo coletar e reunir informações sobre o estado dos materiais bibliográficos. Nesse caso, o inventário exige um grande esforço do bibliotecário, que deverá realizar a cobertura, análise e avaliação de todo o material bibliográfico do acervo (PIEROTTI; NEILS, 1985).

Assim, a gestão patrimonial pode ser declarada como uma importante ferramenta para o controle e preservação dos bens públicos nas organizações. Sua prática envolve atividades como registro, controle, conservação e desfazimento de bens, além da conscientização dos usuários sobre a importância de preservar os bens públicos. Para o controle dos bens de uma organização, a gestão patrimonial realiza inventário, instrumento de coleta de informações que possibilita averiguar a real existência de bens. Através do inventário é possível confirmar quais bens ainda estão presentes no espaço, de modo a ter um maior controle sobre os recursos patrimoniais da organização.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como objeto de estudo a gestão do acervo de materiais bibliográficos da Biblioteca Universitária – BU da universidade. Considerando a relevância que a BU possui como órgão de apoio à consecução das atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade, a escolha do objeto de estudo justifica-se pelas benfeitorias que poderão ser concretizadas no processo logístico da BU, bem como no valor que elas irão agregar à qualidade dos serviços prestados aos usuários. Destacam-se também como fatores

motivadores da escolha a acessibilidade e a disponibilidade encontradas para a realização do estudo na Biblioteca.

Para a realização desse estudo de caso, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevista, ou entrevista guiada, no qual foram elencados tópicos considerados importantes para o estudo, que foram abordados durante a entrevista. Dessa forma, o roteiro de entrevista faz com que o diálogo não fique preso a um conjunto de perguntas predefinidas, nem se perca em assuntos distantes do objeto de estudo (RICHARDSON, 2012).

A técnica escolhida para a análise dos dados coletados foi a de análise de conteúdo que seguiu três etapas: a pré-análise, a análise do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise é etapa na qual realiza-se a organização do material que será analisado, através da adição, eliminação ou substituição de elementos (BARDIN, 2010). Escolheu-se como materiais para análise os áudios gravados durante as entrevistas. Definiu-se as seguintes categorias temáticas para a análise dos dados: Integração e Comunicação Organizacional, Planejamento, Gestão de Estoques e Gestão de Patrimônio.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Identificação de falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados

A partir da análise do material obtido, busca-se nesse tópico interpretá-los de forma qualitativa, estabelecendo relações entre o conteúdo e os pontos do processo logístico de gestão de materiais bibliográficos destacados como categorias temáticas. Ademais, procura-se identificar falhas e/ou pontos passíveis de melhorias no processo logístico citado, e quando encontrados, propor alternativas para sua solução ou melhoria.

5.1.1 Integração e Comunicação Organizacional

De acordo com dados coletados, as atividades da Coordenadoria de Informações e Serviços – CIS estão concentradas na prestação do serviço final ao usuário e organização do acervo, e assim ela não tem acesso a informações sobre as novas aquisições de livros, como quais, quantos e quando chegarão ao acervo. Essas informações estão sob posse da Coordenadoria de Desenvolvimento do Acervo - CDA, que é a coordenadoria responsável pela aquisição dos materiais bibliográficos. Dessa forma, quando não há um

compartilhamento dessas informações entre as coordenadorias, torna-se difícil para a CIS realizar o planejamento, a organização e manutenção do acervo. Como alternativa para essa disfunção propõe-se a promoção de incentivos para que CDA compartilhe tais informações com a CIS, seja através de rotinas administrativas ou reuniões periódicas entre os gestores dessas coordenadorias. Assim, com uma maior troca de informações entre essas coordenadorias, espera-se que a CIS possa realizar o planejamento, a organização e a manutenção do acervo.

Segundo alguns trechos dos discursos dos entrevistados, boa parte das informações são trocadas de maneira informal, através de conversas entre os gestores. As conversas informais geralmente são escolhidas por representarem um canal de comunicação rápido e fácil de ser utilizado (TORQUATO, 2002). No entanto, esse tipo de canal pode resultar em omissão e/ou distorção das informações, que por sua vez produzirão prejuízos nas atividades desenvolvidas pela organização. Não é correto condenar a comunicação informal, visto que cada canal possui suas vantagens e desvantagens, de modo que sua eficácia será definida mediante a situação organização em que atua. Assim, a proposta seria a inclusão de canais formais para reforçar a comunicação entre as coordenadorias, entretanto, os entrevistados afirmaram que já existem as reuniões da Comissão Técnica (CHIAVENATO, 2010).

Em relação às reuniões, percebeu-se certa resistência à sugestão de reuniões mais focalizadas para tratar a gestão do acervo bibliográfico. A princípio, a opinião unânime foi que as reuniões da Comissão Técnica já são suficientes para suprir as necessidades das coordenadorias. Entretanto, em alguns momentos da conversa, o Entrevistado 3 ressaltou a necessidade das reuniões específicas. Como as reuniões da Comissão Técnica possuem uma maior amplitude de assuntos para serem tratados, talvez não seja possível dar a todos eles o cuidado necessário, além disso, a frequência de ocorrência dessas reuniões é menor, de forma que se torna difícil atender as carências diárias do processo logístico de materiais bibliográficos. Dessa forma, sugere-se que sejam implementadas reuniões periódicas entre a CDA, CPT e CIS para tratar desse processo logístico de forma mais específica.

5.1.2 Planejamento

Diante dos discursos analisados, observa-se que a ferramenta de planejamento não é utilizada de forma sistemática pelos administradores das coordenadorias estudadas para a gestão de médio e longo prazo dos materiais bibliográficos. Essa observação é consoante ao argumento de Leal (2010), que afirma que as atividades de planejamento são, geralmente,

abandonadas em bibliotecas, de modo que essas organizações desenvolvem suas tarefas sem definir precisamente quais são seus objetivos e sua missão.

O que se percebe nas coordenadorias estudadas é o estabelecimento de rotinas prefixadas para garantir que as atividades cotidianas sejam executadas conforme os procedimentos determinados pela organização. Desse modo, o planejamento realizado pelas coordenadorias limita-se ao nível operacional, preocupando-se em abordar cada tarefa ou atividade, e no curto prazo, usufruir de procedimentos, normas e metas específicas para alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 2010; SANTOS, 2014).

A falta de servidores aparece nos discursos coletados como a maior dificuldade enfrentada pelas coordenadorias. Segundo os entrevistados, essa precariedade de mão de obra faz com que as atividades sejam desenvolvidas sob pressão, buscando trabalhar com prioridades e deixando atividades, definidas como menos importantes, para depois. De igual modo, essa carência de servidores dificulta a realização do planejamento, já que, além de ter poucos recursos à disposição, os gestores, muitas vezes, precisam realizar outras atividades administrativas que tomam o tempo que seria destinado para planejar. Assim, é possível apontar a falta de servidores como uma das causas para a dificuldade de planejamento nas coordenadorias estudadas.

5.1.3 Gestão de Estoques

A falha identificada na gestão de estoques é consequência de outra falha, que por sua vez está ligada à comunicação organizacional. Conforme descrito no tópico Integração e Comunicação Organizacional, as atividades da CIS estão concentradas na prestação do serviço final ao usuário e organização do acervo, e assim ela não tem acesso a informações sobre as novas aquisições de livros, como quais, quantos e quando chegarão ao acervo. Quando a CDA, que possui tais informações, não realiza o compartilhamento delas entre as coordenadorias, torna-se difícil para a CIS realizar o planejamento, a organização e manutenção do acervo, o que resulta na superlotação de algumas estantes e na ausência de espaço para novos livros.

Ao ser questionado se a CIS recebe informações relacionadas à quantidade de livros que estão para chegar ao acervo, um dos entrevistados disse que não. Com isso, mesmo estando ciente da situação diária do acervo, a CIS não é capaz de elaborar um planejamento efetivo, pois desconhece as informações sobre a chegada de novos exemplares. Assim, essa

falha de comunicação interfere na gestão do acervo, que pode ser considerado o estoque da biblioteca, dificultando a alocação dos itens no espaço pré-definido (MACIEL, 1995).

Outro ponto a ser destacado é que a CDA, que possui informações a respeito das aquisições e da chegada de novos livros, não tem contato direto com o acervo no dia a dia, e assim, não possui conhecimento de sua situação atual, sendo incapaz de elaborar um planejamento para sua melhor disposição e promover sua organização. Conforme já exposto, a proposta para amenizar, ou até mesmo solucionar essa questão, é a promoção de incentivos para que CDA compartilhe tais informações com a CIS, seja através de rotinas administrativas ou reuniões periódicas entre os gestores dessas coordenadorias. Assim, com uma maior troca de informações entre essas coordenadorias, espera-se que a CIS possa realizar o planejamento, a organização e a manutenção do acervo.

5.1.4 Gestão de Patrimônio

Conforme discorre Andrade (2015), a Administração Pública deve tutelar os bens públicos, zelando por sua preservação e manutenção através da gestão patrimonial. Nessa etapa, percebe-se que a ausência de critérios bem definidos para determinar como realizar o patrimoniamiento de livros. Isso resulta no patrimoniamiento da nota fiscal dos livros, e não do exemplar de forma individual. Assim, se numa nota constam inúmeros exemplares, todos eles receberão o mesmo número de patrimônio. É preciso analisar a conveniência dessa situação, visto que ela inviabiliza o controle dos materiais bibliográficos como bens da organização, por não possuírem um número de patrimônio individual.

Ainda dentro do controle dos bens patrimoniais, existe outro problema que aflige a organização, que é a não realização do inventário. O inventário patrimonial possibilita que a organização tenha controle sobre seus bens, sendo possível definir quantos bens existem e onde estão (NARCISO, 2008). Embora o regimento da BU determine que o inventário deve ser realizado anualmente, o diretor da biblioteca afirma que o mesmo não é feito desde meados de 2005. Segundo o diretor, o grande fluxo de usuários na biblioteca inviabiliza a interrupção dos serviços de empréstimo e devolução, de modo que, torna-se difícil realizar a contagem, a identificação e a avaliação do estado de conservação das obras. Ademais, a já citada carência de servidores agrava a dificuldade de realizar o inventário.

Alguns dos empecilhos citados pelos entrevistados estão relacionados ao tamanho do acervo e à alta rotatividade do material bibliográfico, devido aos serviços de empréstimo e devolução. Em organizações de grande porte, com muitos itens e quantidades no estoque, é

mais comum que a execução do inventário seja feita a portas fechadas. Nessa modalidade, não é permitida nenhuma movimentação do estoque durante o período de realização do inventário, o que facilita sua realização. Dessa forma, é viável que o inventário seja feito nas férias acadêmicas, e que os serviços de empréstimo e devolução sejam interrompidos durante esse período (ROSA, 2011).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, objetivou-se propor alternativas para a melhoria da gestão do acervo de materiais bibliográficos na BU. A biblioteca universitária é um órgão inserido dentro de uma organização maior, que é a universidade, e assim, está sujeita a cumprir a hierarquia institucional na qual ela está estabelecida. Para tal fim, cabe à BU respeitar as competências e realizar as funções que lhes foram atribuídas pela universidade, disponibilizando recursos bibliográficos, informacionais, tecnológicos e o acesso à informação, especialmente, ao corpo discente, docente e técnico-administrativo da universidade.

Assim, o estudo possibilitou uma melhor compreensão do processo logístico de materiais bibliográficos numa biblioteca universitária de grande porte, como a BU. Através da pesquisa foi possível perceber as dificuldades e limitações existentes não só dentro desse processo, mas também nas diversas atividades e relações que ocorrem numa organização pública.

Considerando as especificidades que existem em cada organização, seria interessante a realização de novas análises do processo logístico de gestão de materiais bibliográficos em bibliotecas de outras universidades, a fim de comparação dos resultados. Ademais, propõe-se também como pesquisas futuras, a realização de novas análises na BU, com o intuito de verificar as mudanças ocorridas ao longo de distintos espaços temporais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M. **Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Recursos Federais com Foco em Contratações Públicas**. Apostila da disciplina de Gestão Patrimonial e de Materiais. Belo Horizonte, 2015.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, PO: Edições 70, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FUJITA, M. S. L. A biblioteca digital no contexto da gestão de bibliotecas universitárias: análise de aspectos conceituais e evolutivos para a organização da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2005. Disponível em: <<http://www.cinform.ufba.br>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

LEAL, J. Reengenharia em Bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.8, n. 1, p. 12-20, jul./dez. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1944/2065>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

MACIEL, A. C. **Instrumentos para gerenciamento de bibliotecas.** Niterói: EDUFF, 1995.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, G. G. de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Manual de Administração Patrimonial de Bens Móveis do Ativo Permanente.** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. 1. Ed. Manaus, 2012.

NARCISO, M. G. Aplicação da tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID) para controle de bens patrimoniais pela web. **Gl. Sci. Technol.**, v. 01, n. 07, p.50 - 59, dez/mar. 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 25. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PIEROTTI, M. L. C.; NEILS, V. R. R. Inventário rotativo: uma visão pragmática. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v. 13, n. 1, p. 59-65, 1985.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas. 2012.

ROSA, R. de A. **Gestão de operações e logística I.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

RUÃO, T. A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. **Cadernos do Noroeste**, v. 12, n. 1-2, p. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal, 1999. Disponível em: <<http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1444/1374>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.