

# **O CONSÓRCIO COMO FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO E APROVEITAMENTO DAS MELHORES PRÁTICAS ENTRE CENTROS DE INFORMAÇÃO NA AMÉRICA LATINA**

Autoria: Dulcinéia Dilva Jacomini<sup>1</sup>  
ddj@usp.br  
Diretora Técnica  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Universidade de São Paulo  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908  
05508-900 São Paulo – SP  
Brasil  
<http://www.fea.usp.br/biblioteca>

Tânia Fraga<sup>2</sup>  
tmafraga@ea.ufrgs.br  
Bibliotecária-chefe  
Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Rua Washington Luiz, 855  
90010-460 Porto Alegre – RS  
Brasil  
<http://biblioteca.ea.ufrgs.br>

## **1. INTRODUÇÃO**

A estratégia das organizações tradicionais até a década de noventa era a auto-suficiência plena, com foco concentrado em garantia de fornecimento e domínio completo do ciclo produtivo ou operativo. O conceito até então dominante era o da rivalidade, em acordo com as condições até então existentes de produção em massa, mercados oligopólicos, competição estrangeira quase inexistente, longo ciclo de vida dos produtos, poucas inovações tecnológicas e menor custo de capital.

Entretanto, ao final dessa década, o fenômeno da globalização provocou mudanças radicais. A economia, agora caracterizada por maior liberalização dos mercados, começou a basear-se, de forma crescente, em conhecimento menos explícito, que não

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciência da Informação – ECA/USP; MBA Conhecimento, Tecnologia e Inovação – FIA/FEA/USP; Diretora do Serviço de Biblioteca e Documentação – FEA/USP

<sup>2</sup> Especialista em metodologia do Ensino Superior – IPA/RS; Bibliotecária-Chefe da Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS

pode ser transferido simplesmente por meio de licenças ou compras. Simultaneamente, a competição intensificava-se, e a posse de todos os recursos necessários não raro passava a ser menos importante do que lhes ter o acesso. Os consumidores, por sua vez, aumentaram suas exigências, requerendo contato mais estreito com as empresas, que começaram a preocupar-se com a customização (TROCOLLI, 2003, p.182)

Por esses motivos, diferentes tipos de organizações passaram a ver na cooperação um meio para se desenvolver com maior rapidez, talento e credibilidade. Assim, começaram a compartilhar informações, tecnologia, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos, como também o sucesso organizacional em um determinado mercado (MARQUEZ, 2003, p.15).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.54), surgiu um novo paradigma de estratégia empresarial, denominada abordagem baseada em recursos para ajudar as empresas a competirem de forma mais eficaz no contexto de constante mudança e globalização da década de 90. Essa nova abordagem vê competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como a fonte da vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Desde então, as novas tecnologias e os novos conceitos de gestão organizacional têm sido comumente evocados por especialistas para destacar a necessidade de as organizações se prepararem para a formação de alianças estratégicas buscando parcerias que possibilitem o compartilhamento de recursos e conhecimentos, que de outra forma não poderiam obtê-los.

Klotzle (2003, p.33) considera que “o crescente aumento da popularidade desse novo tipo de atividade é visto como mais uma prova da constante marcha da globalização, principalmente pelo fato de um grande e crescente número desses acordos envolverem empresas de, pelo menos, duas nacionalidades”.

Austin (2003, p.19), identifica o século XXI como o da era das alianças, na qual a colaboração entre organizações sem fins lucrativos e as corporações aumentará em frequência e em importância estratégica. Para o autor, estas alianças não necessitam ter planos estratégicos grandiosos. A paciência e a perseverança serão suficientes para o alcance de resultados importantes a partir de começos modestos.

Costa (2002, p.172) considera que algumas motivações básicas que levam entidades e empresas a buscar associações são, geralmente, a convicção de que a operação em rede é mais eficiente e mais flexível que a atuação individual; a atuação conjunta, aproveitando as sinergias entre as empresas, pode gerar um algo mais para os clientes e para as próprias empresas; há áreas distintas de complementaridade a serem exploradas, tais como, de competências, de tecnologias, de métodos ou processos, de cobertura do mercado ou do público-alvo e muitas outras; e as possibilidades de aumentar o valor de mercado de ambas as instituições, pela percepção externa de que, atuando em conjunto, elas têm maior “poder de fogo”, do que isoladamente.

Assim, observa-se que há vários exemplos de alianças: alianças com outras empresas ou entidades que atuam em segmentos de mercado ou público-alvos complementares; representação de marcas, serviços, produtos, franquias; alianças com clientes; alianças com fornecedores; alianças com concorrentes; consórcios, associações, fusões, incorporações, aquisições, terceirizações e quarteirizações.

Este processo vem ocorrendo nos mais diversos níveis: países formam blocos estratégicos para sua inserção no mercado global; empresas de países diferentes se unem em *joint ventures*, consórcios e outras formas de parceria para enfrentarem concorrentes mais poderosos; universidades, empresas e governos se juntam para obterem benefícios comuns e aumentarem sua inserção na sociedade; empresas de um mesmo segmento se concentram em determinadas regiões – formando clusters e outras formas de alianças que estão proliferando na medida em que crescem os desafios de inserção num mercado cada vez mais competitivo (MARQUEZ, 2003, p.3).

Neste cenário, constata-se que as diversas formas de se criar alianças estratégicas, possuem um mesmo princípio básico que é o de melhorar o processo interno das organizações no que se refere a oferecer vantagens e continuar a existir. Essas organizações focadas em resultados, criam, cada vez mais oportunidades para um trabalho conjunto e, desse modo, novas possibilidades que favorecem o cumprimento de suas respectivas missões.

Estudo realizado pela Aliança Capoava<sup>1</sup> e Imprensa Oficial do Estado de São Paulo apontam as principais características das alianças estratégicas:

- um compromisso de longo prazo
- um elo baseado em participação e compartilhamento de capacidades, recursos, bens
- uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto comum
- um detalhamento das ações conjuntas e dos projetos comuns
- cada parceiro preserva sua identidade e autonomia

Embora não tenha sido exaustiva, a análise da literatura para a elaboração deste trabalho, aponta para um crescente interesse pelo tema alianças estratégicas. No que diz respeito à definição conceitual, identifica-se uma enorme diversidade de significados atribuídos ao assunto. As publicações selecionadas refletem a variedade de situações existentes que vão desde uma relação de cooperação para a realização de um projeto, até o mero aporte de recursos.

Assim, este trabalho não tem o objetivo específico de distinguir conceitualmente o termo aliança estratégica, mas concentra-se, especialmente, na relação de aliança entre bibliotecas universitárias por meio de uma das modalidades existentes que é a do consórcio - tipo de aliança que envolve compromissos mútuos de cooperação e de aprendizado em comum e visam gerar riquezas também para todos os parceiros, com ganhos revertidos em benefícios sociais e econômicos, redução de custos e investimentos.

## **2. CONSÓRCIOS COMO ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: INTEGRANDO O TEÓRICO E O PRÁTICO**

Segundo Marquez (2003, p.47), nas universidades, o compartilhamento de inovações tecnológicas, a partir do investimento em pesquisas científicas pode, rapidamente, trazer resultados coletivos para setores públicos e privados da sociedade. Neste contexto, o apoio documental e informacional das bibliotecas universitárias e de seus profissionais

---

<sup>1</sup> Criada por Ashoka, AVINA, Ethos e GIFE em agosto de 2002, é dedicada a promover e estimular, no Brasil, a reflexão sobre os modelos e os impactos das parcerias e alianças entre lideranças e organizações da sociedade civil e do setor

torna-se fundamental, sendo o fator informação essencial à estratégia competitiva, devendo, desta forma, ser criteriosamente gerenciado por bibliotecários capacitados e especializados. Um fator indiscutível acerca da formação de alianças com universidades é a garantia de um retorno satisfatório à sociedade, principalmente em termos de qualidade e cientificidade dos resultados pela credibilidade conquistada por universidades brasileiras e seus pesquisadores, principalmente as públicas.

Ainda segundo o autor (p. 43), as bibliotecas universitárias possuem importante papel na formação de alianças, atuando como parceiras de empresas e pesquisadores, pois a elas cabe o apoio e o suporte informacional, de localização, seleção, tratamento e disponibilidade da informação que será vital em uma dada pesquisa, fazendo uso de cooperação e troca de informações entre bibliotecas, também parceiras, que poderão agilizar o trabalho dos pesquisadores, influenciando nas decisões referentes à estratégia e à alocação de recursos no universo da pesquisa.

Vega (1999), entende que o desenvolvimento de atividades cooperativas entre bibliotecas é uma das características mais atuais da Biblioteconomia. A cooperação bibliotecária se manifesta de maneira especial nas bibliotecas universitárias, mais voltadas ao intercâmbio de experiências e serviços.

Para Fonseca et al (2006) a informação é um fator estratégico para a competitividade, nos diferentes setores organizacionais, cabendo aos seus gestores enfrentar o desafio de aprimorar e/ou desenvolver novos serviços e produtos, ampliar mercados e, conseqüentemente, aumentar seus lucros utilizando a informação nas suas diferentes aplicações, como apoio à tomada de decisão; nas etapas de concepção e desenvolvimento como fator de produção de produtos e/ou serviços com valor agregado; insumo de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, processo que deve ser apoiado integralmente por informações durante sua trajetória e/ou fator de gestão, contribuindo para multiplicar a sinergia entre os indivíduos da organização.

No estudo da Aliança Capoava e Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, as alianças de sucesso são aquelas que podem ser identificadas pelos oito Is: são oito Eus que criam bem-sucedidos Nós:

- excelência Individual – todos os parceiros são fortes e têm algo de valor;
- Importância – o relacionamento preenche objetivos estratégicos críticos para todos;
- Interdependência – há uma complementaridade de ativos e habilidades de tal modo que nenhum dos parceiros pode conseguir sozinho aquilo que todos conseguem por meio da aliança;
- Investimento – obedecendo a acordos, os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar o comprometimento de longo prazo;
- Informação – a comunicação é razoavelmente aberta. Os parceiros compartilham as informações necessárias ao funcionamento da aliança;
- Integração – os parceiros, ao mesmo tempo professores e aprendizes, desenvolvem não apenas formas compartilhadas de operação, mas também amplas ligações entre muitas pessoas e em muitos níveis;
- Institucionalização – a aliança é formalizada em uma complexa estrutura de apoio que cobre desde os vínculos legais até os sociais e permite o compartilhamento de valores;
- Integridade – os parceiros comportam-se de modo mutuamente honroso para justificar e aumentar a confiança mútua;

Em meio a esta onda de alianças, cabe aos gestores de bibliotecas universitárias dotados de uma visão de longo prazo e transpondo as barreiras institucionais internas, desenvolver alianças estratégicas, buscando nesta alternativa obter ganhos de eficiência coletiva. Neste cenário, o consórcio entre bibliotecas universitárias representa um modelo de gestão cooperativo interbibliotecas que tem como propósito integrar as competências organizacionais essenciais para o trabalho em conjunto: liderança, capacidade de articulação e negociação, geração de resultados, capacidade de identificar recursos, competência e conhecimento técnico.

Do ponto de vista prático, o processo de formar alianças não é tarefa fácil para as bibliotecas universitárias. A tradicional gestão burocrática predominante em grande parte delas, deve ser substituída por refinados procedimentos de gestão, tais como:

mudanças no sistema organizacional, adequação da cultura local e alinhamento de competências pessoais e organizacionais.

No entanto, alguns fatores são motivadores e influentes na decisão por alianças cooperativas:

- **as relações interpessoais** - a prospecção de fornecedores e o intercâmbio de informações sobre as especificidades e necessidades de produtos e serviços contribuem para o desenvolvimento de soluções, qualidade das operações e no alcance da eficiência. Neste aspecto, Mailhiot citado por Costa (2004), afirma que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais. Os autores são unânimes em reconhecer a grande importância das “relações interpessoais” tanto para os indivíduos quanto para as organizações, relativamente à produtividade, qualidade de vida no trabalho e efeito sistêmico;
- **a harmonia do trabalho com profissionais de outras instituições nacionais e internacionais** - este fator pode ser considerado uma consequência do anterior, uma vez que os benefícios percebidos das relações interpessoais refletem aspectos tangíveis das atividades funcionais, bem como aspectos intangíveis passíveis de avaliação pelos clientes. Logo, as expectativas das partes envolvidas se complementam. Para Fischer (2002, p. 17) quando os grupos podem explicitar sobre onde seus interesses divergem e convergem e desenvolver abordagens sistemáticas para sustentar os interesses compartilhados e limitar conflitos de interesse, suas chances aumentam para sustentar empreendimentos colaborativos de sucesso;
- **o contexto de decisão inter e intra organizacional** - este fator reflete uma concepção de relacionamento entre pessoas e organizações, na qual os profissionais bibliotecários não atuam isoladamente e não centralizam em si todas as responsabilidades e os papéis necessários ao desenvolvimento da aliança, mas participam da tomada de decisão estratégica em conjunto com a alta administração das instituições de ensino superior onde atuam;
- **o aumento da complexidade das atividades** – o ambiente das bibliotecas universitárias está se tornando cada vez mais complexo e instável, exigindo dos seus profissionais o domínio de novas tecnologias e uma capacitação contínua. Assim,

uma das condições favoráveis para a formação de alianças estratégicas é a de encontrar bons parceiros que supram as habilidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que, por diversos modos, podem auxiliar os profissionais das bibliotecas a superar as complexidades crescentes das suas atividades e a melhorar o resultado final dos seus produtos e serviços;

- **a transferência das melhores práticas** – as alianças entre bibliotecas, principalmente aquelas com organizações similares e conectadas entre si, desenvolvem uma interação que influencia as práticas realizadas e os desempenhos almejados. A variedade de interações conjuntas, seja em encontros pessoais ou através do correio eletrônico, cria uma tendência natural para o compartilhamento de conhecimentos e de outros recursos e, desse modo, torna-se um ambiente favorável e um meio ideal para a difusão das experiências de sucesso e de capacitação das pessoas envolvidas;
- **a criação de valor** - elementos diferenciais como o trabalho e a aprendizagem cooperativos, a troca de informação, a capacidade de comunicação, o compartilhamento e a interação obrigam as bibliotecas e os seus profissionais a atentar para a necessidade de se adequarem a um novo paradigma: o de agregar valor e vantagens aos seus produtos e serviços, em sua trajetória de busca pela qualidade. Assim, empreender ações para imaginar, construir e manter relacionamentos e entender as melhores práticas tem papel importante na criação de valor, tanto para os profissionais envolvidos na formação de alianças, quanto para as bibliotecas universitárias onde atuam, pois resulta em soluções inovadoras para todos os envolvidos.

O trabalho conjunto estabelecido nas alianças entre bibliotecas universitárias, resulta comumente, em melhoria de processos e nos seguintes produtos e/ou serviços:

- um catálogo coletivo que represente o acervo das bibliotecas do consórcio, a fim de melhorar a eficácia da pesquisa em suas comunidades, com o aumento dos recursos disponíveis;
- o acesso da comunidade acadêmica aos bancos de dados bibliográficos existentes e os empréstimos-entre-bibliotecas;
- o estabelecimento de trabalhos cooperativos, melhorando os serviços existentes nas bibliotecas e reduzindo os custos operacionais;

- a implementação de novas tecnologias de informação e comunicação aos serviços biblioteconômicos;
- potencialização das competências e habilidades informacionais e tecnológicas dos profissionais bibliotecários.

Contudo, a reflexão teórica sobre o tema alianças entre-bibliotecas e os seus benefícios, por se tratar de experiência recente no meio biblioteconômico, não se esgota nestes itens apresentados, pois a cada nova experiência surgem novas questões norteadoras para o desenvolvimento de parcerias de sucesso.

Em vista disso, o relato sobre o Consórcio entre os Centros de Informações Latino-Americanos do CLADEA, pretende contribuir com mais dados sobre o assunto, e com isso, valorizar e estimular a prática de alianças entre as bibliotecas universitárias.

### **3. HISTÓRICO CLADEA**

O Conselho Latino-americano de Escolas de Administração - CLADEA - é uma organização internacional que agrupa instituições de educação superior dedicadas ao ensino e à pesquisa na área da administração pública e privada. Criado em 1967 em Lima, Peru, reúne-se todo ano em local e data previamente definidos. O Comitê Diretivo é composto por diretores de Escolas de Administração, por um período de 2 anos, cujo presidente atual é Jorge Talavera Traverso, Reitor da Universidad San Ignacio de Loyola no Peru.

Atualmente, conta com mais de 120 membros, composto por escolas de negócios, mantendo relações de intercâmbio com as principais redes acadêmicas de todo o mundo, como AACSB International, EFMD, BALAS, OUI, ANPAD, AIB, Associação Von Humboldt, entre outras.

Seus países membros são: Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Estados Unidos, Equador, Espanha, França, Holanda, Itália, México, Paraguai, Peru, Porto Rico. Republica Dominicana, Suíça, Uruguai e Venezuela.

No Brasil atualmente são membros do CLADEA a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração(ANPAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro(UFRJ), Fundação Getulio Vargas EAESP/FGV, Universidade de São Paulo(USP), Universidade Federal da Bahia(UFBA), Universidade Federal de Minas Gerais(UFMG), Universidade de Santa Cruz do Sul(UNISC), Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto, Universidade do Vale do Itajaí(UNIVALI) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul(UFRGS).

Os objetivos do CLADEA são: contribuir na resolução dos problemas das sociedades latino-americanas através do ensino, da pesquisa e da difusão dos conhecimentos e das técnicas de administração; difundir entre as organizações sociais e econômicas da América Latina a difusão da administração; desenvolver sistemas de cooperação a nível internacional entre diretores e acadêmicos de distintos países e áreas de interesse, promovendo a investigação, e o desenvolvimento de casos e apoio bibliográfico; apoiar os Centros de Informação e Documentação desde o próprio centro de Documentação do CLADEA; facilitar a comunicação entre os membros de instituições relacionadas com a administração em cada país e internacionalmente; organizar seminários e eventos internacionais que favoreçam o intercâmbio e a solução de problemas específicos na América Latina.

#### **4. SOBRE OS CENTROS DE INFORMAÇÕES LATINO-AMERICANOS DO CLADEA**

Por iniciativa da bibliotecária Norma Cecília Alegre Castro, do Centro de Documentação e Informação (CDI), da Escuela de Administración de Negóciios (ESAN), na XXXVIII Assembléia Anual do CONSELHO LATINOAMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO (CLADEA), ocorrida em Lima, Peru, de 22 a 24 de outubro de 2003, reuniram-se representantes de bibliotecas das instituições associadas ao CLADEA da Argentina, Brasil, Chile e Peru. Neste primeiro encontro, sob o tema “Gerencias: desafios e novos paradigmas” foram apresentados dois projetos: 1. Metadatos en Negocios y Economía. Norma Cecilia Alegre Castro. ESAN; 2. Proyecto de tesis digitalizadas. Marcia Vargas de Sánchez León. Escuela de Postgrado Universidad San Ignacio de Loyola. Na ocasião, foi lançada a proposta do estabelecimento de um consórcio entre as

bibliotecas e centros de informação das escolas de administração associadas ao CLADEA.

Em 2003, no Congresso Mundial sobre Bibliotecas e Informação - 70º Conferencia Geral da IFLA, em Buenos Aires, ocorreu um novo Encontro no qual foram apresentados relatos dos projetos anteriores e novos projetos. Estiveram presentes representantes dos países: Argentina, Chile, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela. Propostas apresentadas:

- Red de Centros de Información. Proyectos asociativos. Modalidades y requerimientos. Ángel Castaño. Instituto Universitario IDEA – Argentina;
- Proyecto de Acceso y Transferencia de Información entre Bibliotecas Latinoamericanas con vista al mundo. Fátima Canales Gómez. Centro de Información Bibliotecario de la Escuela Superior Politécnica del Litoral - Equador;
- Altamira. Grupo de Bibliotecas Académicas Peruanas. Milagros Morgan. Universidad de Ciencias Aplicadas, UPC. - Lima;
- Relato I Reunión de Centros de Información Latinoamericanos de CLADEA. Proyecto: Metadatos en Negocios y Economía. Norma Cecilia Alegre Castro. ESAN – Lima;
- Propuesta CLADEA Business Collection bajo la plataforma Ebrary. Marcia Vargas de Sánchez León. Escuela de Postgrado Universidad San Ignacio de Loyola - Lima;
- Asociatividad y Desarrollo de Estrategias de Sustentabilidad. Proyecto: Consorcio de Unidades de Información de CLADEA. María Rosa di Risio. IDEA – Argentina.

A primeira reunião ocorrida em Lima e este Encontro, lograram consolidar o Consorcio de Unidades de Informação do CLADEA e o desenvolvimento de projetos regionais.

Posteriormente, em 2005, aconteceu a II Reunião de Centros de Informação(CI) em Santiago do Chile, durante a 40º Assembléia Anual do CLADEA, cujo tema foi "Inovação e Gerência, o novo Gerente para este Milênio, Desafios de Unidades de Informação", organizada pela Universidad San Ignacio de Loyola, a Escuela de Postgrado da Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad ESAN de Perú, IDEA de Argentina e CLADEA na sede da Escuela de Negocios da Universidad de Chile. Nesta ocasião

foram abordados os seguintes temas: gestão da informação, tecnologia e marketing de serviços.

Representantes dos 11 Centros de Informação de instituições membros do CLADEA, reunidos durante a 2ª Reunião de Centros de Informação do CLADEA, definiram um Programa de Trabalho para o biênio 2006-2007 e assinaram o Acordo Associativo do Consórcio de Centros de Informação Latino-Americanos do CLADEA com os seguintes objetivos:

- estabelecer uma aliança estratégica com características próprias que beneficie as comunidades acadêmicas das instituições vinculadas ao CLADEA;
- criar um espaço de discussão e trabalho dos representantes de unidades de informação que participam do consórcio do CLADEA;
- apresentar os trabalhos cooperativos que permitirão e facilitarão o desenvolvimento e fortalecimento destes centros;
- possibilitar a capacitação dos membros do consórcio através de cursos e palestras.

No consórcio, a esperada relação de benefícios mútuos incorpora não só as potenciais competências das profissionais engajadas, mas agrega elementos complementares para o sucesso dessa aliança: a colaboração, a troca de informação, a capacidade de comunicação, o respeito às diferenças individuais e culturais, etc

## **5. PERSPECTIVAS E DESAFIOS DO CONSÓRCIO DE CENTROS DE INFORMAÇÃO LATINO AMERICANOS DO CLADEA**

Composto por destacadas bibliotecas nos países onde atuam, o Consórcio CLADEA desenvolve uma perspectiva evolutiva e integrada sistemicamente para a utilização dos diversos serviços de informação, formando uma infra-estrutura de longo prazo com vistas ao desenvolvimento de pessoas e de suas respectivas instituições na América Latina.

Em linhas gerais, espera-se deste consórcio:

- oportunidades frequentes de interação e colaboração para o trabalho e a aprendizagem cooperativos. No processo de aprendizagem entre pares, o exercício

da parceria é democrático, no sentido de que a riqueza das contribuições de cada biblioteca está justamente no aporte de conhecimentos que pode trazer para o consórcio. Neste sentido, faz-se necessário reconhecer que as bibliotecas consorciadas são diferentes e, justamente por ser diferentes é que se potencializam mutuamente;

- O relacionamento entre os integrantes, no decorrer de um ano, já criou diversas possibilidades de ganhos de conhecimentos, provenientes das experiências desenvolvidas nas diversas bibliotecas ou das informações compartilhadas e difundidas no âmbito das próprias bibliotecas;
- melhorar os processos, produtos e serviços biblioteconômicos locais, a partir da identificação das melhores práticas entre as colegas. A prática colaborativa permite que se alcance um elevado nível de qualidade, uma vez que, inevitavelmente, acontecerão “benchmarkings” espontâneos entre as bibliotecas integrantes do consórcio;
- reduzir custos - a cooperação permite eliminar as assinaturas de publicações periódicas de pouca circulação, com a possibilidade de ter sempre acesso a elas noutras bibliotecas. Além disso, pode-se obter condições de privilégio na prospecção e na seleção de fornecedores junto às demais bibliotecas do consórcio;
- Reforçar o papel e a imagem da biblioteca – ao vincular-se a mais uma rede cooperativa, a biblioteca distancia-se ainda mais, do antigo paradigma de mantenedora de acervo para agregar-se como importante instrumento à política de internacionalização da instituição;
- Ao longo do tempo, espera-se dar rumos ainda mais inovadores ao consórcio, com a criação de uma infra-estrutura colaborativa de partilha de informação e conhecimento para atender a diversidade de situações e modalidades de interação e aprendizagem entre as bibliotecas consorciadas.

No que se refere à gestão do consórcio, deve-se levar em conta que o trabalho conjunto, em vista de sua crescente complexidade, pressupõe muitas vezes o rompimento com estruturas hierárquicas tradicionais e o gerenciamento de questões ligadas às relações de poder entre os parceiros, bem como de conflitos decorrentes das diferentes nacionalidades e culturas envolvidas. Neste caso, para se obter uma convivência harmônica, é necessário que os profissionais integrantes do consórcio estejam atentos

às situações que possam gerar conflito e tenham flexibilidade para considerar os elementos intangíveis que compõem a parceria, pois as principais características e os atributos das alianças estão predominantemente voltados para o campo dos valores e da ética.

Enfim, a aliança estratégica depende essencialmente da contínua geração de valor para seus integrantes e do modo como interagem, isto é, ela deve ser considerada mais como uma relação em desenvolvimento do que como um acordo associativo.

De um modo geral, os desafios a serem enfrentados pelo Consórcio CLADEA são os mesmos identificados na literatura para organizações que visam lucro: respeito à diversidade cultural; construção de consensos prévios quanto a expectativas, objetivos, papéis, recursos, estratégias e critérios de avaliação, socialização das informações e planejamento conjunto; assegurar a geração de valor para as instituições aliadas; construir bases de confiança entre os parceiros.

É preciso considerar que cada aliança estabelecida tem sua própria história e desenvolvimento. Aliado ao fato de ser uma prática recente e pouco freqüente entre bibliotecas, deve ser modelada conforme suas especificidades e segundo as motivações que a inicializaram. Neste caso, o desdobramento das suas etapas segue o ritmo de desenvolvimento e implementação que é dado pelos seus integrantes.

## **6. CONCLUSÃO**

Se por um lado, pode-se observar uma tendência para o aumento no número de alianças entre bibliotecas universitárias, por outro o apontamento das expectativas e obstáculos confirma o grande desafio que é o processo de formação, gestão, planejamento, acompanhamento e avaliação das mesmas. Integradas neste processo, sabe-se agora com maior precisão a dimensão desse desafio. Mesmo assim, continua-se com metas ambiciosas, no sentido de aumentar o universo de interação entre as bibliotecas. A experiência, até o presente momento, embora complexa, permite traçar, com maior segurança e motivação, os caminhos e rotas a seguir.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇAS e Parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Aliança Capoava e Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2005

AUSTIN, James E. **El desafío de la colaboración**: como las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas. Buenos Aires: Granica, 2003

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, Wellington Soares da. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v.11, n. 1, p.17-21, janeiro/março 2004.

FONSECA, Fábio et al. **Ruptura de paradigmas biblioteconômicos, autoformação e mercado de trabalho**: estudo de caso. Disponível em <http://www.acbsc.org.br/revista/ojs/viewarticle.php?id=126>>  
Acesso em 18.07.2006

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HERRERA, Felipe. **ECIEL**: uma comunidade acadêmica Latinoamericana. Rio de Janeiro, S.n, 1977

KLOTZLE, Marcelo Cabus. O impacto da formação de alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro das empresas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.10, n. 4, p.33-46, out./dez. 2003

MARQUEZ, Rui César. **Alianças estratégicas**. Campinas: Editora Alínea, 2003

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

TROCOLLI, Irene Raguene. Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos. **Revista de Administração**. São Paulo, v.38, n.3, p.181-191, jul.-set. 2003

VEGA, José Antonio Merlo. La cooperación en las bibliotecas universitarias: fundamentos y redes cooperativas. **Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecários**. Salamanca, n. 54, p.33-57, marzo 1999