

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ricardo Cesar Silva

**PARCERIA DOS EMPRÉSTIMOS ENTRE AS BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS DA CIDADE DE FREDERICO WESTPHALEN**

Santa Maria, RS
2016

Ricardo Cesar Silva

**PARCERIA DOS EMPRÉSTIMOS ENTRE AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
DA CIDADE DE FREDERICO WESTPHALEN**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa em Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Silva, Ricardo Cesar

Parceria dos empréstimos entre as Bibliotecas
Universitárias da cidade de Frederico Westphalen /
Ricardo Cesar Silva.-2016.

114 p.; 30cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2016

1. Bibliotecas Universitárias 2. Parceria entre
bibliotecas 3. Gestão de Processos 4. Manual de
Procedimentos I. Moura, Gilnei Luiz de II. Título.

Ricardo Cesar Silva

**PARCERIA DOS EMPRÉSTIMOS ENTRE AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
DA CIDADE DE FREDERICO WESTPHALEN**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa em Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 06 de maio de 2016:

Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Eugênio de Oliveira Simonetto, Dr. (UFSM)

Marta Leandro da Mata, Dra. (UEL)

Santa Maria, RS
2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que sempre me ajudou e mostrou o melhor caminho a trilhar.

A minha esposa e ao meu filho, que sempre foram compreensivos, amorosos e carinhosos, que estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis e que já me presentearam com vários momentos de alegria. Espero estar presente na vida deles até os últimos dias da minha vida e destaco que eles tiveram uma participação, neste trabalho, primordial com sugestões e contribuições.

Aos meus pais, Itair Ribeiro da Silva e Maria do Socorro Silva, que, mesmo estando longe, apoiaram-me, indicaram o melhor caminho e me deram toda a atenção, o carinho e o amor que eu precisava.

Aos meus avós *in memoriam*, os quais, se estivessem vivos, estariam muito contentes por esse passo na minha vida, incluindo a Sr^a Augusta.

Ao meu orientador e amigo, Professor Gilnei Luiz de Moura, por incentivar e acreditar no meu potencial. Além disso, pela paciência, clareza, objetividade e compreensão na orientação deste trabalho.

Aos professores da Comissão Examinadora da Dissertação Gilnei Luiz de Moura, Marta Leandro da Mata e Eugênio de Oliveira Simonetto, pelas valiosas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos queridos amigos Fabio Desconsi, Mônica Medeiros e Adriana Aires da Silva, o auxílio de vocês foi fundamental para a confecção deste trabalho.

Aos colegas do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, por esses dois anos de amizade, dos quais jamais esquecerei.

Aos meus amigos da UFSM-FW que influenciaram diretamente e indiretamente na realização deste trabalho e, além disso, pelo apoio, incentivo e auxílio.

Às bibliotecárias Nataly Soares, Gabriela de Oliveira Vieira e Sirlene Aparecida dos Santos, pelas valiosas contribuições e sugestões para a elaboração deste trabalho.

Aos professores que compõem o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, em especial, a Flávia Luciane Scherer, por acreditar, até o último momento, na viabilidade do curso nos *campi* fora de sede de Palmeira das Missões e Frederico Westphalen.

A todos aqueles que porventura não estão citados aqui, mas contribuíram diretamente e indiretamente para a consecução deste trabalho. Muito Obrigado!!!

“Não é somente o acúmulo de conhecimento que é importante, mas também o modo pelo qual esse conhecimento é utilizado para produzir ideias e soluções novas”. (Samuel A Kirk, 1991).

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.” (Albert Einstein)

RESUMO

PARCERIA DOS EMPRÉSTIMOS ENTRE AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA CIDADE DE FREDERICO WESTPHALEN

AUTOR: Ricardo Cesar Silva
ORIENTADOR: Gilnei Luiz de Moura

A necessidade de maior eficiência administrativa no setor público faz com que a sociedade evidencie os seus anseios no que compete à qualidade nos produtos e serviços. Uma das formas de atender às expectativas dos usuários/clientes pode ser feita por meio das Parcerias. Esta dissertação propõe estabelecer um modelo de parceria entre as universidades da cidade de Frederico Westphalen para empréstimos dos materiais bibliográficos disponíveis nessas instituições. A relevância central se dá pelo motivo de possibilitar a ampliação do acesso à informação e ao conhecimento entre os *stakeholders* envolvidos dessas IES (comunidade acadêmica e instituições). Para tanto, utilizou-se a metodologia de estudo de caso, de abordagem qualitativa, caráter descritivo e exploratório. Os passos para a realização da pesquisa foram o (i) levantamento dos dados junto às instituições parceiras (questionário semiestruturado) e a (ii) investigação de instituições que realizam o serviço de empréstimo entre bibliotecas. Na organização dos dados, fez-se uso da Gestão de Processos - modelagem de processos por meio da *Unified Modeling Language* (linguagem UML) - e da apresentação dos dados em diagramas de Caso de Usos e de Atividades, dispostos em um Manual de Procedimentos. A elaboração desse Manual, resultado prático e direto desta dissertação, tem por finalidade normatizar e dinamizar como deve ser a relação entre as bibliotecas parceiras e os procedimentos para utilização do serviço pelo usuário/cliente, bem como dispor de um conjunto de indicadores de desempenho, com o propósito de mensurar se o serviço está atendendo às expectativas dos usuários/clientes e instituições envolvidas. Em linhas gerais, o trabalho mostrou-se exequível, com possibilidade de disponibilização de mais de 200 mil obras, economia na replicação de acervos das instituições e criação de um modelo de empréstimo entre bibliotecas que possa ser utilizado em outras cidades.

Palavras-chave: Bibliotecas Universitárias. Parceria entre Bibliotecas. Gestão de Processos. Manual de Procedimentos.

ABSTRACT

LOAN PARTNERSHIP BETWEEN UNIVERSITY LIBRARIES IN THE CITY OF FREDERICO WESTPHALEN

AUTHOR: RICARDO CESAR SILVA

ADVISOR: GILNEI LUIZ DE MOURA

The need for greater administrative efficiency in the public sector makes the society reveal their need for quality in products and services. One way to meet the users/customers expectations is through partnerships. This thesis proposes to establish a partnership model between Universities from the city of Frederico Westphalen for interlibrary loans of bibliographic material available in local institutions. The relevance is mainly promotes growing access to information and knowledge between stakeholders from these institutions (academic community and institutions). To this purpose, a case study methodology was used, with a qualitative approach and a descriptive and exploratory character. The steps to carry out this research were (i) data collection with partner institutions (semi-structured questionnaire) and (ii) research and collect data from institutions that offer interlibrary loans. Data was organized according to Process Management - Unified Modeling Language (UML) - and presentation of data with Use Case and Activity diagrams, laid out in a Procedures Manual. The preparation of this manual, a practical and direct result of this thesis, aims to standardize and streamline how the relationship between partner libraries should be and the procedures for the use of this service by the user/client. Besides, it offers a set of performance indicators, in order to measure if the service is meeting the expectations of users/clients and institutions involved. In general lines, the work proved to be feasible with the possibility of making available over 200 thousand works, economic savings in the replication of institutional collections and a model of loans, between libraries, that can be used in other cities.

Keywords: University Libraries. Partnership between Libraries. Process Management. Procedures Manual.

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 01 – Exemplo de diagrama de Casos de Uso - Clínica.....	47
Diagrama 02 – Representação dos elementos internos do diagrama de Atividades	49
Diagrama 03 – Exemplo de aplicação do diagrama de Atividades	50
Diagrama 04 – Caso de Uso - empréstimo entre bibliotecas.....	90
Diagrama 05 – Atividade: Ressarcimento entre as instituições	93
Diagrama 06 – Atividade: Solicitação de reserva do material.....	94
Diagrama 07– Atividade: Retirada do material na biblioteca da instituição cedente.	96
Diagrama 08 – Atividade: Devolução do material à instituição da biblioteca cedente.	98
Diagrama 09 – Diagrama de Gestão.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Ciclo essencial de Gestão de Processos	42
Figura 02 – Exemplo de um modelo de processo empresarial (EPM)	43
Figura 03 – Interdependência do sistema de produção.....	44
Figura 04 – Mercado acionário	45
Figura 05 – A evolução do suporte em comparação à humana	52
Figura 06 – Representação da sinergia entre o conhecimento Tácito e o Explícito.....	60
Figura 07 – Indicação, no mapa, das instituições de Ensino Superior em Frederico Westphalen.....	65
Figura 08 – Logotipo da UFSM	70
Figura 09 – Logotipo da Biblioteca Central da UFSM	74
Figura 10 – Logotipo da URI/FW	77
Figura 11 – Logotipo da Uergs/FW	79
Figura 12 – Logotipo do IFF/FW	80

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Prédios da UFSM: CCNE – foto 1, Reitoria - foto 2, CT - foto 3, HUSM e Biblioteca Central - foto 4).....	71
Foto 2 – Crescimento da UFSM nos últimos 50 anos	72
Foto 3 – Biblioteca Central.....	74
Foto 4 – UFSM Frederico Westphalen.....	76
Foto 5 – <i>Campus</i> URI Frederico Westphalen.....	78
Foto 6 – Uergs FW	79
Foto 7 – IFF Frederico Westphalen.....	81

LISTA DE LEGENDAS

- Legenda 01 – Representação dos elementos internos do diagrama de Casos de Uso48
Legenda 02 – Representação dos elementos internos do diagrama de Atividades 3.....50

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Estrutura do ensino no Brasil	38
Quadro 02 – Exemplo de documentação de diagrama de Casos de Uso	51
Quadro 03 – Estrutura do Manual Administrativo	58
Quadro 04 – Sistemas de Informação.....	62
Quadro 05 – Etapas da pesquisa.....	69
Quadro 06 – Alunos de acordo com os níveis e centros no mês de agosto de 2015	73
Quadro 07 – Serviços das bibliotecas da UFSM.....	75
Quadro 08 – Características das bibliotecas universitárias parceiras.....	82
Quadro 09 – Especificação de Casos de Uso.	87
Quadro 10 – Especificação do Caso de Uso – empréstimo entre bibliotecas.....	88
Quadro 11 – Indicadores para biblioteca FCA	101
Quadro 12 – Referencial de comparação.....	102
Quadro 13 – Formulário de percepção da satisfação do usuário/cliente... ..	104

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAL	Centro de Artes e Letras
CAFW	Colégio Agrícola de Frederico Westphalen
CCNE	Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CE	Centro de Educação
CEFD	Centro de Educação Física e Desportos
CESNORS	Centro de Educação Superior Norte-RS
CIEP	Centro Integrado de Educação Profissional
COMUT	Comutação Bibliográfica
CT	Centro de Tecnologia
FW	Frederico Westphalen
FURI	Fundação Regional Integrada
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
IES	Instituição de Ensino Superior
IFF	Instituto Federal Farroupilha
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MBA	Mestrado em Administração de Negócios
MDT	Manual de Dissertações e Teses
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDCA	Planejar, fazer, checar e ajustar
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PROXY	Servidor (computação)
RS	Rio Grande do Sul
RU	Restaurante Universitário
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UERGS	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UDESSM	Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS
UML	<i>Unified Modeling Language</i>
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	29
1.1	TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	31
1.2	OBJETIVOS	33
1.2.1	Objetivos Específicos	33
1.3	JUSTIFICATIVA.....	34
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	36
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL.....	38
2.1	ESTRUTURA DO ENSINO NO BRASIL E BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS...38	
2.1.1	Bibliotecas Universitárias.....	39
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS	41
2.2.1	Mapeamento de Processos	46
2.3	MANUAIS	52
2.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO	59
3	METODOLOGIA.....	64
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.2	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E PROBLEMA DA PESQUISA.....	66
3.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	66
3.4	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO.....	68
3.5	ETAPAS DA PESQUISA	69
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	70
4.1	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA E SUA ORIGEM.....	70
4.1.1	As Bibliotecas da UFSM.....	74
4.2	INSTITUIÇÕES PARCEIRAS.....	77
4.2.1	A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI)..77	
4.2.2	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)	79
4.2.3	Instituto Federal Farroupilha (IFF)	80
4.2.4	Comparativo entre as bibliotecas das instituições parceiras	81
5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	83
5.1	RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS	83
5.2	DIAGRAMA CASOS DE USO	86
5.3	MANUAL DE PROCEDIMENTOS E DIAGRAMA DE ATIVIDADES.....	91
5.4	INDICADORES DE SATISFAÇÃO	99
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS.....	107
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO UTILIZADO PARA CAPTAR AS PERCEPÇÕES DOS BIBLIOTECÁRIOS ENVOLVIDOS	113

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais cientes da importância de se registrar o conhecimento. Hommerding e Vergueiro (2004) destacam que as empresas estão sendo compelidas a melhorar e a cuidar do conhecimento existente como um novo tipo de ativo empresarial.

No que concerne a essa perspectiva, observa-se uma consonância entre a Gestão Pública e a Gestão Privada, visto que seus principais ativos são os conhecimentos gerados pelos colaboradores, que estão subvencionados aos elevados níveis de compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Os dois sistemas de Gestão estão pautados na eficiência e eficácia dos seus gestores. Assim, a Administração Privada segue os ritos impostos pelo mercado em racionalizar custos e angariar lucros; a Administração Pública, por trabalhar diretamente com recursos do cidadão, busca atender as suas demandas seguindo os princípios de eficiência.

Para Santos (2006), os princípios de eficiência, postulados na Constituição Federal, art. 37, são: legalidade - os atos da administração têm que ser previstos em lei, sob pena de responsabilidade de seus autores e de serem considerados inválidos; impessoalidade - qualquer atividade da Gestão Pública deve ser voltada para todos os cidadãos; moralidade - os atos devem buscar o melhor para o interesse público e ser regidos pelos princípios morais e éticos; publicidade - os atos devem ser divulgados (contratos e outros documentos o são, geralmente, por via de Diários Oficiais); finalidade - os atos são orientados ao interesse público; continuidade - mecanismo que visa à continuidade dos serviços públicos para não gerar contratemplos aos usuários, podendo, estes últimos, serem ressarcidos caso se comprove a prestação de serviço ineficaz; indisponibilidade - determina que o detentor de bens e serviços seja o Estado e não o servidor e; igualdade - todos os cidadãos são iguais perante a lei.

Um dos eixos comuns entre as instituições públicas e privadas é a necessidade de atender aos anseios dos usuários/clientes no que se refere à qualidade de seus produtos e/ou serviços. Tais expectativas podem ser resolvidas por meio de parcerias, desde que estas não comprometam ou influenciem as características funcionais de cada instituição envolvida.

A definição de Parceria Pública e Privada (PPP) é abrangente e agrega alguns fatores, como o aporte de capital em troca de outras benesses, que são as concessões do público para o privado. O *site* Portal Brasil informa que o valor do contrato de Parceria Pública e Privada não pode ser inferior a 20 milhões e define dois tipos de concessões: (i) a **patrocinada** - tarifa cobrada dos usuários, a qual é acrescida do aporte governamental em razão de o valor arrecado não ser suficiente para suprir os investimentos; e (ii) a **administrativa** – tarifa reembolsada pelo setor público, uma vez que não é possível ou não pode ser cobrada do usuário por ser serviço de interesse público (PORTAL BRASIL, 2012, grifo nosso).

Considerando a abrangência da definição de PPP, o valor significativo do contrato e o objetivo-alvo - as concessões -, este trabalho utilizará o conceito de Brinkerhoff (2002, p. 21), segundo o qual Parceria é a “[...] relação dinâmica entre diversos atores, baseada em objetivos determinados mutuamente e a partir de um entendimento da forma mais racional de divisão do trabalho baseada nas respectivas vantagens comparativas de cada parceiro”.

Dessa forma, como proposição desta pesquisa, busca-se fomentar a parceria entre as instituições universitárias situadas na cidade de Frederico Westphalen, criar regras entre as mesmas, bem como estabelecer critérios de avaliação para os serviços de empréstimos por elas ofertados.

E, para auditar se essa nova parceria corresponderá às perspectivas dos envolvidos (usuários, instituições), serão formulados indicadores de desempenho voltados para os processos de empréstimos entre as bibliotecas parceiras, que buscarão mensurar e padronizar as atividades envolvidas e diluir possíveis gargalos.

Conforme Vergueiro e Carvalho (2000), as Bibliotecas Universitárias necessitam criar, definir e/ou reestruturar as práticas que correspondam aos métodos gerenciais para responder, de maneira rápida, prática e eficiente, às demandas da sociedade na qual estão inseridas, bem como às necessidades específicas de seus usuários. Por conseguinte, é relevante a identificação e aplicação de indicadores de qualidade aos serviços e produtos das Bibliotecas Universitárias, os quais direcionam as avaliações e os “*feedbacks*” dos usuários (BROADY-PRESTON; PRESTON, 1999).

Com o objetivo de atender tal demanda e buscar a implementação de serviços e produtos que visem à qualidade nos serviços públicos, a Gestão de Processos pode ser um facilitador, visto que padroniza as atividades e vislumbra

trabalhar em consonância com os objetivos organizacionais. Além disso, aperfeiçoa as atividades e, assim, elimina os gargalos que dificultam o gasto racional das receitas públicas e privadas, ocasionando um melhor manejo da força de trabalho e uma economia de tempo em relação à oferta de produtos e serviços aos cidadãos-usuários do sistema (CRUZ, 2010).

Para essa otimização, existem ferramentas que facilitam a compreensão dos processos, decomposição, interação e pessoas envolvidas: os Manuais Administrativos, que podem ser utilizados para descrevê-los; a Linguagem de Modelagem Unificada (UML), que dá um panorama geral (Diagrama de Casos de Uso) e um específico (Diagrama de Atividades) dos processos; e, por fim, a Gestão do Conhecimento, que valoriza os conhecimentos tácito e explícito inerentes às pessoas, facilita a tomada de decisão e a construção eficientes dos processos.

Essas ferramentas e teorias serão úteis e poderão facilitar o mapeamento dos processos relativos aos empréstimos entre as bibliotecas universitárias localizadas na cidade de Frederico Westphalen, uma vez que a biblioteca da UFSM/FW está distante da biblioteca da sede (UFSM – Santa Maria) cerca de 300 km e da setorial mais próxima, 70 km (UFSM - Palmeira das Missões). Esse fator limita o acesso de alunos, professores e técnico-administrativos da UFSM/FW aos materiais bibliográficos disponíveis na instituição.

Por esta pesquisa estar voltada, especificamente, para práticas gerenciais que visam à promoção da qualidade em processos e à instrumentalização do profissional ligado à área de Gestão Pública, insere-se na linha de pesquisa “Sistemas de Gestão e Estruturas”.

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As Universidades Públicas foram concentradas, inicialmente, próximas das grandes cidades ou regiões metropolitanas. No entanto, com as políticas de incentivo à descentralização, passaram a ocupar microrregiões, apresentando uma estrutura básica para o desenvolvimento de suas atividades.

No que se refere ao acervo bibliográfico dessas instituições, com a explosão informacional, a falta de espaço e os custos dos materiais, tornou-se inviável que elas dispusessem de coleções que contemplassem as necessidades de todas as

suas comunidades acadêmicas. Além disso, com os orçamentos reduzidos ao longo do tempo, a prática de duplicar acervos passou a não ser a mais recomendada. Nesse sentido, começaram a oferecer serviços de parceria entre as bibliotecas pertencentes a uma mesma instituição. (ALVAREZ, 2013).

Não fugindo à regra dos problemas apresentados, comuns à maioria das bibliotecas nacionais, a rede de bibliotecas da UFSM também faz parte desse contexto, visto que onera o atendimento dos usuários em relação à demora ocasionada pelo envio dos malotes, que podem ocorrer uma ou duas vezes na semana. Como exemplo, no caso de o malote ser semanal, se o aluno solicitou o livro em uma quinta-feira e o malote havia sido encaminhado no dia anterior, deverá esperar mais uma semana para a retirada do material, desde que o mesmo não esteja na fila de reserva para outros alunos na biblioteca cedente.

Uma via plausível para melhorar a situação refere-se à parceria, uma vez que estabelece laços mútuos entre as instituições, segundo Brinkerhoff (2002). Neste sentido, propõe-se a parceria entre as universidades da região - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Instituto Federal Farroupilha (IFF/FW), Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs) e Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/FW) - para empréstimos dos materiais bibliográficos disponíveis nas bibliotecas dessas instituições.

Dessa forma, esta pesquisa visa a contribuir para as instituições universitárias participantes e, por conseguinte, para os usuários/clientes, pois busca a sociabilidade do cidadão, por meio da integralização da comunidade acadêmica ao transitar em diferentes espaços (comunitário - URI/FW, estadual - Uergs e federal - IFF/FW e UFSM/FW).

Portanto, para atingir tal propósito, será confeccionado um Manual de Procedimentos, que servirá de orientação aos usuários das bibliotecas e a seus gestores. Em relação ao mapeamento dos processos, Pavani e Scucuglia (2011) indicam que a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos refere-se ao levantamento de informações cruciais para a tomada de decisões.

Uma vez levantada essas informações, vem o seu gerenciamento, que se dá por meio da Gestão de Processos, a qual subsidiará as atividades relevantes à consecução dos empréstimos entre as instituições em questão. Isso porque, conforme Rizzetti (2014, p. 30), “[...] aperfeiçoa as rotinas de trabalho, possibilitando

o alcance dos resultados pretendidos, com otimização de tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos [...]”.

À vista disso, a comunidade acadêmica localizada nas imediações da cidade de Frederico Westphalen fica restrita aos acervos bibliográficos de suas instituições, pois está distante das capitais e cidades medianas, que concentram os maiores centros universitários e boa parte do acervo cultural do país - museus, bibliotecas, centros de documentação (ALVAREZ, 2013).

A partir dos pressupostos apresentados, procura-se uma via plausível para socializar e estabelecer parceria no que compete ao acesso à informação e ao conhecimento de qualidade entre as instituições de ensino superior que se localizam na cidade Frederico Westphalen.

1.2 OBJETIVOS

Procura-se, com esta pesquisa, fomentar a parceria entre as universidades localizadas na cidade de Frederico Westphalen no que compete aos acervos bibliográficos.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar as informações úteis para a realização dos Mapeamentos de Processos dos empréstimos entre as instituições;
- b) Mapear cada processo e a interação dos *stakeholders* envolvidos por meio dos diagramas de Casos de Uso e de Atividades;
- c) Planejar cada processo (Manual de Procedimentos), de acordo com os dados advindos dos mapeamentos, e indicar o papel de cada instituição nos processos, nas atividades e nas responsabilidades;
- d) Sistematizar indicadores de desempenho para subsidiar a implantação da parceria entre as bibliotecas.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações de ensino Públicas e Privadas competem uma com a outra em vários setores e objetivam fornecer produtos e serviços de qualidade aos seus usuários/clientes. Todavia, as suas atividades-fim são voltadas para o ensino, a pesquisa e a extensão da comunidade acadêmica (professores, alunos e técnico-administrativos) nos níveis superior, *stricto sensu* e *lato sensu*. O acervo das bibliotecas universitárias auxilia no suporte a esses três segmentos, por meio dos seus conteúdos digitais e tradicionais (suporte papel – livro e periódico).

A utilização de outros acervos favorece a construção do conhecimento e o acesso à informação, visto que as bibliotecas não conseguem realizar a atualização constante dos acervos tradicionais e digitais devido, primeiramente, à falta de espaço; depois, ao alto custo na aquisição de materiais bibliográficos nacionais e internacionais; e, por último, ao elevado custo das assinaturas digitais.

Para não prejudicar a comunidade acadêmica e a própria instituição cedente, o material poderá ser limitado, principalmente os de poucas unidades, e pode ser estabelecido, em documento próprio e assinado pelas instituições parceiras, garantias, para os casos de não devolução do material bibliográfico. Essas determinações comporiam o Manual de Procedimento relacionado à política entre as instituições.

Dessa forma, o acordo de parceria entre as instituições de ensino superior na cidade de Frederico Westphalen poderá favorecer as organizações ao reduzir os custos relativos à aquisição de materiais bibliográficos e assinaturas de conteúdos digitais. Além disso, proporcionará a previsibilidade de garantias caso ocorra extravio de algum material, isentando as instituições de estarem sujeitas a prejuízos. E, ainda, ao deixarem de investir na replicação de materiais e bases de dados, as instituições poderão utilizar os recursos em outras áreas deficitárias e na diversificação dos acervos e espaços, tornando-os satisfatórios para a comunidade acadêmica evoluir nos aspectos culturais, sociais e técnico-científicos.

Do ponto de vista da eficiência na ambiência pública, a UFSM, o IFF e a Uergs estão inseridas no rol das universidades públicas e poderão utilizar os recursos em outras benfeitorias pautadas no princípio da eficiência dos gastos públicos. Conforme Moraes (1999, p.30), o:

[...] princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, rimando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.

Ainda de acordo com este autor, aos agentes públicos, convêm, na sua conduta profissional, que primem pela qualidade dos serviços prestados, evitando o excesso de burocracia e proporcionando a melhor utilização dos recursos públicos. Cita-se como ressalva que o excesso de burocracia é desnecessário, entretanto, na ambiência pública administrativa, é primordial para os ritos e cumprimento das leis.

A burocracia é formalizada por meio de processos que dão ao gestor público respaldo no fazer profissional, e padronizá-los pode ser uma alternativa de otimização e remoção de gargalos. Assim, os Manuais Administrativos, nas bibliotecas, podem determinar as políticas de empréstimos dentro da instituição ou entre seus pares. Para observar se as políticas de empréstimos atenderão às necessidades dos usuários/clientes, podem ser formulados indicadores de desempenho.

No aspecto social, a qualidade na formação de alunos (graduação, especialização, mestrado e doutorado) e no trabalho desenvolvido por professores e técnico-administrativos, quanto ao ensino, à pesquisa e à extensão, contribuirá para o desenvolvimento socioeconômico da sociedade em geral, uma vez que esses universitários poderão ter acesso a melhores postos de trabalho, bem como auxiliar no desenvolvimento cultural e técnico-científico do país. Além do mais, é conveniente que toda produção científica e técnica produzida dentro da Universidade seja revertida em melhorias para a comunidade em geral.

Do ponto de vista prático, as Universidades Federais passaram por uma expansão pelo Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que buscou a interiorização do ensino superior no país. Todavia, com a criação de novos *campi*, algumas instituições de referência de nível superior federal, detentoras de toda uma infraestrutura física e de recursos humanos em suas sedes, tiveram que descentralizar suas atividades.

A Universidade Federal de Santa Maria faz parte desse contexto, pois apresenta uma estrutura atual formada por quatro novos *campi*: Silveira Martins,

Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul. Nessa nova estrutura, vieram novos desafios no que compete à infraestrutura e aos recursos humanos. Como as estruturas são menores, os servidores tiveram que desempenhar várias atividades e funções as quais, na sede, são descentralizadas. Como exemplo, na Biblioteca Central da UFSM, existem servidores especializados em determinadas funções ou setores - catalogação, referência, administração, comunicação, periódicos, etc -, o que não ocorre nos *campi* fora de sede.

Em relação à infraestrutura (recursos materiais), a biblioteca do *campus* de Frederico Westphalen oferta para seus usuários uma quantidade menor de materiais bibliográficos, pois localiza-se a 300 km da sede e a 70 km da biblioteca setorial mais próxima (Palmeira das Missões), o que torna difícil o acesso à comutação de materiais para a comunidade acadêmica.

As universidades da região do Médio Alto Uruguai, especificamente as da cidade de Frederico Westphalen, congregam, nos acervos de suas bibliotecas, um vasto material bibliográfico, uma vez que ofertam uma diversidade de cursos que envolvem todas as áreas de conhecimento. Nesse aspecto, a parceria entre as Organizações facilitará a realização do ensino, da pesquisa e da extensão pelas comunidades acadêmicas dessas instituições, pois terão outras fontes de informação. Além disso, vai gerar economia, visto que os *stakeholders* envolvidos não precisarão desembolsar capital na compra dos materiais.

Por fim, espera-se ainda que este trabalho possibilite o acesso à comunidade acadêmica a mais de 200 mil obras, cobrindo todas as áreas, o que gerará mais informação e conhecimento para o desenvolvimento da região do Médio Alto Uruguai.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo, são apresentados: a Introdução, que contextualiza a ambiência público-privada e explicita como a Gestão de Processos, os Manuais Administrativos e a Gestão do Conhecimento podem contribuir para a formalização, o estudo e a manutenção das atividades realizadas nos diversos setores das instituições, bem como dar suporte a iniciativas de parceria entre instituições públicas e privadas; a Delimitação e o Problema da Pesquisa; os Objetivos Geral e Específicos; e a Justificativa.

No segundo capítulo, é apresentada a Fundamentação Teórico-Conceitual, que consiste na revisão de literatura: os níveis de ensino no Brasil e as Bibliotecas Universitárias, por conseguinte; a Gestão de Processos e seus desdobramentos, como o Mapeamento de Processos e a ferramenta UML – Linguagem Unificada de Modelagem, a *posteriori*; os Manuais Administrativos, especificamente, os de Procedimentos como ferramentas de documentação, pois abarcam a estrutura física e de conteúdo; e, por fim, a Gestão do Conhecimento, que tem como base a informação e o conhecimento para a tomada de decisão e que dará suporte ao conteúdo dos Manuais de Procedimentos e à troca de experiências entre os *stakeholders* envolvidos.

No terceiro capítulo, observa-se a Metodologia que, a *priori*, é dividida em 4 perspectivas: a busca de informações em bibliotecas que dispõem do serviço, entre os parceiros (questionário semiestruturado) e na revisão bibliográfica; o delineamento dos processos inerentes aos empréstimos que ocorrerão entre as instituições, bem como a ferramenta UML, que será utilizada na captura e análise dos dados; os Manuais de Procedimentos, que estabelecerão as políticas entre as instituições parceiras e os procedimentos dos empréstimos; e, por fim, os Indicadores de Desempenho para avaliação se o sistema de empréstimo atenderá às expectativas dos usuários/clientes.

No quarto capítulo, é exposta a caracterização do Objeto de estudo: as Instituições parceiras e suas respectivas bibliotecas.

No quinto, são apresentados os resultados e as contribuições do trabalho, com o mapeamento de cada processo nas visões macro (Diagrama de Casos de Uso) e micro (Diagrama de Atividades), o Manual de Procedimentos para padronização das atividades de empréstimos e a postulação dos Indicadores de Desempenho para, por conseguinte, avaliar se o sistema atende às demandas do usuário/cliente.

No último capítulo, são designadas as Considerações Finais, que apresentarão as limitações do trabalho, bem como a sugestão para trabalhos futuros.

Por fim, são indicadas as referências utilizadas no trabalho e o apêndice utilizado para captar as percepções dos bibliotecários envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Este capítulo procura elencar as teorias que dão sustentação teórico-conceitual à elaboração do trabalho de pesquisa: estrutura do ensino no Brasil e bibliotecas universitárias, gestão de processos, ferramenta para modelagem de processos, manuais administrativos e gestão do conhecimento.

2.1 ESTRUTURA DO ENSINO NO BRASIL E BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As instituições de ensino Públicas e Privadas, no Brasil, são divididas em diversos níveis, de acordo com a idade (educação infantil, ensino fundamental, médio e educação de jovens e adultos), o grau (ensino técnico, superior e pós-graduação) e o foco desejado pelo aluno (técnico, tecnológico e acadêmico). Seguem, no quadro 1, a divisão e as categorias dentro de cada nível.

Quadro 1 - Estrutura do ensino no Brasil.

(continua)

Ensino	Modalidade	Tipos	Características
1. Básico	• <i>Educação Infantil</i>	Creche e pré-escola (3 a 5 anos)	✓ Compreende a fase dos primeiros anos pré-escolares – estímulos ao ambiente para o desenvolvimento cognitivo.
	• <i>Ensino Fundamental</i>	Alfabetização, anos iniciais e finais (6 a 14 anos)	✓ Dividido em dois ciclos: alfabetização do aluno (atividades lúdicas, jogos, leituras, imagens e sons) e ênfase nos conteúdos básicos (matemática, língua portuguesa, biologia, química, filosofia, artes, educação física, realidade social e política).
	• <i>Ensino Médio</i>	Complementação dos conteúdos do ensino fundamental (15 a 17 anos)	✓ Continuação dos conteúdos do ensino fundamental e preparação para a universidade e/ou ensino técnico – transição.
	• <i>Ensino de Jovens e Adultos (EJA)</i>	Compreende os ensinos fundamental e médio (acima de 18 anos)	✓ Esta variante é destinada a quem não frequentou a escola na idade correspondente às modalidades anteriores.
2. Ensino Técnico (desenvolvimento de habilidades profissionais)	• <i>Integrado</i>	Mesma instituição	✓ O aluno faz o ensino técnico junto com o ensino médio.

Quadro 1 - Estrutura do ensino no Brasil.

(conclusão)

	• <i>Concomitante</i>	Instituições diferentes ou mesma instituição	✓ O aluno faz o ensino médio em um horário e o técnico em outro.
	• <i>Subsequencial</i>	Após o término do ensino médio	✓ O aluno cursa o ensino técnico após o término do ensino médio.
3. Ensino Superior	• <i>Bacharelado, Licenciatura e Formação Tecnológica</i>	São realizados, frequentemente, após o término do ensino médio e/ou técnico.	✓ Os cursos são oferecidos pelas universidades e visam desenvolver nos alunos habilidades profissionais, culturais e sociais. A formação é dada em nível superior no que compete ao ensino, à pesquisa e à extensão.
4. Pós-Graduação	• <i>Lato Sensu – Especialização e MBA, stricto sensu – Mestrado Profissional e Acadêmico, Doutorado e Pós-Doutorado.</i>	São realizados, frequentemente, após o término do ensino superior.	✓ Os cursos <i>Lato Sensu</i> são orientados à atuação profissional e à atualização dos formados em nível superior, e os <i>Stricto Sensu</i> são voltados para a formação científica e acadêmica: pesquisa, ensino e extensão. O Mestrado Profissional é considerado <i>Stricto Sensu</i> , porém apresenta características do <i>Lato Sensu</i> , uma vez que procura atualizar os estudantes na atuação profissional.

Fonte: adaptado do Portal Brasil (2014) – Divisão do ensino no Brasil.

As idades são citadas como referência, no entanto o desenvolvimento do estudante pode ocorrer em detrimento de outros fatores, como o grau de desenvolvimento intelectual. Devido a isso, não se pode padronizar o aluno e considerar somente a sua idade.

Na próxima subseção, serão tratadas as características, as funções e as atividades das bibliotecas universitárias.

2.1.1 Bibliotecas Universitárias

As Bibliotecas Universitárias estão no bojo das atividades-fim das instituições de ensino superior, citadas por Low (2004, p.11) como de “[...] ensino-aprendizagem, compreendendo, entre outras, acesso a informação e conhecimento, espaços virtuais de aprendizagem e meios de comunicação”. Resumindo, as instituições desenvolvem atividades relativas à docência, ao serviço de biblioteca, ao uso da tecnologia da informação e à comunicação.

Na visão de Milanesi (1985), a biblioteca deve estar em sintonia com a universidade a qual está inserida, uma vez que reflete a qualidade dessa organização de ensino superior. Considerando esse fator, não é aceitável que uma universidade de alto nível possua uma biblioteca com acervo precário, pessoal incompetente e espaço inadequado.

Entretanto, não se pode somente focar na atividade de ensino, haja vista que outras são contempladas na missão (atividade-fim) das universidades: a pesquisa e a extensão. A pesquisa, como ressalta Low (2004), assume o papel da produção docente e discente com projetos de pesquisa, publicações (artigos, trabalhos de conclusão de curso etc.) e; a extensão, conforme Toaldo (1977, p. 52) é a “[...] projeção das demais funções da Universidade”. Constata-se que, sem o ensino, a pesquisa e a extensão não existiriam, visto que dele dependem para levar à comunidade os seus benefícios, como o desenvolvimento de novos produtos, o atendimento jurídico e odontológico aos cidadãos, etc. Estas são formas de “[...] retornar à sociedade aquilo que é desenvolvido dentro da Universidade” (LOW, 2004, p. 11).

As Bibliotecas Universitárias têm função de destaque no quadro dos setores das instituições de ensino superior, visto que as subsidiam com produtos e serviços informacionais. Além disso, salvaguardam os materiais bibliográficos e digitais das organizações para fins de pesquisa, ensino e extensão.

Para Nascimento (2009, p. 18), a Biblioteca Universitária é um:

[...] espaço informacional que, devidamente mobilizado, converter-se-á em equipamento estratégico da maior importância para o alcance das novas formas de gerenciamento das IES. A biblioteca universitária tem como papel principal subsidiar as diversas ações em que a tomada de decisão é requerida, seja na esfera acadêmica, administrativa ou cultural da instituição a que pertence. Sua missão, pois, é apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, técnico-administrativa, político-cultural e artística da Universidade. [...] deve-se implementar modelos gerenciais [...] na qualidade dos produtos oferecidos aos seus usuários.

O principal norte da Biblioteca Universitária é a Gestão da Informação, que, consoante Dias e Belluzzo (2003), consiste em um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas, os quais são utilizados na prática administrativa que visa o serviço de informação para atingir a missão e os objetivos desejados. De acordo

com Choo (2003), pode ser compreendida como a gestão de uma rede de processos: adquire, cria, organiza, distribui e usa a informação.

Além da disseminação de informação e conhecimento, as Bibliotecas Universitárias oferecem uma gama de serviços que podem ser mapeados e melhor readequados à realidade de cada instituição. Elas podem, também, trabalhar em conjunto com outras instituições no intuito de oferecer uma vasta coleção bibliográfica e digital aos seus usuários/clientes.

As Bibliotecas Universitárias possuem, no seu *modus operandi*, produtos e serviços de origem complexa (processo) que são, devido à cobrança da sociedade, aperfeiçoados dia a dia. Hammer (2013, p. 11) afirma que “[...] os conceitos de processo e a gestão de processos não se aplicam apenas a estruturado e transacional [...] também podem ser associados aos processos de desenvolvimento que estão centrados em atividades altamente criativas [...]” e define que “Todo o trabalho é processual” (HAMMER, 2013, p.11).

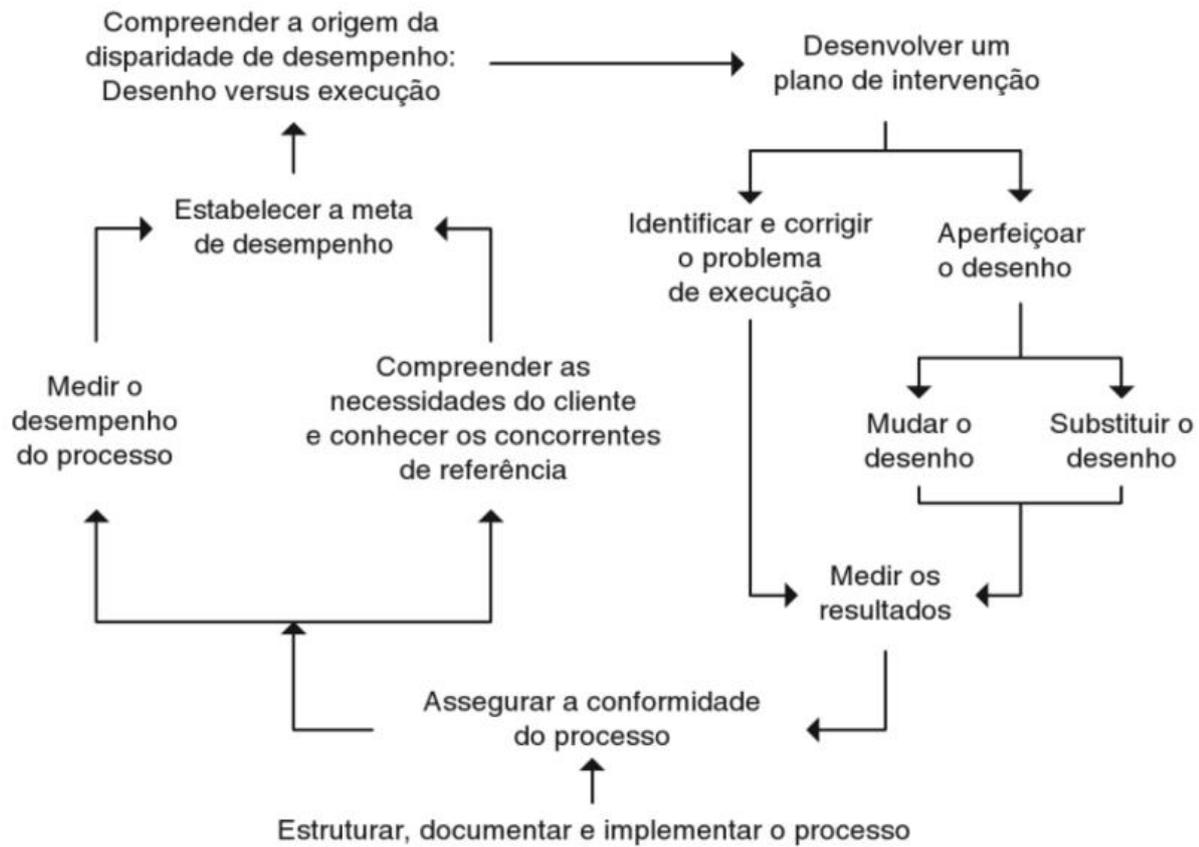
Dessa maneira, se todo o trabalho é processual, deve ser otimizado para eliminar os gargalos que dificultam o gasto racional das receitas públicas e privadas, proporcionando um melhor manejo da força de trabalho e uma economicidade de tempo em relação à oferta de produtos e serviços aos cidadãos usuários do sistema.

A seguir, será apresentado como a Gestão de Processos pode ser uma aliada na promoção da racionalização dos processos inerentes às instituições de ensino superior.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

A Gestão de Processos, no sentido estritamente empresarial, caracteriza-se como os incrementos e as transformações que os produtos e serviços passam desde a sua entrada “*inputs*” até a sua saída “*outputs*” da empresa. Os processos, de acordo com Davenport (1994), constituem uma sincronização de atividades de trabalho com tempo – começo, meio e fim - e espaço definidos. Assim, Hammer (2013, p. 5) esclarece, na figura 1, qual deve ser o ciclo essencial da Gestão de Processos.

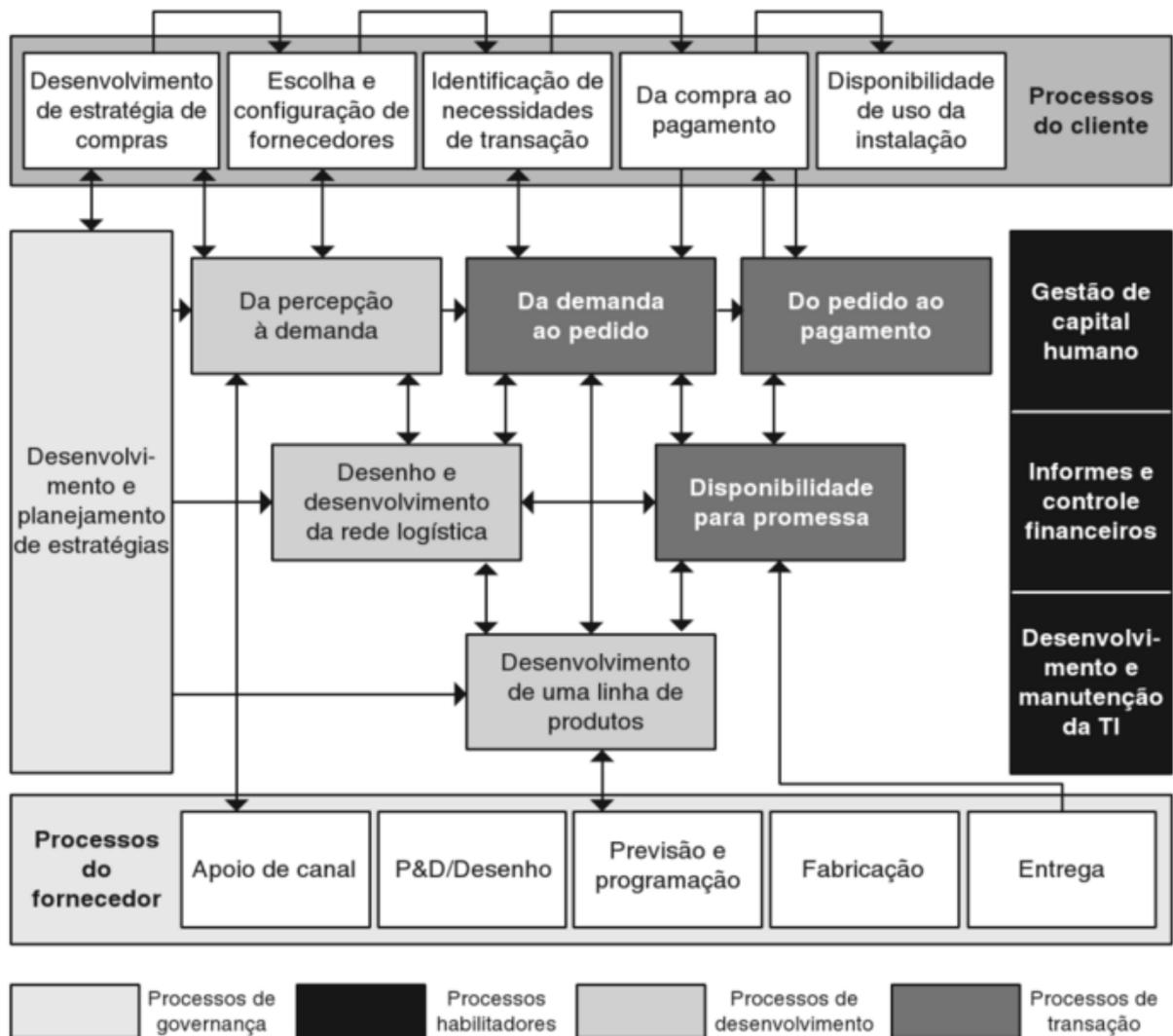
Figura 1 - Ciclo essencial de Gestão de Processos.



Fonte: (HAMMER, 2013, p. 5).

Segundo Campos (2009), processos são atividades repetitivas logicamente organizadas que visam a obter resultados em consonância com a missão institucional. Seguindo esta linha, Hammer (2013, p. 13) apresenta como deve ser a lógica dos processos e seus encadeamentos em um exemplo hipotético dentro de uma empresa, conforme a figura 2.

Figura 2 - Exemplo de um modelo de processo empresarial (EPM).



Fonte: (HAMMER, 2013, p. 13).

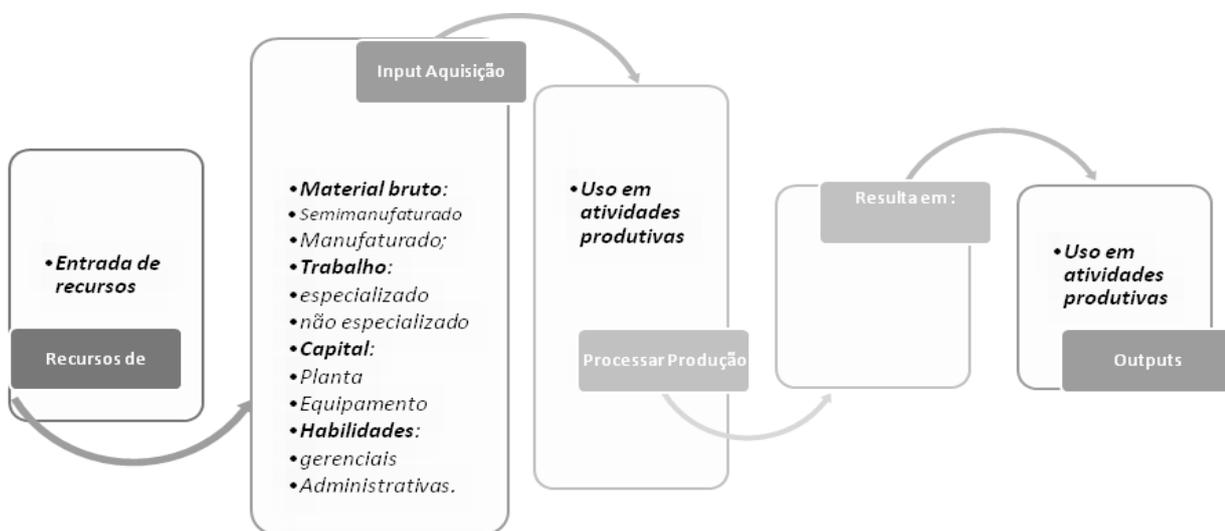
Em vista disso, a Gestão de Processos obstina-se à redução do retrabalho, à economia de recursos materiais e humanos, à eficiência do trabalho e à busca pela qualidade de produtos e serviços. Para Davenport (1994, p. 8), processos são “(...) a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes”.

Os processos, conforme Araújo e Alvarez (2009), são formados por cinco elementos: insumos (*inputs*) - fatores que iniciam a produção ou serviço (matérias-primas, dados iniciais que gerarão relatórios etc.); recursos responsáveis pelo suporte à produção (capital, mão de obra); atividades - há duas ramificações: a identificação (delimita a atividade) e os procedimentos (explicam como será feita a

atividade); e informação e tempo - elementos que perpassam os processos em todas as suas etapas, ou melhor, estão embutidos nas fases desde os *inputs* até os *outputs*, e indicam o como fazer e o tempo que demorará até o seu término.

Na visão de Kwasnicka (2010), os processos podem ser sintetizados como sendo elementos de transformação dentro de um sistema de produção, conforme apresentado na figura 3.

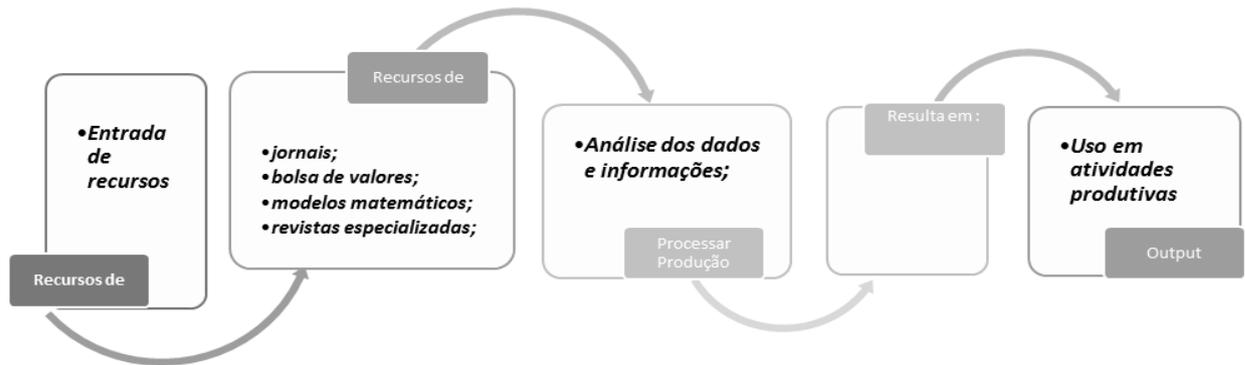
Figura 3 – Interdependência do sistema de produção.



Fonte: adaptação da figura 6.8 do livro de Kwasnicka (2010, p. 132).

Em analogia ao modelo proposto por Kwasnicka (2010), é possível fazer adaptações para o mercado de serviços, como é o caso do exemplo da figura 4, que visa organizar informações do mercado acionário e disponibilizá-las junto aos clientes das corretoras.

Figura 4 – Mercado acionário.



Fonte: baseada na figura 6.8 do livro de Kawasnicka (2010, p. 132).

A leitura institucional por meio dos processos facilita a identificação de gargalos e atividades que engessam os negócios e direciona o que pode ser suprimido sem prejudicar a instituição e o usuário/cliente final. Além disso, proporciona economia de tempo, recursos financeiros e humanos, uma vez que estes dois últimos elementos podem ser alocados em áreas estratégicas das empresas públicas e privadas.

Na ambiência pública e privada, existem diversas instâncias dentro da mesma instituição. Dessa forma, há várias modalidades de processos com objetivos distintos, conforme a seguir:

1. **Processos de Negócios:** estão voltados para o atendimento das demandas dos clientes externos, no que compete a produtos e serviços de qualidade, e visam atingir os objetivos organizacionais;
2. **Processos Organizacionais:** são inerentes ao funcionamento coordenado dos subsistemas internos e vislumbram dar sustentabilidade aos processos de negócios; e
3. **Processos Gerenciais:** têm como objeto as pessoas que decidem dentro da instituição (gerentes, diretores, presidente) e como alvo o ajuste dos procedimentos internos na direção da missão institucional (GONÇALVES, 2000).

Para se atingir os processos falhos dentro das empresas, é necessário conhecê-los por meio das técnicas de Mapeamento de Processos, que consistem em utilizar uma metodologia conhecida, padronizada, de fácil utilização, com documentação e linguagem claras e objetivas, para subsidiar a tomada de decisão.

A seguir, serão apresentados o Mapeamento de Processos utilizado na pesquisa, bem como a ferramenta UML, com os diagramas de Casos de Uso e de Atividades.

2.2.1 Mapeamento de Processos

As empresas são compostas de processos que monitoram e geram agregação de valor a seus produtos e serviços. De acordo com Davenport (2013), os processos são construídos por pessoas, por meio de seus conhecimentos aplicados. Assim, para descobrir os tipos de processos (de negócios, organizacionais ou gerenciais) existentes em uma empresa e identificar possíveis falhas ou otimizá-los, é necessário fazer o seu mapeamento por meio de alguma ferramenta analítica.

Em vista disso, existem várias ferramentas para o Mapeamento de Processos. Uma delas é a metodologia UML - Linguagem de Modelagem Unificada, que é uma linguagem visual voltada para orientação a objetos (modelo de análise baseado na interação entre as unidades do *software*), muito utilizada no levantamento dos requisitos para confecção de *softwares*.

O método UML surgiu da união de três outros que eram utilizados em 1990: Booch, OMT e OOSE. Em meados de 1996, emanou a primeira versão UML com aceitação dos programadores, pois se tratava de uma padronização dos três maiores métodos aceitos no mercado de desenvolvimento de *softwares* (GUEDES, 2011).

O sucesso da implantação de um *software* ou mapeamento dos processos depende de como é realizada a abstração, que consiste no recorte das necessidades do mundo real e transferência para os sistemas de modelagens UML.

Para a utilização correta do sistema UML, deve-se fazer um levantamento dos requisitos, isto é, dos processos, e, por conseguinte, proceder à análise. De acordo com Guedes (2011 p. 23), “O engenheiro examina os requisitos enunciados pelos usuários, verificando se estes foram especificados corretamente e se foram realmente bem compreendidos”. O sistema, então, apresentará a compreensão das necessidades sugeridas pelos usuários e a interpretação do analista, bem como suas sugestões de melhorias.

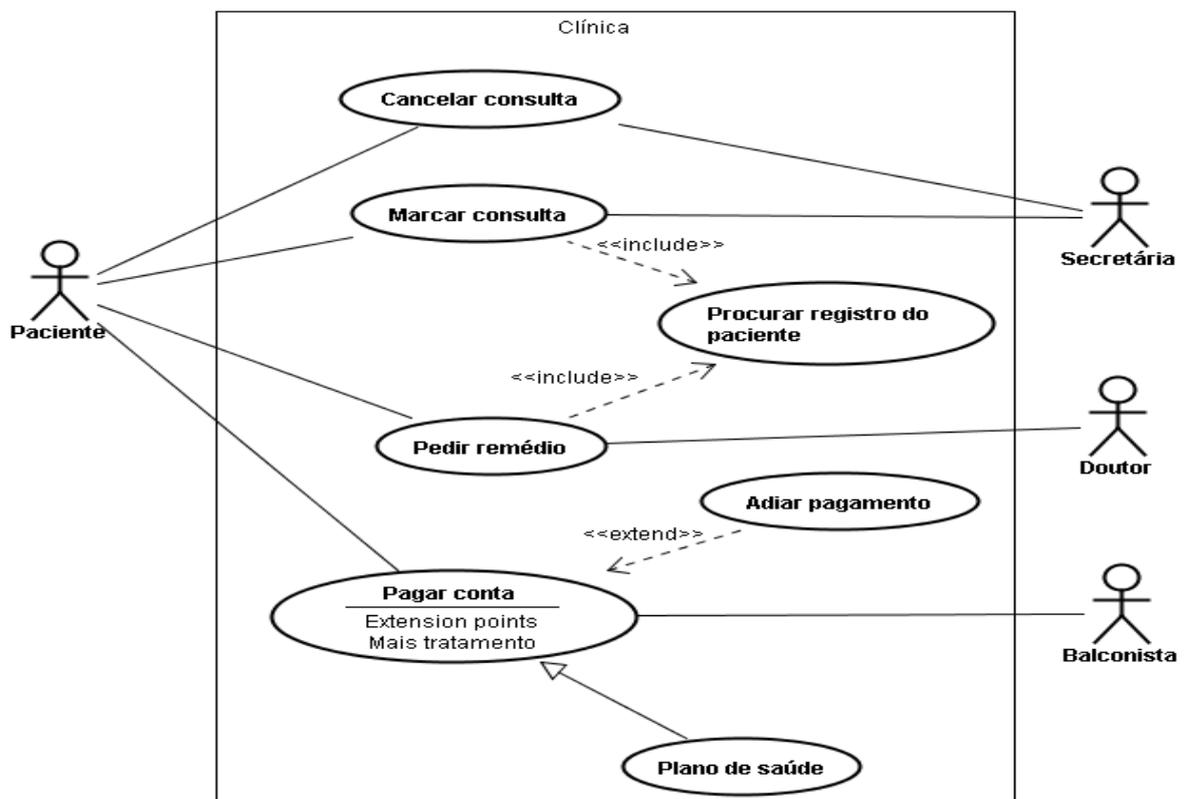
O sistema de modelagem UML trabalha com diagramas, a fim de que se tenha a visão de todos os processos e, também, de suas especificidades. São eles: o diagrama de Casos de Uso e o diagrama de Atividades

O diagrama de Casos de Uso dá uma visão geral das pessoas envolvidas nos processos e de quais atividades terão que desempenhar. Na visão de Guedes (2011, p. 30),

O diagrama de Casos de Uso é o diagrama mais geral e informal da UML, utilizado normalmente nas fases de levantamento e análise de requisitos do sistema, embora venha a ser consultado durante todo o processo de modelagem e possa servir de base para outros diagramas. Apresenta uma linguagem simples e de fácil compreensão para que os usuários possam ter uma ideia geral de como o sistema irá se comportar. Procura identificar os atores (usuários, outros sistemas ou até mesmo algum *hardware* especial).

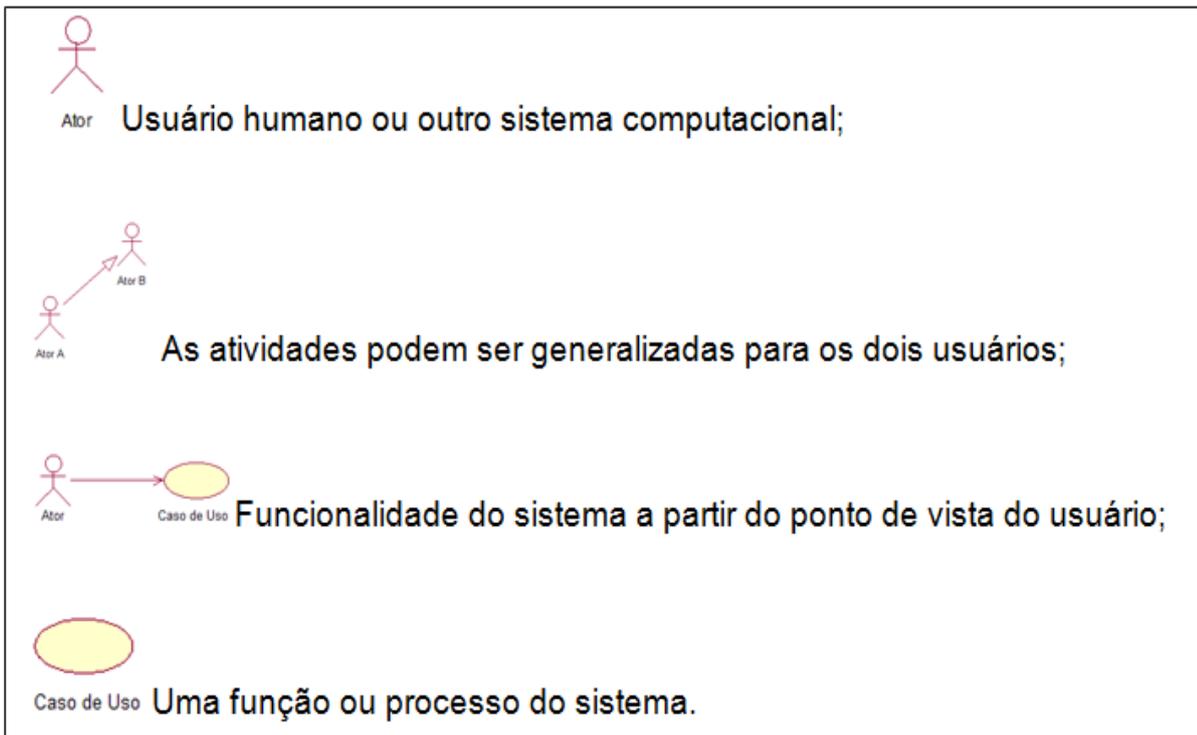
No diagrama 1, há um exemplo de diagrama de Casos de Uso, que apresenta o funcionamento de uma clínica: os atores envolvidos (paciente, secretária e doutor), os processos e suas relações *include* e *extend*.

Diagrama 1 – Exemplo de diagrama de Casos de Uso - Clínica



Segue, na legenda 1 do diagrama 1, o esclarecimento dos *stakeholder* envolvidos, seus relacionamentos, nomenclaturas e ilustrações, ou seja, o inter-relacionamento dentro de um sistema:

Legenda 1 – Representação dos elementos internos do diagrama de Casos de Uso.



Fonte: (ROCHA NETO, 2007).

O modelo de análise UML do diagrama de Casos de Uso (visão global dos processos) apresenta os atores envolvidos, a interação dos atores em relação a outros atores e os atores e seus processos.

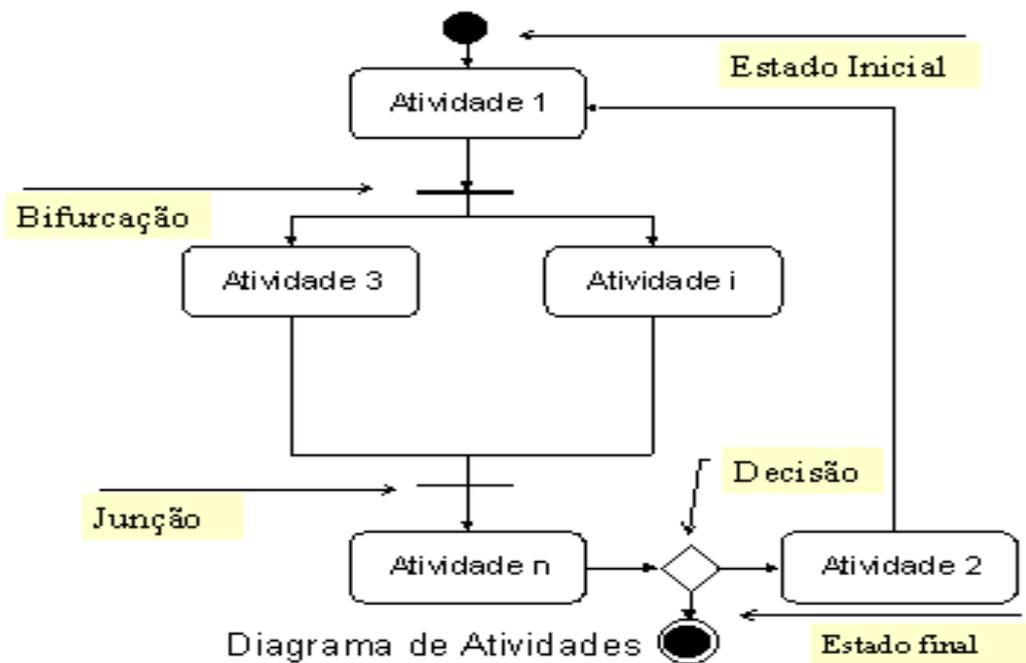
Apresenta, também, as relações *include* – verificação de outro processo para determinar a sua execução – e *extend* – verificação de processo acessório, que pode ou não ser acionado às suas condições para a consecução final. A diferença do *include* para o *extend* refere-se que o primeiro é uma condição *sine qua non* para a finalização da atividade e o segundo não precisa ser utilizado, ou seja, é um acessório.

Todavia, quando se necessita olhar a peculiaridade de um processo, quais são as suas atividades de início, meio e fim, é necessário utilizar o diagrama de

Atividades, o qual, de acordo com Guedes (2011, p. 36) “[...] preocupa-se em descrever os passos a serem percorridos para a conclusão de uma atividade específica, podendo esta, ser representada por um método com certo grau de complexidade, um algoritmo, ou mesmo por um processo completo”. Ainda conforme o autor, “[...] concentra-se na representação do fluxo de controle de uma atividade”.

O diagrama de Atividades 2 indica quais são as relações entre os elementos de um processo genérico: estado inicial, atividades, bifurcação, junção, decisão e estado final.

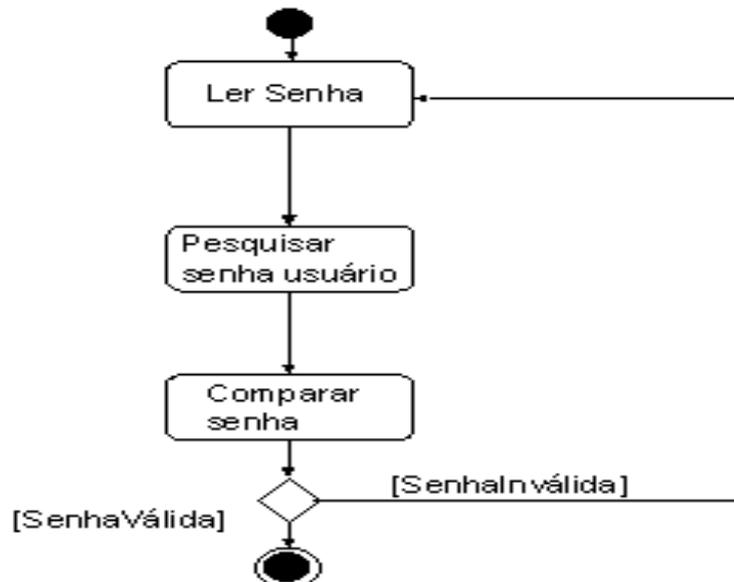
Diagrama 2 – Representação dos elementos internos do diagrama de Atividades.



Fonte: (LEITE, 2000).

Segue, no diagrama 3, um exemplo de aplicação do diagrama de Atividades 3 na validação da senha de um usuário hipotético.

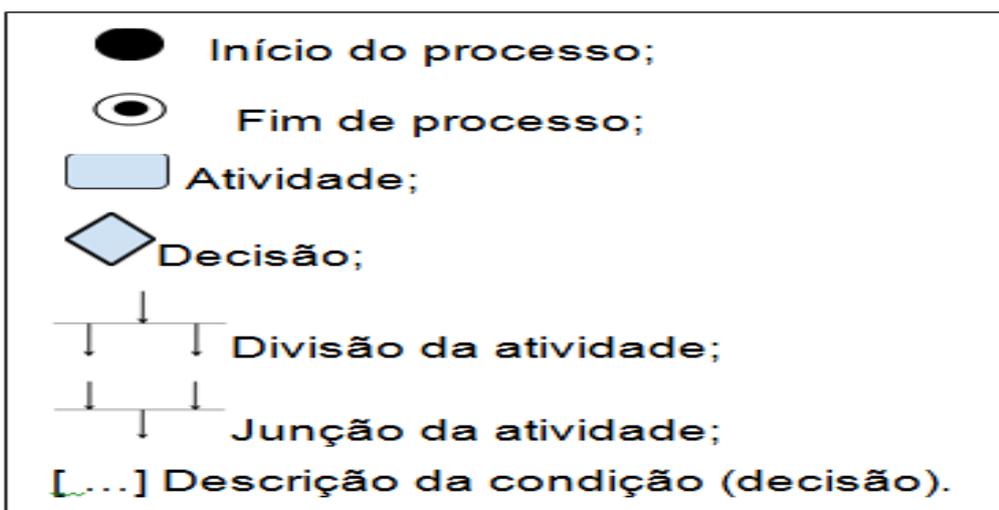
Diagrama 3 – Exemplo de aplicação do diagrama de Atividades.

Diagrama de Atividades para *Validar Cliente*

Fonte: (LEITE, 2000).

No diagrama de Atividades, existem vários tipos de elementos para identificar a sequência do processo: início e fim, decisão (condição), esclarecimento da decisão, junção e divisão de atividades, como podem ser observados na legenda 2.

Legenda 2 – Representação dos elementos internos do diagrama de Atividades 3.



Fonte: (LEITE, 2000).

A metodologia UML foi escolhida por ser padronizada, de ampla aceitação na confecção de *softwares*, com linguagem fácil e acessível, uma vez que existem *softwares* gratuitos para a modelagem de sistemas, como o *Astah*. Os diagramas de Casos de Uso e de Atividades foram adotados em função de abarcarem a visão geral (Casos de Uso) e específica (Atividades). Podem ser aplicados e adaptados em diversos ramos de atuação, haja vista que podem elencar atividades e processos e não entrar nos pormenores das linguagens de programação.

Para a documentação dos passos, processos, atividades, atores e interações, será realizada a formatação no modelo de Manual de Procedimentos, visto que o modelo apresentado na ferramenta UML cita apenas os elementos sem a descrição pormenorizada das atividades.

O quadro 2 apresenta um exemplo de documentação utilizada na metodologia UML:

Quadro 2 – Exemplo de documentação de diagrama de Casos de Uso.

NOME DO CASO DE USO	GERENCIAMENTO DE ENTRADA
Caso de Uso Geral	Verifica Acesso
Ator Principal	Funcionário
Ator Secundário	Usuário
Resumo	Este caso de uso descreve as etapas percorrida por um morador para entrar no seu condomínio.
Pré-condições	O morador deve ta cadastrado no BD
Pós-condições	Liberar portão

Ações do Ator	Ações do Sistema
1. Usuário coloca sua Digital	
	2. Verifica BD
	3. Libera Acesso
4. Acesso Liberado	

Fonte: (RUDHERY et al., 2012)

Dessa maneira, o conteúdo dos Manuais de Procedimentos pode ser mais detalhado, elencando os passos que cada ator deverá tomar no processo. Assim, é possível objetivar a tomada de decisão dos envolvidos e buscar atender os clientes/usuários quanto à padronização, a menor perda de tempo no atendimento e à clareza dos processos.

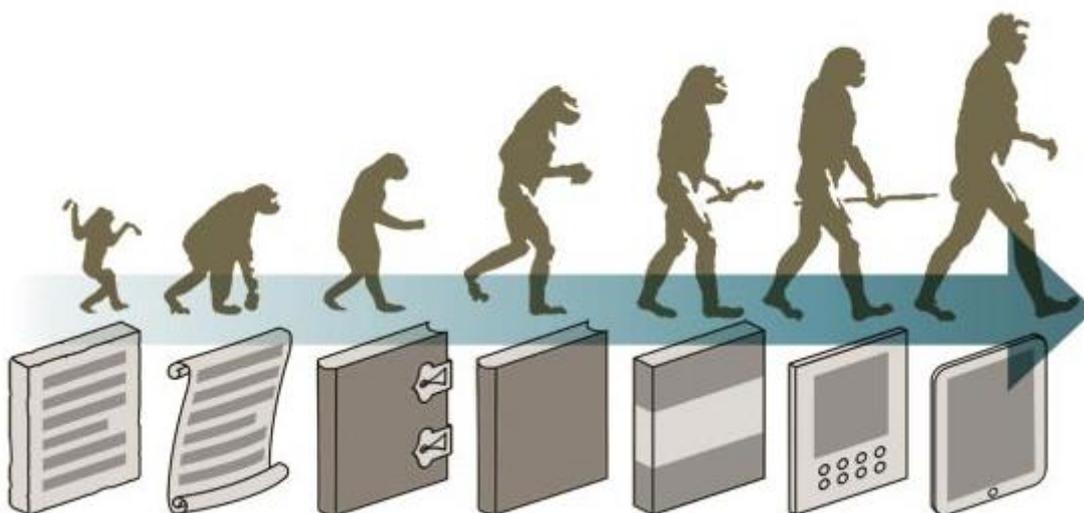
O conteúdo dos Manuais de Procedimentos será baseado nas premissas da Gestão do Conhecimento, que tem como foco a retenção e o gerenciamento do conhecimento explícito para posterior aplicação. Esse conhecimento explícito pode ser solicitado de todos os *stakeholders* envolvidos, no sistema de empréstimo entre bibliotecas, por meio de *feedbacks* dos indicadores, *e-mails* e conversas pessoais.

A seguir, serão apresentados como devem ser a estrutura física e o conteúdo dos Manuais de Procedimentos e como a Gestão do Conhecimento pode proporcionar auxílio na construção dos compêndios, na direção da tomada de decisão.

2.3 MANUAIS

Desde o primórdio da civilização, o homem se preocupa em registrar fatos e acontecimentos peculiares a sua vida. Entretanto, para que esses fatos e acontecimentos se perpetuassem ao longo de tantos anos, tiveram que ser representados por alguma forma de material conhecida como suporte. Assim, no início da civilização, usavam-se argila, pergaminho, papiro; nos dias atuais, papel e suporte eletrônico. A figura 5 ilustra a evolução dos suportes em comparação à humana, desde os primórdios até os dias atuais.

Figura 5 – A evolução do suporte em comparação à humana.



Fonte: (DARWIN'S LIBRARY, 2015)

Esses suportes, por registrarem fatos, expressões e acontecimentos, são importantes à civilização e, ainda, constituem provas concretas da existência de outros povos, sendo considerados documentos. Para Bellotto (2004, p. 35), o conceito clássico de documento é:

[...] qualquer elemento gráfico, iconográfico, plástico ou fônico pelo qual o homem se expressa. É o livro, o artigo de revista ou jornal, o relatório, o processo, o dossiê, a correspondência, a legislação, a estampa, a tela, a escultura, a fotografia, o filme, o disco, a fita magnética, o objeto utilitário etc., enfim tudo o que seja produzido por razões funcionais, jurídicas, científicas, técnicas, culturais ou artísticas pela atividade humana.

O relevante na questão documental, mais que o suporte, é o conteúdo informacional que está inserido no material em questão e a sua articulação, pois, como ressalta Bellotto (2004, p. 36), “A forma/função pela qual o documento é criado e que vai determinar seu uso e destino de armazenamento futuro é a razão de sua origem e emprego, e não o suporte sobre o qual está constituído [...]”.

O século XX marca a transição na história da função documental. Nesse período, observa-se a passagem da concepção medieval, marcada e centrada no confinamento de suas aplicações, para o início da aplicabilidade de seus princípios e métodos, na íntegra, em documentos contemporâneos. O que realmente ocorreu foi uma nova abordagem, e, com isso, uma nova percepção da utilidade desses princípios e mecanismos sobre os documentos modernos (RONDINELLI, 2002, p. 45).

Entre esses documentos modernos, inserem-se os manuais, que, na percepção de D'Ascenção (2007), buscam realizar a documentação, a orientação e a fixação de procedimentos. Os manuais podem ser administrativos ou técnicos.

O Manual Administrativo, de acordo com Araújo (1994, p. 142), é “[...] uma coleção de instruções, com o propósito de comunicar informações sobre políticas e práticas”. Conforme Chinelato Filho (1997, p. 86), “O Manual Administrativo é um conjunto de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, entre outros”. Ele é um veículo de comunicação direta, que não pode apresentar falhas em sua elaboração, pois é um instrumento de consulta e esclarecimento de dúvida, e deve ser acessível, claro e atualizado. Suas particularidades fundamentais “[...] assim como no relatório são a clareza e a simplicidade. O grau de concisão das instruções depende da necessidade do seu maior ou menor detalhamento” (CHINELATO FILHO, 1997, p. 87).

O uso do Manual Administrativo gera, sem dúvida alguma, uma economia de recursos financeiros e de mão de obra à instituição, na medida em que se substituem os serviços destinados ao esclarecimento de dúvidas a pessoas vinculadas direta ou indiretamente a essa instituição, ocasionando, dessa forma, o remanejamento e a otimização de tal mão de obra a outros setores estratégicos. (CHINELATO FILHO, 1997).

Na percepção de Oliveira (1998, p. 392), “Existem alguns tipos de Manuais Administrativos que atendem a diferentes tipos de necessidades da empresa, a saber: Manual de Organização; Manual de Normas e Procedimentos; Manual de Políticas e Diretrizes; Manual do Empregado; Manual de Instruções [...]”.

O Manual Administrativo deve seguir alguns requisitos estruturais básicos para que atenda às necessidades do usuário/cliente da instituição. Como salienta Oliveira (1998, p. 399), “[...] normalmente um manual pode conter as seguintes partes básicas: apresentação; índice numérico ou sumário; instruções para uso; conteúdo básico; apêndice; glossário; índice temático; bibliografia”.

Dentre os Manuais Administrativos, insere-se o Manual de Procedimentos, que tem como objetivo, segundo Cury (2007, p. 430):

[...] descrever as atividades que interessam aos diversos órgãos da empresa e explicitar como elas devem ser desenvolvidas. Esse Manual deve ter os seguintes objetivos:

1. Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
2. Proporcionar, por intermédio de um ou mais departamentos, métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços;
3. Atribuir aos departamentos competência para definição das informações que serão incluídas no Manual;
4. Coordenar as atividades dos departamentos, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

O Manual de Procedimentos configura-se, muitas vezes, como um instrumento de transmissão da informação de superiores aos colaboradores ou entre os pares da instituição. Assim, está estrito a informações de cunho geral e não visa à transmissão de conhecimento. Todavia, o Manual de Procedimentos tem potencial para atingir tal objetivo, pois depende do grau de detalhamento das atividades, procedimentos, rotinas, e, principalmente, de atualização, visto que as instituições estão em constante evolução.

Devido à complexidade das organizações e para atender suas demandas, houve a necessidade de dividir os Manuais em diversas áreas e aspectos temáticos,

tais como: Manuais de Sequência Administrativa, Manual de Organização, Manual de Normas, Manual de Política, Manuais de Instrução. A próxima subseção tratará dos aspectos inerentes a algumas categorias de Manuais Administrativos.

A) Categorização dos Manuais Administrativos

No âmbito das organizações, podem-se encontrar diversos tipos de Manuais Administrativos, com as mais variadas funções: Manual de Organização, Manual de Normas e Procedimentos, Manual de Políticas e Diretrizes, Manual do Empregado e Manual de Instrução.

1. Manual de Organização: caracteriza-se por ser um instrumento que determina funções. Esse tipo de artifício tem como funcionalidade a de esclarecer a posição hierárquica de cada membro dentro da empresa, como um organograma.

A utilidade desse documento é elucidada pela contribuição de Oliveira (2001, p. 392), ao apontar que suas finalidades são “[...] enfatizar e caracterizar os aspectos formais das relações entre os diferentes departamentos (ou unidades organizacionais) da empresa [...]”. O autor ressalta os seguintes tópicos funcionais dos Manuais Organizacionais:

- Estabelecimento dos objetivos gerais e dos objetos setoriais da empresa;
- Organograma geral e organogramas parciais, por grande área ou divisão da empresa;
- Relação das funções principais a serem executadas pelas unidades organizacionais;
- Relações de linha e de assessoria;
- Níveis hierárquicos e amplitude de controle;
- Grau de autoridade que cada um recebe e pode delegar;
- Aspectos de centralização e descentralização;
- Interação com o sistema de comunicações; e
- Interação com o sistema de informações/decisões.

2. Manual de Normas e Procedimentos: é um guia para a empresa, no sentido de que apresenta um detalhamento das atividades que cada membro desempenhará. Para Reis (2002, p. 49), o objetivo deste manual é realizar a “[...] descrição das atividades que envolvem os processos empresariais [...]”. Oliveira (2001, p. 394) elenca as principais atividades e características do Manual de Normas e Procedimentos:

- Normas: é a indicação de quem executa ou pode executar (pessoa ou unidade organizacional) os diversos trabalhos do processo administrativo;
- Procedimentos: é a indicação de como são executados os trabalhos dentro do processo administrativo;
- Formulários: é a indicação dos documentos que circulam no processo administrativo, bem como da forma de manipulação; e
- Fluxogramas: é a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos.

3. Manual de Políticas e Diretrizes: serve para estabelecer um parâmetro e dar uma direção para o plano de ação da organização. Tem como objetivo respaldar executivos e funcionários no quesito “tomada de decisão”. Cury (2000, p. 419) salienta quais são os principais objetivos deste manual:

- Comunicar as decisões da alta administração aos executivos responsáveis pelos setores operacionais da empresa;
- Delegar autoridade aos departamentos descentralizadores da empresa, para tomarem às providências supervenientes, consoante as condições estipuladas;
- Evitar a necessidade de executivos operacionais submeterem todos os problemas à decisão da alta administração;
- Coordenar os esforços de todos para que sejam atingidos os propósitos gerais da empresa.

Este tipo de manual é um instrumento básico para os mais diversos setores e níveis da empresa. Conforme Oliveira (2001, p.396), pode ser utilizado como um determinante político nas seguintes áreas:

- Políticas de *marketing*;
- Políticas de tecnologia;
- Políticas de logísticas;
- Políticas de recursos humanos;
- Políticas de produção; e
- Políticas de finanças.

4. Manual do Empregado: este tipo de manual serve para instruir o novo funcionário em relação ao caminho a trilhar dentro da organização (atividades cotidianas da instituição). Suas principais funcionalidades e utilidades para a organização são, segundo Oliveira (2001, p. 397):

- Propiciar ao novo funcionário seu rápido entendimento da empresa;
- Propiciar bom clima entre o empregado e a empresa;
- Explicar deveres e direitos do empregado perante a empresa; e
- Facilitar o posterior treinamento do novo empregado.

5. Manual de Instrução: este manual, segundo o Dicionário Aurélio¹, é um “[...] livro que contém noções essenciais acerca de uma ciência, de uma técnica, etc.” (FERREIRA, 2004, p. 1270). Como ressalta Reis (2002, p. 7), “Suas informações servem como orientação ao usuário quanto a ter maior rendimento, aproveitamento e conservação do produto, incluindo a segurança do operador”. A sua linguagem “[...] inclui termos técnicos e ilustrativos, sempre destacando os principais componentes” (REIS, 2002, p. 7).

Para Zeleznik (1999), os Manuais de Instrução/Usuário caracterizam-se por ensinar o leitor como fazer funcionar, manusear, manter produtos ou equipamentos, realizar operações e utilizar serviços. Em todos os casos, os Manuais são elaborados para um usuário/cliente, o leitor, que utilizará um produto, um equipamento ou um serviço.

O Manual de Instrução/Usuário pode ser utilizado, indiretamente, como instrumento de *marketing* da organização que o gera, pois deve acompanhar qualquer produto ou serviço para fins de auxílio. Dessa forma, devido a sua visibilidade e função precípua, o mesmo deve atender a qualquer indagação, demanda ou dúvida gerada pela utilização de um produto ou serviço. Em virtude disto, observa-se uma consonância com uma das funcionalidades do *marketing*, que é a de atender às demandas do usuário/cliente.

Segundo Boone e Kurtz (1998, p. 5), “[...] todas as organizações precisam criar utilidade para que possam sobreviver. O projeto e o *marketing* de bens, serviços e ideias que satisfaçam necessidades [...]”.

A fim de melhor evidenciar algumas características e aspectos dos Manuais Administrativos, a próxima subseção tratará das peculiaridades da sua estrutura.

B) Estrutura dos Manuais

O Manual pode ser elaborado de maneira simplista (com a menor carga de itens possíveis), ou pode ser redigido com muitos itens. Isso depende do tipo de Manual Administrativo pretendido pela organização em virtude da necessidade e função que apresenta, da existência de alguma legislação determinante na sua

¹FERREIRA, A.B. de H. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 3 ed. Curitiba: Positivo, 2004.

tessitura com elementos e itens pré-determinados e dos objetivos que se deseja alcançar.

No quadro 3, Galvão (2003) e Oliveira (2001) expõem os principais atributos e estruturas dos Manuais Administrativos.

Quadro 3 - Estrutura do Manual Administrativo.

(continua)

Estrutura do Manual Administrativo		
<i>Estrutura</i>	<i>Finalidade</i>	<i>Características</i>
<i>Estrutura Textual</i>	Compõe um determinado modelo de texto e corresponde a todos os elementos que particularizam a tessitura dos aspectos articulados e grafados. Cada documento apresenta uma estrutura própria.	Exemplo: os manuais de impressoras têm organização textual diferente dos das embalagens de <i>shampoo</i> : os primeiros apresentam elementos de procedimentos referentes à otimização e à utilização do equipamento; os segundos trazem informações sobre os elementos químicos e o manuseio do produto.
<i>Estrutura Visual</i>	Corresponde aos elementos da estrutura documental - tipo encadeado de texto, condizente ao material abordado.	Exemplo: o Manual tem uma estrutura textual e visual típica, ou seja, se alguns desses elementos forem dissociados, poderão o descaracterizar.
<i>Estrutura de acesso à informação</i>		
<i>Índice Numérico ou Sumário</i>	Geralmente está presente no início do documento e serve para referenciar o leitor diante do conteúdo da obra.	Indica o assunto, os capítulos e as seções; e os localiza de acordo com as suas respectivas páginas. É estruturado de maneira lógica e deve ser detalhado para permitir a localização rápida da informação.
<i>Apresentação</i>	Texto inicial do documento no qual são identificadas a intenção e os objetivos do excerto.	Dessa forma, o cargo máximo da empresa comunica-se com os funcionários sobre a obrigatoriedade e a relevância do conteúdo do Manual.
<i>Instruções para Uso</i>	São os passos que devem ser tomados para a operação de um produto ou serviço. As instruções devem ser redigidas de maneira clara, objetiva e concisa para que não gere dúvidas em relação ao uso de um produto ou serviço.	Oliveira (2001) elenca os atributos básicos que essa área deve conter: <ul style="list-style-type: none"> • Disposição do conteúdo básico; • Princípios em que se baseiam os capítulos; • Sistema de codificação utilizado; • Utilização dos apêndices; • Utilização do glossário; • Utilização do índice temático; • Forma de atualizações e modificações efetuadas; e • Consulta de pontos não considerados e não explicados.
<i>Conteúdo Básico</i>	Corresponde ao cerne do manual.	Disposição das informações (conteúdo principal) inerentes ao uso de um produto ou serviço. Parte mais extensa do documento.
<i>Apêndice</i>	Corresponde a um espaço reservado a todos os documentos extras utilizados na tessitura do manual, para que não ocorra ruptura na sua leitura.	Normalmente contém formulários, fluxogramas, fotos, gráficos etc.

Quadro 3 - Estrutura do Manual Administrativo.

(conclusão)

<i>Glossário</i>	É um tipo de instrumento de consulta, como nos dicionários, que contém os termos técnicos utilizados na tessitura dos Manuais.	Serve de apoio para quem vai realizar pesquisa no documento;
<i>Índice Temático</i>	Indica a localização das páginas.	Relaciona-se, de forma lógica, aos temas contidos nos Manuais e suas respectivas páginas.
<i>Referência</i>	Lista composta com as principais informações acerca dos autores, títulos, edição, local, editora, ano de publicação e <i>site</i> .	Documentos que serviram de apoio para a elaboração do documento (manual).

Fonte: Adaptado de Galvão (2003) e Oliveira (2001).

A área que estrutura, gerencia, captura e procura entender como utilizar o conhecimento para fins de vantagem competitiva e processo de tomada de decisão é a Gestão do Conhecimento.

O próximo subcapítulo tratará como a teoria da Gestão do Conhecimento pode ser eficiente na elaboração do conteúdo dos Manuais de Procedimentos, uma vez que os processos são realizados por pessoas que detêm os conhecimentos explícito e tácito alicerçados nas experiências humanas.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é estudado por diversas áreas, mas o enfoque para o seu gerenciamento e transmissão é dado pela Gestão do Conhecimento, que lida, diretamente, com o conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso por meio de documentos, manuais etc., tudo o que pode ser formalizado em mídias tradicionais ou digitais (POLANYI, 1966). O conhecimento tácito é difícil, uma vez que está na “cabeça” das pessoas, ou seja, é o capital humano intelectual que as pessoas utilizam para a tomada de decisões.

A figura 6 demonstra como deve ser a sinergia entre o conhecimento tácito e o explícito na visão de Takeuchi e Nonaka (2008).

Figura 6 – Representação da sinergia entre o conhecimento Tácito e o Explícito.



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 20)

O quadrante **Socialização** (tácito/tácito) refere-se à interação entre as pessoas em contato face a face, como assistir palestras, realizar bate-papos, etc.; o quadrante **Externalização** (tácito/explicito) relaciona-se com a passagem (intermédio) da descrição do que se compreende entre experiência e cotidiano para o registro (formalização) de processos, documentação, técnicas etc.; o quadrante **Combinação** (explícito/explicito) remete à conjunção dos conhecimentos já explicitados, ou seja, combina dados e informações para a formulação de novos conhecimentos; e o quadrante **Internalização** (explícito/tácito) indica a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, gerando, assim, novos conhecimentos e inovações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, grifo nosso). Esse ciclo de Gestão do Conhecimento é baseado em PDCL (planejar, fazer, checar e aprender) ao invés do tradicional PDCA (planejar, fazer, checar e agir).

O termo Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, mesmo depois de 25 anos, ainda é algo complicado de se implantar nas grandes e médias empresas, principalmente pela resistência humana de não querer dividir seus conhecimentos adquiridos ao longo da vida. Outro ponto negativo refere-se à dificuldade da alta administração em perceber a importância dessa ferramenta para a empresa. Santiago Júnior (2004, p. 42) relata que existem inúmeras resistências básicas junto aos funcionários e muitas dificuldades de percepção dos executivos

que deveriam ser mudadas para permitir a implementação da Gestão do Conhecimento. A principal delas relaciona-se à questão que associa o conhecimento ao poder.

Todavia, pode-se inferir que a Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual. "A riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos eficientes e efetivos" (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 17).

A Gestão do Conhecimento é um esforço coletivo dos colaboradores, gerentes e donos da instituição para se atingir um objetivo comum: a disponibilização do conhecimento no momento que se faz oportuno. Terra (2000, p. 219) a caracteriza como:

[...] um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Ainda acerca dessa relevante aliada das empresas, Hommerding e Vergueiro (2004, p. 12) argumentam que a Gestão do Conhecimento refere-se à identificação e mapeamento do capital intelectual de uma organização e leva à geração de novos conhecimentos, bem como de vantagens competitivas no mercado, tornando acessíveis grandes quantidades de informações corporativas.

Para tanto, segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 18), capital intelectual ou conhecimento é:

[...] qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivadas de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *softwares*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais, para citar alguns.

Do ponto de vista da organização, o que importa são as manifestações do conhecimento de cada indivíduo, que, com suas ações e decisões, agrega valor aos processos dos quais participa. A Gestão do Conhecimento se ocupa, portanto, dos processos gerenciais, da infraestrutura física e digital, que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, o compartilhamento e o uso de conhecimentos individuais e coletivos (TERRA, 2005, p. 2).

Como observa Terra (2005, p. 85), “a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano e, especificamente, no conhecimento tácito que seus funcionários possuem”. Este, último, é difícil de ser imitado, copiado e “reengenheirado”. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído, e é, de certa forma, invisível, pois reside na “cabeça das pessoas”.

A Gestão do Conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade de as empresas utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. Assim, de acordo com a demanda apresentada pelo cenário, deve-se tomar uma decisão diferenciada.

Para os tomadores de decisão, quanto mais valor agregado à informação, maior a aproximação para geração de novos conhecimentos. Dessa forma, no quadro 4, Neócles (2013, p. 2) classifica o grau de relevância para os tomadores de decisão.

Quadro 4 – Sistemas de Informação

Dado →	Informação →	Conhecimento
--------	--------------	--------------

Fonte: (NEÓCLES, 2013, p. 2).

Observa-se que o “dado” simples e “cru” é matéria bruta, uma vez que não pertence a nenhum contexto. Um exemplo seria a visualização de um preço em uma prateleira vazia no mercado. Quando se atenta a essa mesma prateleira com um preço e uma mercadoria relacionada, verifica-se um contexto, ou seja, aquele produto custa “X”, tem-se a informação. Por outro lado, quando se infere o conhecimento junto com essa informação e, conclui-se, por exemplo, que, em dia de jogo de futebol, o salgadinho vende mais quando está próximo à cerveja, tem-se o conhecimento.

Esse conhecimento mencionado é fruto da troca de experiências, informações, valores, contexto, crenças, lazer etc., ou melhor, da imersão no ambiente e a relação entre as pessoas (NONAKA, 1994; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 1996).

Este capítulo procurou elencar as teorias que deram sustentação teórico-conceitual à confecção do trabalho de pesquisa: estrutura do ensino no Brasil e bibliotecas universitárias, gestão de processos, ferramenta para modelagem de processos, manuais administrativos e a gestão do conhecimento.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a estrutura da metodologia do trabalho, cujo objetivo é formatar os processos que balizam os empréstimos entre as bibliotecas parceiras - somente as da cidade de Frederico Westphalen. O capítulo encontra-se dividido em procedimentos metodológicos, delimitação do universo e problema da pesquisa, coleta e análise dos dados, critérios de exclusão e etapas da pesquisa.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa científica necessita da descrição minuciosa dos procedimentos metodológicos, da clareza das informações a serem empregadas e do caminho percorrido para a conclusão dos dados.

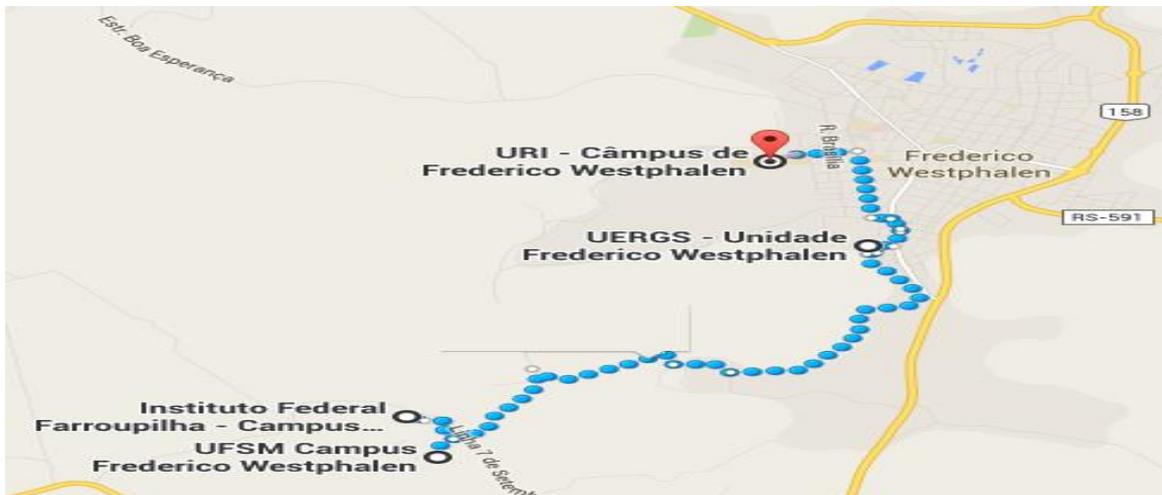
Esta pesquisa se caracteriza como Qualitativa, pois visa ao aprimoramento de ideias, à identificação e ao estabelecimento de relação do fenômeno do problema sem o viés de mensuração, e sim de exploração da situação estudada.

No rol das pesquisas qualitativas, esta investigação enquadra-se como Estudo de Caso, o qual, conforme Yin (2005), objetiva esclarecer as indagações do tipo “como” e “qual”, tem caráter explicativo e se orienta para a dependência das incidências – quatro instituições de ensino superior que se situam em Frederico Westphalen (UFSM, IFF, Uergs e URI) -, ao contrário dos Casos Múltiplos, cujos nortes são o viés independente das incidências. A escolha do método de Estudo de Caso justifica-se, também, pelo fato de abordar questões operacionais e contemporâneas.

Para a criação do modelo de empréstimo, os subsídios serão congregados entre as instituições parceiras, por meio da análise e complementação dos dados dos fluxos de empréstimos e das políticas locais. As universidades citadas foram escolhidas devido à proximidade de uma em relação à outra, que é de aproximadamente 10 km, o que facilita a locomoção da comunidade acadêmica para obtenção dos empréstimos.

Segue, na figura 7, a localização geográfica das instituições parceiras da cidade de Frederico Westphalen.

Figura 7 – Indicação, no mapa, das instituições de Ensino Superior em Frederico Westphalen.



Fonte: <https://www.google.com.br/maps>

Em vista disso, Godoy (1995, p. 25) observa que, dentro da pesquisa Qualitativa, existem várias ramificações, posto que o Estudo de Caso “[...] caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma **unidade que se analisa profundamente**”. Ainda segundo a autora, “Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de **solução de um problema extraído da vida real**”. No que se refere ao desenvolvimento da pesquisa, deve ser feita tendo em vista o **problema ou questão que preocupa o investigador** (GODOY, 1995, grifo nosso).

Uma das subdivisões do Estudo de Caso é a pesquisa Exploratória, que, conforme Gil (2010), caracteriza-se por proporcionar familiaridade com o problema, a construção e a elucidação de hipóteses, e tem como peculiaridade o planejamento flexível, pois conecta os mais variados aspectos, fatos ou fenômenos relacionados à pesquisa. A coleta de dados pode ser realizada por meio de levantamento bibliográfico, questionários semiestruturados realizados com pessoas ou grupos-chave (*stakeholders*) e vivência de experiências práticas. Os estudos exploratórios, em virtude da flexibilidade, enquadram os tipos de investigação estudo de caso, levantamento bibliográfico e de campo.

Para a realização da coleta de dados, Collis e Hussey (2005) comentam que os questionários semiestruturados são um método que orquestram perguntas aos

participantes-chave para elucidar o que fazem, sentem e pensam a respeito de um determinado assunto. Dessa forma, facilitam a comparação, a esquematização e a análise das respostas, e podem ser aplicados pessoalmente, por telefone, por computador - redes sociais, *e-mails*, formulários gerados eletronicamente -, de forma individual ou em grupo.

3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E PROBLEMA DA PESQUISA

O universo da pesquisa, definido para essa investigação, corresponde às bibliotecas universitárias de alguns *campi* avançados de instituições localizadas na cidade de Frederico Westphalen, quais sejam UFSM/FW, URI/FW, Uergs/FW e IFF/FW.

O problema relacionado à pesquisa está centrado na dificuldade que as bibliotecas citadas têm de interagir no empréstimo mútuo, visto que detêm variados títulos, em diversos suportes, e podem suprir a demanda regional de professores, alunos e técnico-administrativos, bem como gerar economia para todos os *stakeholders* envolvidos.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi dividida em quatro perspectivas: levantamento das informações junto às instituições parceiras, gestão de processos, manual de procedimentos e indicadores de desempenho.

O primeiro passo realizado foi o levantamento das informações junto às instituições parceiras, por meio da observação não participante, que se caracterizou pela visita *in loco* realizada no mês de Dezembro de 2014 nos dias: 02 e 03 na UNOPAR, 04 e 05 no IFF, 06 e 07 na URI, 08 e 09 na UFSM e 10 e 11 na Uergs, para constatar se a instituição realizava ou não empréstimos domiciliares, quais eram os prazos de devolução e, no caso de atraso, como ocorria o pagamento da multa. A duração da observação não participante deu-se em torno de dois dias em cada instituição. O estudo limitou-se a observar o cotidiano das bibliotecas sem intromissão da opinião do pesquisador a respeito de quaisquer ações de melhorias. Os dias em que o pesquisador dirigiu-se às instituições foram previamente

agendados, com uma semana de antecedência, junto às direções das bibliotecas investigadas.

Em seguida, enviou-se um questionário semiestruturado, por meio de formulário eletrônico, gerado no *Google Drive*, aos 4 bibliotecários das bibliotecas parceiras para questionamentos em relação: se era favorável à implantação da parceria, como deveria ser realizado o processo de empréstimo entre as instituições; as garantias que as organizações deveriam prestar uma em relação à outra - caso ocorra um extravio do material, e se haveria alguma restrição de quantidade ou material mais utilizado.

A escolha desse instrumento de pesquisa ocorreu após ter-se entrado em contato com os bibliotecários das bibliotecas, via *e-mail* e visita *in loco*, os quais manifestaram que o tempo era escasso e, por isso, sugeriram que os subsídios para a pesquisa fossem elencados de forma assíncrona.

Esse levantamento foi realizado nos meses de novembro e dezembro de 2015. A escolha das pessoas deu-se pelos conhecimentos, experiências e responsabilidades para contribuição e consecução do processo de empréstimo domiciliar e a, *posteriori*, no convencimento das direções para implementação do sistema. Por fim, foi realizada pesquisa em outras instituições que primam pelas parcerias de empréstimos domiciliares, para levantamento de elementos que subsidiaram a investigação.

Todos os dados coletados foram manualmente transcritos e, depois, organizados digitalmente. No final dos processos de observação não participante e questionário semiestruturado, todas as informações colhidas foram resgatadas e organizadas.

Para o processo de análise dos dados referentes aos questionários semiestruturados, foi utilizada a Análise de Conteúdo, que, para Bardin (1979), abrange as iniciativas de explicação, sistematização e expressão do conteúdo, ou seja, o significado das mensagens. Dessa forma, procura-se efetuar deduções lógicas e justificadas a respeito da origem e do conteúdo dessas mensagens (quem as emitiu, em qual contexto e quais efeitos se pretendia causar por meio delas). O autor define a Análise de Conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

Assim, por meio dessa técnica, é possível inferir conhecimentos e estudar o conteúdo inerente nas mensagens, buscando descobrir que efeitos o emissor pretendeu transmitir e observar em qual contexto o conteúdo foi transmitido.

O segundo passo consistiu em mapear e criar todos os processos, de acordo com as informações levantadas, de interação dos *stakeholders* (alunos, funcionários e instituição) para a realização dos empréstimos entre as bibliotecas das instituições. Esse mapeamento foi realizado por meio do método UML, que consiste em utilizar dois diagramas de processos: o de Casos de Uso (visão global) e o de Atividades (visão micro).

O terceiro passo consistiu em formular um Manual de Política de Empréstimos entre as instituições, que estabelece algumas normas, como a previsão da quantidade de livros que podem ser emprestados, como deve ser a conservação dos materiais, o número de dias que os usuários poderão usufruir da posse, etc.

Por fim, no quarto passo, foram elaborados indicadores de desempenho para constatar se o serviço de empréstimo entre as bibliotecas atende às necessidades dos usuários e das instituições nas seguintes variáveis: tempo médio de atendimento, demanda pelo serviço, pedidos não atendidos e taxa de reclamação.

3.4 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

As instituições não incluídas na pesquisa são as que estão situadas fora da cidade de Frederico Westphalen, em virtude de dificultar o acesso do usuário/cliente ao serviço pela distância a ser percorrida, as que não dispõem de empréstimos domiciliares e as que não responderam ao questionário semiestruturado. Dessa forma, as universidades que não se enquadram nesse parâmetro são a Unopar (não realiza empréstimo domiciliar) e Uergs (não retornou o questionário enviado).

3.5 ETAPAS DA PESQUISA

O quadro 5 ilustra e esclarece as etapas da pesquisa: a que ação correspondem, a descrição e a data de realização.

Quadro 5 – Etapas da pesquisa

Etapas	Ação	Descrição	Periodicidade
1ª Etapa	Pressupostos iniciais: tema e delimitação do problema, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.	Elucidação da investigação da pesquisa: tema, delimitação do problema, objetivos (geral e específicos), tipo de metodologia (qualitativa).	Agosto a outubro de 2014.
2ª Etapa	Concepção e estruturação da teoria de base - referencial teórico e ferramentas que serão utilizadas.	Embasamento teórico por meio da revisão de literatura em meios digitais e em suportes tradicionais (livros e periódicos). Análise dos dados e obtenção da sustentação empírica.	Novembro a dezembro de 2014.
3ª Etapa	Metodologia e questionário semiestruturado.	Descrição minuciosa dos procedimentos metodológicos, das ferramentas utilizadas e do instrumento de coleta de dados.	Janeiro a março de 2015.
4ª Etapa	Contextualização do objeto de pesquisa.	Verificação das instituições de Ensino Superior situadas na cidade de Frederico Westphalen e suas respectivas bibliotecas.	Abril a junho de 2015.
5ª Etapa	Aplicação do questionário semiestruturado.	Aplicação do questionário semiestruturado aos <i>stakeholders</i> críticos de sucesso para a pesquisa (bibliotecários).	Novembro a dezembro de 2015.
6ª Etapa	Coleta e análise dos dados.	Levantamento das informações e elaboração dos diagramas de Casos de Uso e de Atividade, do Manual de Procedimentos e dos Indicadores de Desempenho.	Setembro a dezembro 2015.
7ª Etapa	Conclusão e considerações finais.	Resultados obtidos com o estudo, considerações finais, limitações e indicações futuras.	Janeiro a março de 2016.

Fonte: elaborado pelo autor.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo procura elencar as instituições de ensino superior, localizadas em Frederico Westphalen, e suas respectivas bibliotecas envolvidas nos empréstimos entre as mesmas, bem como, as que não poderão participar da proposta por não realizarem empréstimos domiciliares.

4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA E SUA ORIGEM

Figura 8 – Logotipo da UFSM.



Fonte: <http://site.ufsm.br/>

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi criada pela Lei do Governo Federal nº 3.834-C em 14 de dezembro de 1960. Assim, foi uma das primeiras universidades públicas criadas no interior do país, quando as universidades eram predominantes nas capitais. A sua criação tinha como objetivo interiorizar o ensino superior no Brasil e promover o desenvolvimento regional. Dessa forma, representava os anseios da comunidade em ter uma instituição que pudesse alavancar o progresso e almejar novos horizontes. A cidade de Santa Maria fica localizada a 290 km da capital, Porto Alegre, ou seja, situa-se no Centro do Estado do Rio Grande do Sul. (UFSM, 2014).

A foto 1 ilustra como foi o início das construções dos prédios da UFSM na década de 1960 a 1970: Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE) - foto1, Reitoria - foto 2, Centro de Tecnologia (CT) – foto 3, Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM) e Biblioteca Central - foto 4.

Foto 1 - Prédios da UFSM: CCNE – foto 1, Reitoria - foto 2, CT - foto 3, HUSM e Biblioteca Central - foto 4.



Fonte: <http://w3.ufsm.br/infocampus/?p=1424>

A escolha de Santa Maria para ser a sede da UFSM foi estratégica por a cidade estar situada na região central do Estado. Segundo Schuch Júnior (1995, p. 12), a “[...] posição estratégica de Santa Maria foi utilizada pelas lideranças da UFSM da época para enaltecer a sua importância como centro geocultural no Rio Grande do Sul”.

A Universidade Federal de Santa Maria, desde seu primórdio, tem se voltado para a qualificação e o aperfeiçoamento profissional, no que compete aos cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado. Também tem incentivado o aprimoramento do corpo Docente e buscado desenvolver a pesquisa e a extensão junto à comunidade regional. Dessa forma, sua Missão é construir e difundir conhecimento, estando comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir para o desenvolvimento da sociedade de modo sustentável. Além disso, tem como visão precípua ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento.

Ao incitar o desenvolvimento regional do ensino superior em uma cidade interiorana, a UFSM pretende ser, conforme Rocha Filho (1993, p. 35), “[...] a alavanca do progresso de sua região, e, em última análise, do País. [...] visando à melhoria das condições de vida do povo e ao progresso da região”.

A UFSM é considerada uma das principais universidades do interior do estado do Rio Grande do Sul. Possui unidades universitárias que fazem parte do nível intermediário de tomada de decisão e se responsabilizam pela administração das atividades acadêmicas, sendo as seguintes: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) e Centro de Tecnologia (CT), em Santa Maria; Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS), em Palmeira das Missões e Frederico Westphalen; Unidade Descentralizada de Educação Superior (UDESSM), em Silveira Martins; e *Campus* da UFSM, em Cachoeira do Sul. Observa-se que estas três últimas unidades estão situadas fora da sede de Santa Maria, o que afirma seu caráter interiorano e seu objetivo maior que é o de promover a interiorização da educação no Estado. Existem, também, os polos descentralizados, onde a Instituição oferece cursos a distância.

A foto 2 ilustra o crescimento da UFSM ao longo de seus 50 anos.

Foto 2 - Crescimento da UFSM nos últimos 50 anos.



Fonte: <http://jararaca.ufsm.br/websites/xxviiseurs/f4c790430819e0422cb78306d97d5873.htm>

A UFSM possui inúmeros cursos, programas e projetos, os quais são desenvolvidos nas mais diversas áreas de conhecimento, como pode ser observado no quadro 6.

Quadro 6 – Alunos de acordo com os níveis e centros no mês de agosto de 2015.

Unidade Universitária	Graduação	Pós-Graduação	Médio	Pós-Médio	Básico	Total
UFSM CACHOEIRA DO SUL	320	0	0	0	0	320
CENTRO DE ARTES E LETRAS - CAL	1786	165	0	0	0	1951
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - CCS	2323	718	0	0	0	3041
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS - CCNE	1600	828	0	0	0	2428
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS - CCR	1940	852	0	0	0	2792
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS - CESH	3697	974	0	0	0	4671
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE	1763	569	0	0	0	2332
CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS - CEFD	616	98	0	0	0	714
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE-RS - CESNORS	2496	197	0	0	0	2693
CENTRO DE TECNOLOGIA - CT	2815	644	0	0	0	3459
COLÉGIO AGRÍCOLA DE FREDERICO WESTPHALEN - CAFW	45	0	172	215	0	432
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	355	37	110	1154	0	1656
COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL - CTISM	333	0	469	1576	352	2730
REITORIA	91	324	0	0	0	415
UNIDADE DESCENTRALIZADA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - UDESSM	315	0	0	0	0	315
Total	20495	5406	751	2945	352	29949

Fonte: <https://portal.ufsm.br/indicadores/select/6>

Os *campi* fora de sede, situados em Silveira Martins, Cachoeira do Sul, Palmeira das Missões e Frederico Westphalen, pertencem ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que ocorreu de 2009 a 2012, visando promover a expansão educacional superior pública no Brasil.

O quadro de servidores públicos da UFSM conta com 1.642 docentes de ensino superior, 324 docentes de ensino médio e 2.581 técnico-administrativos. A Instituição possui 18.558 alunos de graduação, 5.548 de pós-graduação e 3.522 alunos de ensino médio e tecnológico (UFSM EM NÚMEROS, 2015).

Na próxima subseção, serão apresentadas as características das bibliotecas da UFSM.

4.1.1 As Bibliotecas da UFSM

Figura 9 – Logotipo da Biblioteca Central da UFSM.



Fonte: <http://w3.ufsm.br/biblioteca/>

As bibliotecas da UFSM são formadas por uma rede e coordenadas pela Biblioteca Central, que fica localizada em Santa Maria. Esta é um órgão suplementar vinculado à Pró-Reitoria de Administração.

A foto 3 ilustra o prédio da Biblioteca Central, que coordena as atividades técnicas das bibliotecas setoriais.

Foto 3 – Biblioteca Central



Fonte: <http://w3.ufsm.br/biblioteca/images/slider/1.png?v1>

As bibliotecas que são coordenadas pela Central são conhecidas como setoriais e ficam localizadas no *campus* sede e, também, nas unidades fora de sede situadas em Cachoeira do Sul, Silveira Martins, Palmeira das Missões e Frederico Westphalen. As bibliotecas setoriais têm autonomia para resolver problemas burocráticos e estão sob a supervisão da Biblioteca Central no que compete aos procedimentos técnicos.

As bibliotecas da UFSM disponibilizam inúmeros produtos e serviços aos seus usuários - comunidade acadêmica e comunidade regional (pesquisa *in loco*, conforme o quadro 7.

Quadro 7 – Serviços das bibliotecas da UFSM.

Serviços e Produtos	Características
Acervo	Pesquisa <i>online</i> aos itens do acervo;
Carteirinhas da Biblioteca e Restaurante Universitário (RU)	Confeção de carteirinha para acesso e compra dos vales para o RU e retirada de livros na biblioteca;
Guia de Recolhimento da União (GRU)	Sistema SIAFI para geração da guia de pagamento das multas obtidas na biblioteca e para a confecção de outra via da carteirinha, caso o aluno a tenha perdido;
ISBN e ISSN	Informação de como deve ser solicitado o número Internacional Padronizado para Livros e Periódicos;
Localização dos Materiais e Orientação ao Usuário	Informação de como são guardados os materiais, como deve ser a procura e a utilização do Sistema de biblioteca - SIE; Orientação de como deve ser buscado os conteúdos digitais nas Bases de Dados;
Normas ABNT e MDT	Normas para padronização de trabalhos acadêmicos - ABNT (geral) e MDT (instituição);
Portal de Periódicos Capes	Acesso ao Portal de Periódicos Capes e a cursos de aperfeiçoamento;
Provas de concursos da UFSM	Acesso a provas anteriores realizadas pela UFSM;
Acesso à Internet/Wireless	Acesso à <i>internet</i> no interior das Bibliotecas da rede;
Acesso Remoto (Proxy)	Acesso doméstico a conteúdos digitais das Bases de Dados assinadas pela Universidade;
Campanha de Preservação e Conservação do Acervo	Sensibilização da comunidade acadêmica, através de campanha realizada por meio de <i>folder</i> e cartazes, a respeito da importância da conservação e preservação do acervo;
COMUT	Serviço de fotocópias ou arquivo em PDF de documentos não existentes no acervo das bibliotecas da rede UFSM (somente na Biblioteca Central);
Downloads	Acesso aos conteúdos digitais gerados pelas bibliotecas;
Sala Multimídia	Disponibilização de ambiente com capacidade para 30 pessoas (ar-condicionado e recursos audiovisuais) na Biblioteca Central;
Visita orientada	Apresentação dos serviços/produtos das bibliotecas aos visitantes, calouros e professores.

Fonte: <http://w3.ufsm.br/biblioteca/>

O serviço de empréstimo entre as bibliotecas está em fase construção. Entretanto, a distância das setoriais dos *campi* avançados dificulta a seus usuários o acesso aos materiais bibliográficos, devido ao tempo de espera dos malotes, que saem uma vez por semana das instituições. E, ainda, dependendo do dia que for

solicitado, o material pode demorar até duas semanas para ser disponibilizado ao usuário.

Para atenuar a dificuldade de acesso dos alunos da UFSM - Frederico Westphalen aos materiais bibliográficos, pretende-se realizar um acordo entre as bibliotecas oriundas da região do Médio Alto Uruguai, especificamente da cidade de Frederico Westphalen. Esse acordo beneficiará, também, outras localidades, uma vez que a referida cidade é considerada polo educacional, pois concentra alunos de outras cidades. Assim, o território abrange 34 municípios, é organizado em uma área de 5.800,80 km² e constituído por uma população de, aproximadamente, 190 mil habitantes, dos quais: 91.610 moram na área rural, que corresponde a 48,23% do total - possui 26.429 agricultores familiares, 109 famílias assentadas, 7 terras indígenas e tem como IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) 0,76 (médio). (SISTEMA DE INFORMAÇÕES TERRITORIAIS, 2015).

A biblioteca setorial de Frederico Westphalen tem, em seu quadro de colaboradores, 3 servidores e 6 bolsistas, e atende nos períodos da manhã, tarde e noite. O seu acervo dispõe de, aproximadamente, 10 mil exemplares dentre livros, revistas, cd's, periódicos, etc, e dá suporte aos cursos de graduação em Jornalismo, Agronomia, Relações Públicas, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Florestal e Sistemas de Informação, e ao curso de pós-graduação em Agronomia – Agricultura e Ambiente, nível mestrado. O espaço é composto por 2 salas de estudo individual e, aproximadamente, 100 m² que envolvem o acervo, a área de atendimento e o local de estudo para os usuários.

A foto 4 representa a expansão da UFSM na cidade Frederico Westphalen.

Foto 4 – UFSM Frederico Westphalen.



4.2 INSTITUIÇÕES PARCEIRAS

As instituições de ensino superior de Frederico Westphalen que congregam a parceria são 4, sendo 3 de ensino público e 1 de ensino privado. Representam todas as áreas de conhecimento e realizam pesquisa, ensino e extensão, assim como são bem atuantes nas decisões políticas, sociais, culturais e ambientais da região.

No início deste capítulo, foi informado que algumas instituições não poderiam participar da parceria. Uma delas é a Universidade Norte do Paraná (Unopar), que tem como foco o ensino a distância. Neste caso, os materiais disponibilizados aos alunos são *e-books* e bases de dados. Também, por meio da visita *in loco* e de pesquisa realizada no *site*, constatou-se que os materiais bibliográficos não podem ser emprestados à comunidade acadêmica, estando disponíveis apenas para consulta local.

Os próximos subcapítulos tratarão da história das universidades parceiras, bem como das peculiaridades de suas bibliotecas.

4.2.1 Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI)

Figura 10 – Logotipo da URI/FW.



Fonte: <http://www.fw.uri.br/site/>

A URI é a universidade particular mais antiga da região. É uma instituição *multicampi*, comunitária, reconhecida pela Portaria nº 708, de 19 de maio de 1992. Tem sede na cidade de Erechim e é mantida pela Fundação Regional Integrada (FuRI), cuja sede situa-se em Santo Ângelo/RS. A sua estrutura *multicampi* é composta por 4 *campi* e duas extensões: Erechim, Frederico Westphalen, Santo Ângelo, Santiago, Cerro Largo e São Luiz Gonzaga (URI, 2015).

A foto 5 ressalta o crescimento da URI na cidade de Frederico Westphalen.

Foto 5 – *Campus URI Frederico Westphalen.*

Fonte: <http://www.fw.uri.br/site/pagina/a-uri>

A biblioteca da URI em Frederico Westphalen atende aos cursos de graduação em Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Ciências Biológicas (licenciatura bacharel), Ciências Contábeis, Direito, Educação Física (licenciatura e bacharel), Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Farmácia, Fisioterapia, Letras (Inglês e Português), Matemática, Nutrição, Pedagogia, Psicologia, Química Industrial, Tecnologia em Agronegócio, Tecnologia em Agropecuária. Também atende aos cursos de pós-graduação em Conservação da Biodiversidade, Desenvolvimento Rural e Agricultura Familiar, Contabilidade e Planejamento Tributário, Controladoria, Deficiências Intelectuais, Direito Previdenciário, Docência no Ensino Superior, Educação Especial, Engenharia de Segurança do Trabalho, Licenciamento Ambiental, Projeto e Desenvolvimento de Aplicações para Dispositivos Móveis, Saúde Mental Coletiva, Violência Doméstica: Perspectivas em Práticas Interdisciplinares, Ciências (Área de Concentração em Matemática e Física) e Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa - em nível de especialização; e Educação e Letras – em nível de mestrado (URI FREDERICO WESTPHALEN, 2015).

O acervo da biblioteca da URI é composto de, aproximadamente, 102 mil exemplares, dentre trabalhos acadêmicos, livros, cd's, periódicos e obras de referência. Foi projetada em dois pisos, possuindo 1 sala de estudo em grupo e 8 cabines de estudo individual, totalizando uma área de 1720 m². (BIBLIOTECA URI, 2015).

4.2.2 Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

Figura 11 – Logotipo da Uergs/FW.



Fonte: <http://www.uergs.edu.br/>

É uma organização de direito privado organizada sob a forma de fundação *multicampi*, com sede e foro na capital do Estado do Rio Grande do Sul, como pode ser observado no decreto nº 43.240, de 15 de julho de 2004. É mantida pelo poder público estadual e vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (UERGS, 2015).

Na foto 6, pode ser visualizado o *campus* da Uergs de Frederico Westphalen, que congrega o mesmo espaço com a Escola Estadual de 1º Grau Vergínio Cerutti - CIEP.

Foto 6 – Uergs/FW.



Fonte: http://www.uergs.edu.br/index.php?action=unidades.php&cod_municipio=511

A Uergs está localizada em 24 municípios gaúchos, quais sejam: Alegrete, Bagé, Bento Gonçalves, Botucaraí - Soledade, Cachoeira do Sul, Cruz Alta,

Encantado, Erechim, Frederico Westphalen, Guaíba, Litoral Norte - Osório, Montenegro, Novo Hamburgo, Porto Alegre, Sananduva, Santa Cruz do Sul, São Borja, São Francisco de Paula, Santa do Livramento, São Luiz Gonzaga, Tapes, Três Passos e Vacaria. (UERGS CIDADES, 2015).

Na cidade de Frederico, a Uergs oferece o curso de graduação em Administração - Gestão Pública, tem 148 alunos, 6 professores e 3 Técnico-administrativos. A biblioteca atende nos períodos da tarde e da noite. O espaço da biblioteca tem, aproximadamente, 35 m² e dispõe de mesas para estudo individual. O acervo é composto de 2.226 mil exemplares.

4.2.3 Instituto Federal Farroupilha (IFF)

Figura 12 – Logotipo do IFF/FW.



Fonte: www.iffarroupilha.edu.br/

O Instituto Federal de Educação foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, de natureza jurídica autárquica. Resultou da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul, de sua Unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos, da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete e da Unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto, que anteriormente pertencia ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves (IF FARROUPILHA, 2015).

A foto 7 ilustra o *campus* do IFF de Frederico Westphalen - antigo Colégio Agrícola de Frederico Westphalen (Cafw).

Foto 7 – IFF Frederico Westphalen



Fonte: <http://www.fw.iffarroupilha.edu.br/site/>

Por ser *multicampi*, possui as seguintes estruturas administrativas: *Campus* Alegrete, *Campus* Frederico Westphalen, *Campus* Jaguari, *Campus* Júlio de Castilhos, *Campus* Panambi, *Campus* Santa Rosa, *Campus* Santo Ângelo, *Campus* Santo Augusto, *Campus* São Borja, *Campus* São Vicente do Sul, *Campus* Avançado Uruguaiana, Polos de Educação a Distância, Centros de Referência.

O *campus* de Frederico Westphalen foi criado por meio de um acordo de Cooperação Técnica - publicado no Diário Oficial da União sob portaria nº 1.075 - entre a Universidade Federal de Santa Maria e o Instituto Federal Farroupilha que estabelece sua desvinculação da primeira e incorporação na última (IF FARROUPILHA, 2015).

A biblioteca do IFF - *Campus* Frederico Westphalen é composta de cerca de 8 mil exemplares dentre livros, trabalhos acadêmicos, cd's e periódicos; tem um espaço de, aproximadamente, 100 m²; possui 4 cabines com capacidade para 4 pessoas; e presta atendimento nos períodos da manhã, tarde e noite.

Na próxima subseção, será apresentada uma análise comparativa entre as instituições a partir das características de suas bibliotecas.

4.2.4 Comparativo entre as bibliotecas das instituições parceiras

O quadro 8 ilustra as características das bibliotecas das universidades de Frederico Westphalen envolvidas na proposta de parceria entre as instituições.

Quadro 8 – Características das bibliotecas universitárias parceiras.

Acesso <i>online</i>	Período de atendimento	Exemplares	Espaço Físico	Espaço individual de estudo	Sala estudo de grupo	Empréstimo domiciliar
UFSM/FW	Manhã, tarde e noite	10 mil	100 m ²	Não possui	2 salas	Possui
URI-FW	Manhã, tarde e noite	102 mil	1720 m ²	8 salas	1 sala	Possui
Uergs-/FW	Tarde e noite	2.226 mil	35 m ²	4 mesas	Não possui	Possui
IFF-/FW	Manhã, tarde e noite	8 mil	100 m ²	10 mesas	4 salas	Possui

Fonte: elaborado pelo autor (2015)

As bibliotecas citadas estão em constante crescimento, o que indica que os dados expostos em relação aos exemplares são alterados ano após ano. Como esses dados foram fornecidos no início do ano de 2015, podem estar desatualizados em proporções maiores.

Essas bibliotecas apresentam empréstimo domiciliar e fornecem horário de atendimento integral, exceto a Uergs, visto que a universidade funciona somente nos períodos tarde e noite.

Em relação aos materiais, foi computado o acervo referente aos livros disponibilizados pelas bibliotecas. Com o passar do tempo, podem ser acrescentados outros suportes: cd's, periódicos, dvd's, mapas, etc.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo destina-se à apresentação dos dados referentes aos questionários aplicados, mapeamentos realizados, manual confeccionado e indicadores de desempenho sistematizados.

Para melhor compreensão das informações, optou-se em organizar as questões respondidas seguindo a ordem do questionário, com as letras “a”, “b” e “c” de acordo com os respondentes para não identificá-los. Em relação aos mapeamentos, o diagrama de Casos de Uso ficará isolado, dentro de um subcapítulo, uma vez que mostrará a visão e a compreensão de todos os processos. Os diagramas de Atividades ficarão dentro do Manual de Procedimentos, pois cada atividade será explicada com um texto sistematizado. Os indicadores serão tratados no último subcapítulo.

Para responder ao questionário, foram convidadas as instituições parceiras IFF/FW, URI/FW, UFSM/FW e Uergs/FW, das quais as três primeiras colaboraram com a pesquisa, com exceção da última. A Uergs não participou porque a bibliotecária responsável pela região de Frederico Westphalen desligou-se do quadro de funcionários, e não foi obtido êxito ao tentar-se contatar com a sede da Instituição. Dessa forma, em consonância com os itens de exclusão da pesquisa empréstimo domiciliar e resposta ao questionário semiestruturado da investigação, não foi possível incluir a Uergs/FW nessa proposição de parceria.

Quanto às outras universidades mencionadas, os seus coordenadores de bibliotecas aludiram que estão de acordo com a parceria e responderam aos questionários.

Na próxima subseção, serão apresentadas as respostas dos questionários realizadas pelos bibliotecários das universidades circunscritas na cidade de Frederico Westphalen.

5.1 RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários semiestruturados foram respondidos pelos colaboradores das instituições IFF/FW, URI/FW e UFSM/FW entre os meses de novembro e dezembro de 2015. Eles foram enviados somente para os bibliotecários por estes

possuírem domínio na área, o que lhes dá condições para apontar os ônus e os bônus da implantação de um sistema de parceria, e realizarem a gestão das bibliotecas, o que lhes permite conhecer os acervos e ter o *know how da área de atuação*.

Também é importante considerar o fato de que os bibliotecários estão vinculados a uma direção, que é passageira. Nesse sentido, para um projeto ser vindouro, deve ser instaurado diretamente nas bases que realizam o trabalho e ter o respaldo do dirigente maior da instituição. Além disso, o bibliotecário pode intermediar a relação entre os projetos de sua área e a direção da instituição, bem como avaliar se vale a pena prosseguir com uma determinada iniciativa, reformulá-la ou desistir.

Os bibliotecários contatados foram receptivos com a proposição da parceria, com a condição de que não haja prejuízo no andamento das bibliotecas locais (processos), e sugeriram que seja formulado um projeto para ser entregue aos dirigentes das universidades, como pode ser observado no relato da pessoa intitulada como “a”:

A possibilidade de união entre as instituições de Frederico Westphalen, preocupadas com a disseminação informacional, converte-se na esperança de que é possível realizarmos procedimentos que atendam à comunidade de forma integrada e coesa mediante apoio das equipes diretivas institucionais. Devemos pensar em projetos que viabilizem a exploração de sistemas e serviços integrados, observando se os mesmos também viabilizam e não dificultam o processo de gerenciamento nas unidades informacionais em que os bibliotecários trabalham.

Ressalta-se, ainda, a preocupação de se ter o apoio dos dirigentes das instituições, manifestado pela pessoa correspondente a letra “a”: “A princípio, teria que conversar com a equipe diretiva da instituição, pois todas as metodologias de trabalho implementadas, no setor, passam por suas análises”.

Em relação à integração dos sistemas entre as instituições e de como poderiam ser feitos os empréstimos, informaram que trabalharam com empréstimos entre bibliotecas somente entre os *campi* de uma mesma instituição. Observa-se isso na descrição do respondente “a”: “Já trabalhei com empréstimos realizados entre bibliotecas, mas da mesma instituição. Não possuo experiência com sistemas distintos, não saberia informar como funcionaria a integração do catálogo das mesmas”. Ressaltaram, também, as dificuldades que poderiam surgir com relação à

integração de sistemas, visto que a pessoa indicada com a letra “b” informa: "as universidades prezam pelo sigilo das informações dos seus usuários e os sistemas de bibliotecas são, muitas vezes, distintos em relação às linguagens de programação e empresas fornecedoras".

No que compete à pergunta relacionada à validação do usuário e responsabilização da instituição ao qual o usuário está vinculado, os colaboradores indicaram que esta deve partir da instituição de origem, conforme a seguir o bibliotecário corresponde a letra “b” indica: "Acredito que o empréstimo deva ser realizado à instituição solicitante, esta deve se responsabilizar em como será efetuada, em sua unidade, o empréstimo para o usuário". E ressaltaram que a validação do usuário é uma condição *sine qua non* para o sucesso da parceria, consoante o bibliotecário “b”: "Teria que ver uma forma na qual fosse possível saber se o aluno está matriculado na outra instituição, ou seja, se é um aluno regular. Visto que é o norte principal para uma propositura de parceria entre as instituições".

Três outras preocupações foram levantadas pelos profissionais envolvidos na pesquisa: a padronização de processos, a participação coletiva nas decisões e o transporte dos materiais bibliográficos – o bibliotecário que expressou o seguinte excerto foi o “c”: "Penso que deveríamos criar um modelo padronizado para as bibliotecas parceiras, para que todas possam prosseguir da mesma maneira em relação ao empréstimo. Isso precisaria ser discutido e analisado por todos os envolvidos". Quanto ao transporte dos materiais bibliográficos, o bibliotecário “c” sugeriu que as instituições organizem-se para "Implantar um sistema entre as bibliotecas participantes de uma entrega via malote".

No que se refere a alguma restrição relacionada à quantidade de materiais a serem emprestados, os profissionais mencionaram a necessidade de se estipular um limite, para haver uma padronização, conforme o excerto mencionado pelo bibliotecário “a” a seguir: "Acredito que deve haver um limite de livros a ser retirado por alunos para que não prejudique os estudantes da Instituição, isso deve ser estudado e estabelecido em conjunto".

Quando foram questionados sobre a importância de haver alguma forma de garantia entre as instituições, caso ocorra extravio de algum material pela comunidade acadêmica, os colaboradores consideraram isto como de suma relevância e um dos bibliotecários “a” indicou o seguinte excerto:

Seria muito importante a elaboração de um documento que descreva que a instituição também se responsabiliza pelas perdas e extravios de materiais oriundos de empréstimos para sua unidade. Seria de responsabilidade da instituição solicitante do material que reponha a obra extraviada, assim como, no caso de título esgotado que entre em contato com a instituição que lhe realizou o empréstimo para acordarem qual título o substituirá.

Na próxima subseção, serão tratados os assuntos referentes aos diagramas de Casos de Usos, bem como de suas especificações para posterior aplicação.

5.2 DIAGRAMAS DE CASOS DE USO

Neste subcapítulo, serão apresentados os principais conceitos associados à técnica de Casos de Uso, uma vez que os processos que correspondem às transações de empréstimos, entre as bibliotecas universitárias de Frederico Westphalen, podem ser descritos e relacionam-se aos requisitos funcionais ou comportamentais, indicando o que o sistema fará.

As técnicas de Casos de Uso podem ser utilizadas tanto para a confecção de *softwares* quanto para a indicação de processos. Além disso, servirão de base para a construção dos diagramas de Atividades.

Para Larman (2007), os modelos de Casos de Uso podem, opcionalmente, incluir diagramas de Casos de Uso que correspondem aos diagramas de contexto. Esses diagramas servem para mostrar os nomes dos casos de uso, os atores e seus relacionamentos, e, assim, dão uma visão global do sistema e do ambiente. Entretanto, os requisitos funcionais são de suma importância, pois mostram os passos, os relacionamentos, as atividades e os atores envolvidos no sistema de uma forma descritiva e objetiva.

A metodologia utilizada para designar os passos do fluxo principal e alternativo (requisitos funcionais) do diagrama de Casos de Uso foi extraída de Wazlawick (2011), que indica [IN] para a entrada de dados e as solicitações de informação ao sistema, por meio de um ator; e [OUT] para a entrega da informação ao solicitante via sistema.

Para a especificação dos Casos de Uso, é necessária a sua identificação: descrição pormenorizada que pode ser feita em linguagem natural ou formal e delimitação dos campos - nome do caso de uso, descrição ou resumo, atores, pré-condição, pós-condição, curso normal, curso alternativo, caminhos de exceção,

evento disparador, requisitos não funcionais, autor, data e versão. Esse *template* pode ser visualizado e pormenorizado no quadro 9.

Quadro 9 – Especificação de Casos de Uso.

Especificação de Casos de Uso	
Nome do Caso de Uso	Nome único que o identifique dos demais casos de uso;
Descrição ou Resumo	Declaração dos propósitos e objetivos atingidos pelo caso de uso;
Atores	Nome dos atores que integram, interagem e têm suas responsabilidades determinadas no caso de uso;
Pré-condição	Condições iniciais que devem expressar a verdade (integridade) para a realização do caso de uso;
Pós-condição	Condições finais que declaram o estado do sistema – sucesso ou alguma falha -, após a utilização do caso de uso;
Curso Normal	Fluxo básico de eventos que representam os passos tradicionais do caso de uso que o usuário (ator) deve seguir;
Curso Alternativo	Fluxo de evento não usual, ou seja, planejamento alternativo ao fluxo normal;
Caminhos de Exceção	Caminho utilizado quando, de uma interação, ocorre um erro, diferente do curso alternativo;
Evento Disparador	Critério que dispara o caso de uso: necessidade do negócio e pode ser relacionado também ao tempo ou à finalização de outro caso de uso;
Requisitos Não Funcionais	Restrições de tempo, requisitos de <i>interface</i> , segurança, etc.;
Autor	Pessoa responsável pela criação e manutenção do caso de uso;
Data	Data da criação da especificação;
Versão	Código associado a sua atualização, que pode ser usado para sua rastreabilidade.

Fonte: adaptado de Octaviano (2011).

O *template* supracitado servirá de base para a construção das especificações e requisitos do Caso de Uso dos empréstimos entre as bibliotecas universitárias da cidade de Frederico Westphalen, como pode ser observado no quadro 10.

Quadro 10 – Especificação do Caso de Uso – empréstimo entre bibliotecas.

(continua)

Especificação dos Casos de Uso - bibliotecas Universitárias	
Nome do Caso de Uso	Empréstimo entre bibliotecas universitárias da cidade de Frederico Westphalen;
Descrição ou Resumo	Procura-se, com este Caso de Uso, esclarecer os passos e atividades dos processos correspondentes aos empréstimos entre as bibliotecas universitárias da cidade de Frederico Westphalen;
Atores	Atores principais: comunidade acadêmica (aluno, professor e funcionário); colaboradores das instituições cedentes e de origem (atendentes, que se dividem em bolsistas e funcionários celetistas, e bibliotecários, que darão suporte);
Pré-condição	Acordo entre as instituições para a realização dos empréstimos entre as bibliotecas e as garantias estipuladas por elas, no caso de o aluno extraviar o material bibliográfico;
Pós-condição	O material bibliográfico deverá ser entregue dentro do prazo e conservado;
Curso Normal	<ol style="list-style-type: none"> 1. [IN] O usuário dirige-se à biblioteca da instituição de origem e solicita o serviço de empréstimo entre bibliotecas; 2. [OUT] O atendente da biblioteca de origem entra no sistema das bibliotecas cedentes, observa se a obra está disponível para o empréstimo e anota os dados; 3. [OUT] O atendente da biblioteca de origem valida o usuário (situação regular) e anota os dados de identificação; 4. [OUT] O atendente entrega o cartão de identificação da biblioteca de origem, a folha de autorização assinada e a pesquisa de satisfação; 5. [OUT] O atendente da biblioteca de origem envia um <i>e-mail</i> à biblioteca cedente com os dados da obra e do usuário; 6. [IN] O atendente da biblioteca cedente entra no sistema, deixa o material disponível por 3 dias úteis ao usuário da biblioteca de origem e invisível (no sistema) para os usuários de sua biblioteca; 7. [IN] O usuário dirige-se à biblioteca cedente, no prazo de 3 dias úteis, com o cartão de identificação da biblioteca de origem, documento com foto, folha de autorização e satisfação; 8. [IN] O atendente da biblioteca cedente confere (valida) e anota os dados do documento com foto, folha de autorização e pesquisa de satisfação; 9. [OUT] O atendente entrega o material reservado ao usuário que fica de posse por 6 dias corridos; 10. [IN] Após 6 dias, o usuário entrega o material à biblioteca cedente; 11. [OUT] O atendente da biblioteca cedente entrega o cartão de identificação ao usuário; 12. [IN] O usuário leva o cartão de identificação a sua instituição de origem, para dar baixa ao processo de empréstimo no próximo dia útil.

Quadro 10 – Especificação do Caso de Uso – empréstimo entre bibliotecas.

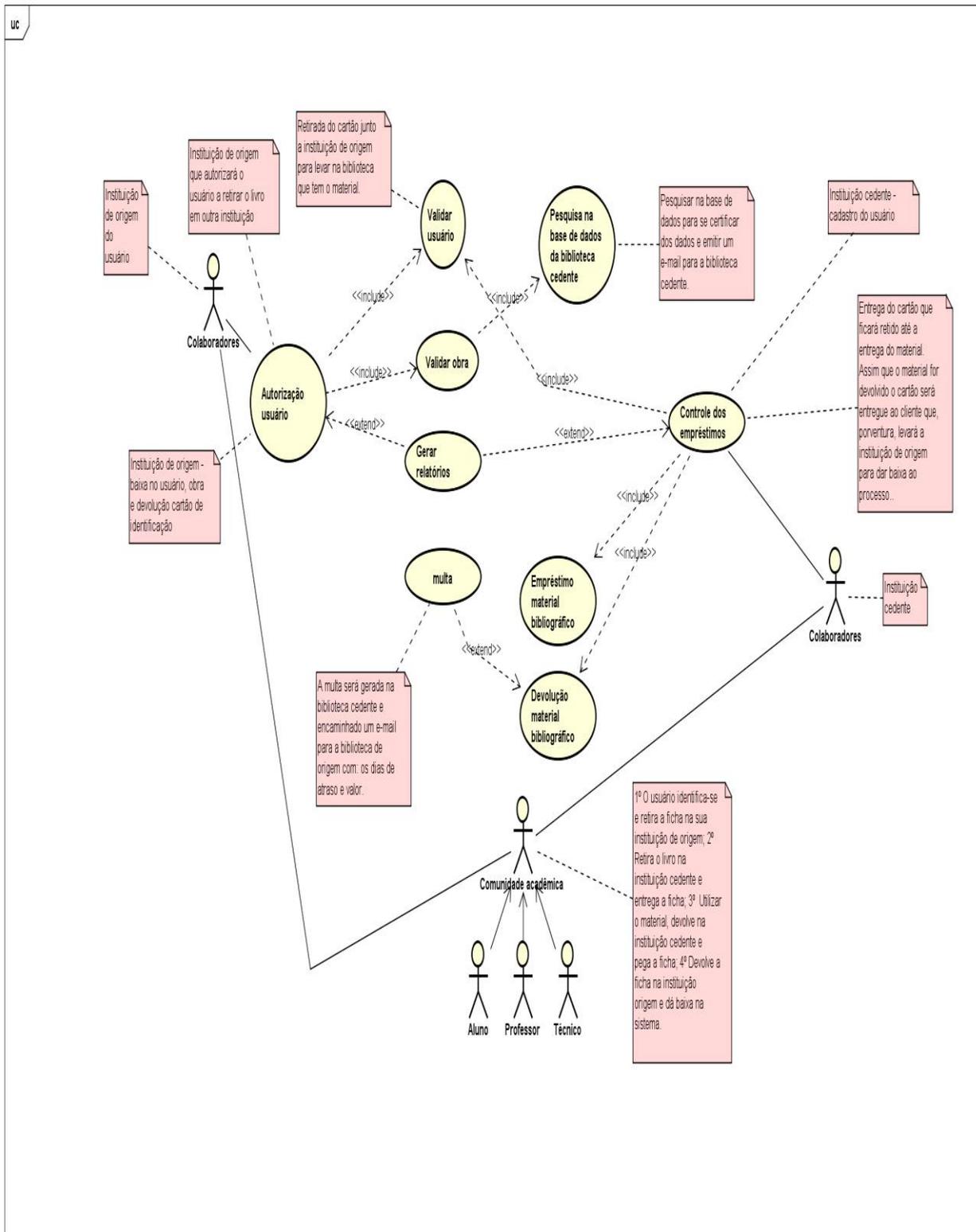
(conclusão)

Curso Alternativo	<p>Alternativo 10a: Usuário não devolve o material: 10a 1: A biblioteca de origem deverá reembolsar a biblioteca cedente com material compatível ao extraviado – mesmo material, caso não esteja esgotado. E, se o mesmo estiver esgotado, comprar material escolhido pelo bibliotecário da biblioteca cedente próximo da faixa de preço do material extraviado.</p>
Caminhos de Exceção	<p>Exceção 2a: Livro não disponível</p> <p>2a.1 [OUT] Atendente informa que o livro não consta nos acervos das bibliotecas. 2a.2 [OUT] Atendente informa que todos os livros estão emprestados . Retornar ao passo 1.</p> <p>Exceção 3a: Usuário não autorizado.</p> <p>3a.1 [OUT] Usuário não pertence à instituição. 3a.2 [OUT] Usuário com pendência na instituição. Retornar ao passo 1.</p> <p>Exceção 4a: Limite cartão de identificação.</p> <p>4a.1 [OUT] Atendente informa que os 5 cartões estão ocupados nas bibliotecas cedentes, ou seja, terá que esperar 1 cartão retornar. Retornar ao passo 1.</p> <p>Exceção 6a: Usuário estoura prazo para retirar o livro.</p> <p>6a.1 [OUT] Atendente da biblioteca cedente informa que o prazo para retirar o livro se extinguiu e que o usuário deve devolver o cartão de devolução à biblioteca de origem ou solicitar novo empréstimo. Retornar ao passo 1.</p> <p>Exceção 10a: Atraso na entrega.</p> <p>10a.1 [IN] O usuário perdeu o prazo de entrega: deverá pagar multa na biblioteca cedente. 10a.2 [IN] O usuário perdeu o livro: deverá contatar a biblioteca cedente e pagar a multa correspondente ao valor da obra; ou adquirir a mesma obra, devolver e, logo após, pagar a multa corresponde aos dias transcorridos; ou, se a obra estiver esgotada, entrar em um acordo com o bibliotecário para comprar um livro com edição superior à indicada pelo mesmo. Retornar ao passo 2.</p> <p>Exceção 12a: Usuário não entrega cartão de identificação na biblioteca de origem.</p> <p>12a.1 [IN] O usuário perdeu o prazo de 1 dia útil para entrega do cartão de identificação: começa a gerar multa diária até a sua devolução. Retornar ao passo 2.</p>
Evento Disparador	Um membro da comunidade acadêmica solicita o empréstimo entre bibliotecas;
Requisitos Não Funcionais	O tempo de empréstimo deve ser cumprido à risca para não prejudicar a biblioteca que cedeu o material e, além disso, deve ser entregue em bom estado de conservação;
Autor	Ricardo Cesar Silva;
Data	20/11/2015;
Versão	Versão 1.

Fonte: elaborado pelo autor.

A representação pictórica da especificação do Caso de Uso anterior pode ser observada no diagrama de contexto 4.

Diagrama 4 – Caso de Uso - empréstimo entre bibliotecas.



Na subseção seguinte, serão pormenorizadas as partes do diagrama de contexto, no Diagrama de Atividades, bem como as suas descrições no formato de manual de procedimentos. Nesse caso, será apresentado um passo a passo de como deverão ser realizadas as atividades e processos entre as bibliotecas das instituições parceiras.

5.3 MANUAL DE PROCEDIMENTOS E DIAGRAMA DE ATIVIDADES

Para a confecção do Manual de Procedimentos e do Diagrama de Atividades, é necessário basear-se no diagrama de Casos de Uso, construído a partir de uma seleção das informações identificadas nos questionários semiestruturados respondidos pelos bibliotecários das bibliotecas parceiras.

Na intenção de facilitar a visualização, os Diagramas de Atividades ficarão contidos dentro do Manual de Procedimentos para que não ocorra a replicação das informações no trabalho.

O Diagrama de Atividades é um tipo especial de diagrama que descreve os aspectos dinâmicos de um sistema e nele são representados os estados de uma atividade (WAZLAWICK, 2011). Ainda segundo o autor, esses diagramas “[...] podem ser usados para representar processos em nível organizacional, ou seja, de forma muito mais ampla do que a mera visão de requisitos de um sistema informatizado” (WAZLAWICK, 2011, p. 11).

Tal diagrama pode ser dividido em formato de raias (*swimlanes*), sendo que cada uma delas pode ser representada por um ator ou sistema que participa do conjunto de atividades. Desse modo, o ator pode ser desempenhado por um ser humano, um departamento ou mesmo uma instituição completa (WAZLAWICK, 2011).

Para o direcionamento do fluxo, existem duas estruturas usuais, conforme Wazlawick (2011):

- A estrutura de seleção, conhecida como *branch e merge* e representada por losangos. Assim, do nó *branch*, saem fluxos com condições para a tomada de decisão. São as condições de guarda (expressões lógicas que ficam contidas entre colchetes). Dessa forma, todos os caminhos devem voltar a se encontrar em um nó *merge*. Existirão dois caminhos

excludentes por natureza, por isso somente um por vez poderá ser verdadeiro;

- A estrutura de paralelismo (*fork e join*) representada por barras pretas. O *fork* abre para duas atividades que podem ser feitas de maneira sincronizadas, e o *join* parte de duas atividades que serão sincronizadas em apenas uma.

O diagrama de Atividades serve para mostrar, em raias, o processo que cada ator deve desempenhar, bem como o encadeamento das atividades - o que deve ser feito em etapas pormenorizadas, indicando o início das atividades até o seu término - e, também, representa as atividades que podem ser realizadas simultaneamente.

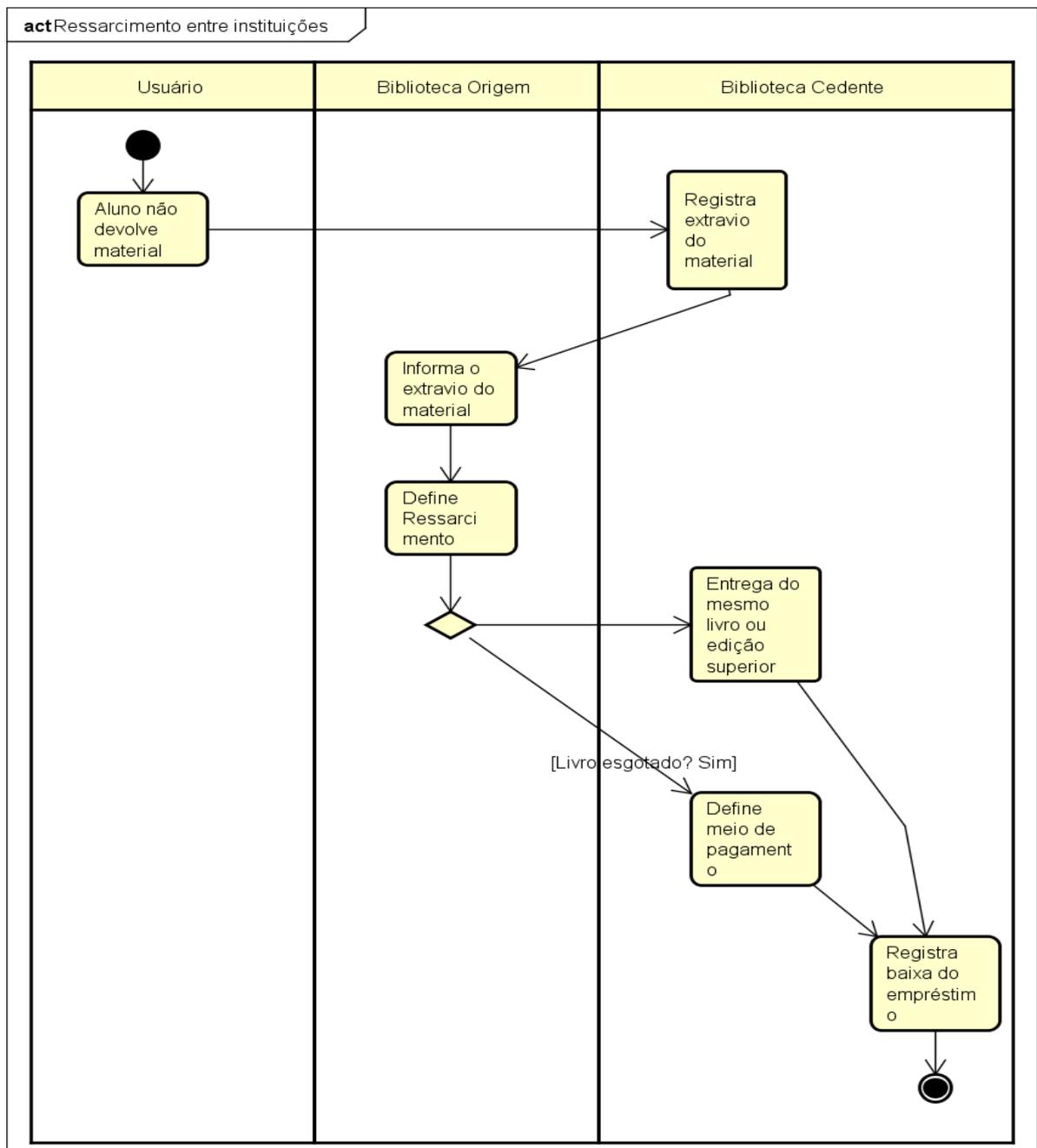
A seguir, serão descritos os passos e os Diagramas de Atividades para a confecção do Manual de Procedimentos que balizará as relações entre as universidades.

a) Definição do acordo de parceria e ressarcimento entre as instituições:

O primeiro passo é estabelecer uma relação de parceria entre as instituições, por meio de um acordo firmado, via contrato, e de um aceite para ressarcimento no caso de algum usuário não entregar o material ou danificá-lo.

No diagrama 5, observa-se a relação entre as universidades para o ressarcimento quando houver perda de material ou dano.

Diagrama 5 – Atividade: Ressarcimento entre as instituições.



Fonte: Elaborado pelo autor.

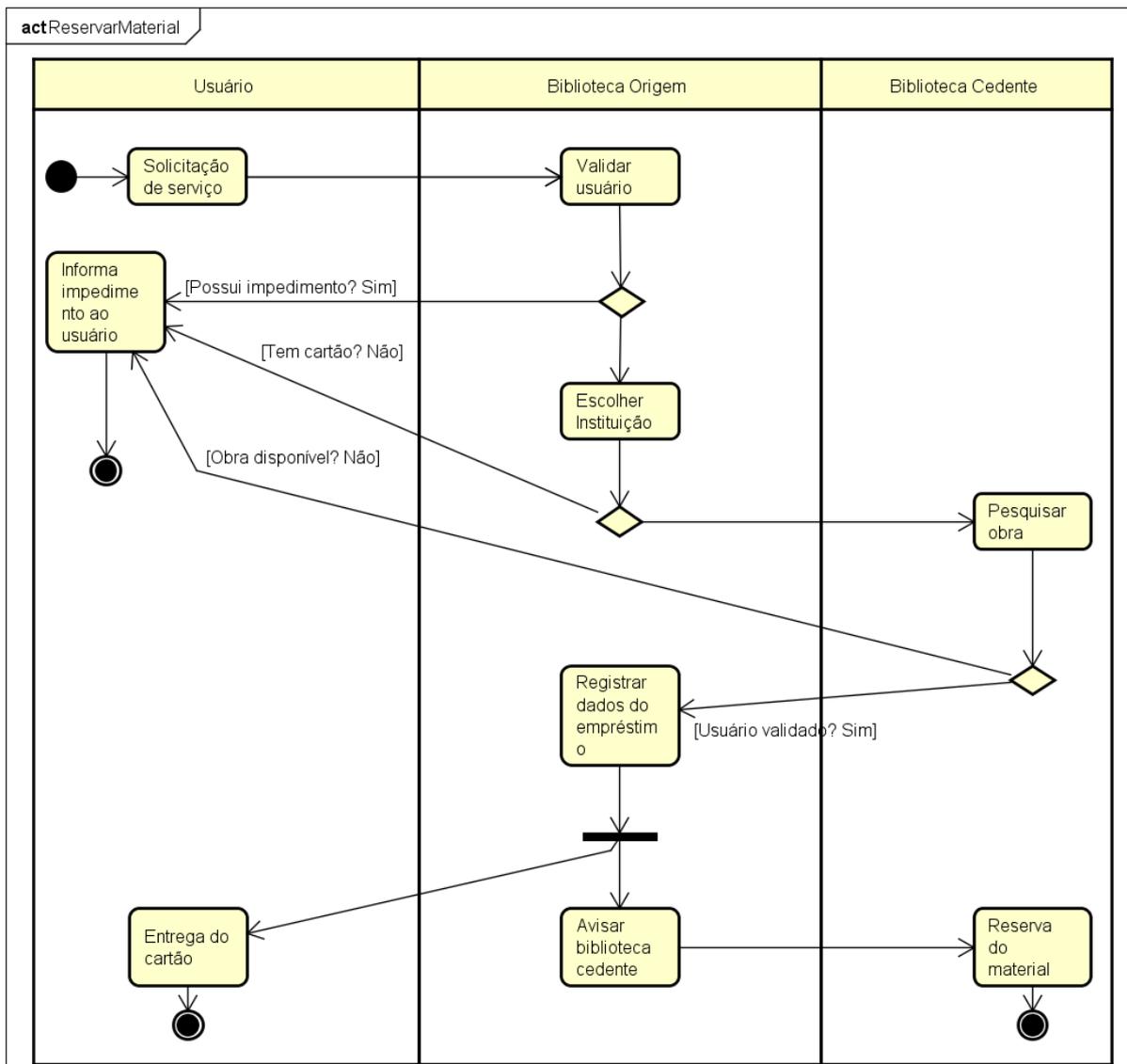
Essa atividade só será utilizada, caso o usuário, por algum motivo, não devolva o livro e não ressarça a instituição cedente. Dessa forma, ficará com pendência na instituição de origem, pois esta entrará em contato com a instituição cedente e devolverá o livro de mesma edição ou superior e, caso o livro esteja esgotado, pagará o valor do livro em espécie.

Na próxima subseção, será convencionado como será a solicitação do serviço, bem como a reserva na instituição cedente.

b) Solicitação do serviço de empréstimo entre as bibliotecas:

No diagrama 6, a seguir, observa-se o passo a passo referente às atividades e processos que cada ator deve trilhar para a consecução do serviço de empréstimo entre as bibliotecas das instituições parceiras, ou melhor, serão descritas as etapas do processo de reserva do material em relação à biblioteca que dispõe do acervo.

Diagrama 6 – Atividade: Solicitação de reserva do material.



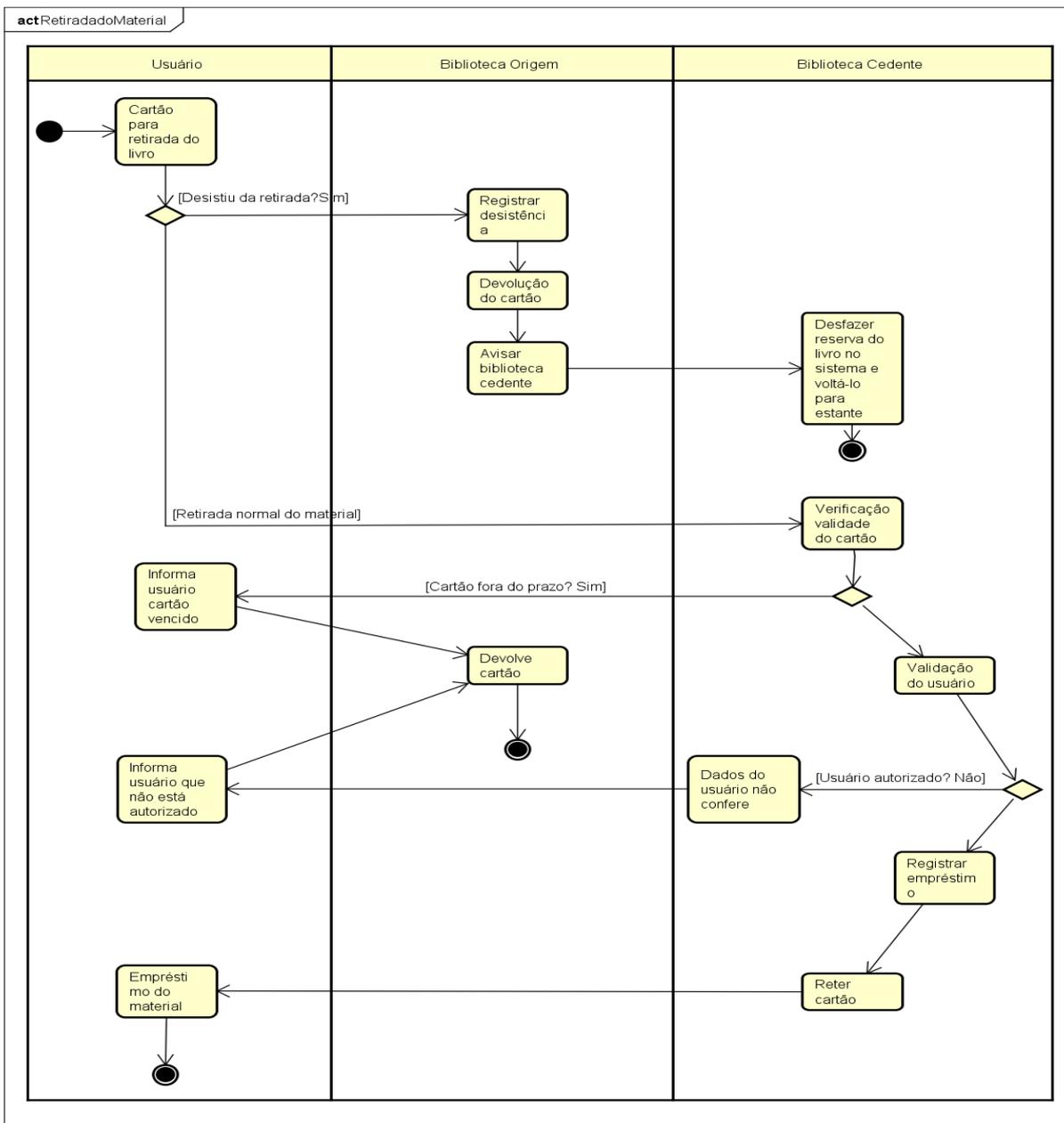
1. O usuário solicita o livro à instituição de origem;
2. A biblioteca de origem realiza a validação do usuário;
 - a. O usuário possui alguma pendência na biblioteca de origem: multa, extravio do material, não pertence à instituição ou está com a carteirinha de outro usuário;
3. Cada instituição tem direito a retirar 5 livros em outra. Nesse caso, no momento da escolha da instituição, após a pesquisa na base de dados e se o livro estiver presente somente naquela instituição, a biblioteca de origem informa ao usuário que ele deverá aguardar a chegada de um cartão;
4. Após a certificação de que o usuário não possui pendência e do local onde se encontra o material bibliográfico, e estando o cartão à disposição do usuário, pode ser iniciado o processo de empréstimo;
 - a. Registro dos dados do usuário: data inicial e final do empréstimo, nome do usuário e matrícula;
 - b. Registro dos dados do material bibliográfico: título da obra, autor e dados de registro interno da obra;
 - c. Comunicação ao usuário que ficará de posse do material por 6 dias consecutivos, a contar da data da retirada;
 - d. Comunicação ao usuário que terá 3 dias úteis para retirar o material na biblioteca cedente e que ele deverá ter zelo com o material, pois, caso ocorra algum dano, terá que ressarcir-la;
5. Entrega ao usuário do cartão de identificação, junto com um formulário que deverá ser preenchido com informações relativas ao *feedback* do serviço prestado, o qual dará direito à retirada de 1 livro;
6. A biblioteca de origem informa à biblioteca cedente os dados do material bibliográfico solicitado - dia da solicitação, título da obra e autor -, bem como os dados de quem irá retirar o material – nome, matrícula;
7. A biblioteca de origem comunica o usuário que deverá comparecer à biblioteca cedente com o documento de identificação.

Na próxima subseção, serão tratados os aspectos relacionados à retirada do material na instituição cedente.

c) Retirada do material na instituição cedente:

No diagrama 7, menciona-se o trâmite da realização do empréstimo, ou melhor, como o usuário deve proceder para a retirada do material na biblioteca da instituição cedente.

Diagrama 7 – Atividade: Retirada do material na biblioteca da instituição cedente.



Fonte: Elaborado pelo autor.

1. O usuário, de posse do cartão, pode desistir da retirada do livro, porém deverá entregá-lo à instituição de origem, que dará baixa no empréstimo e avisará a biblioteca cedente da desistência. Assim, o material bibliográfico retornará à estante e será ativado, no sistema interno da biblioteca, para posterior empréstimo;
2. O usuário deve se apresentar na biblioteca cedente no prazo de 3 dias úteis. Se não fizer isto, deverá iniciar nova solicitação de empréstimo junto à instituição de origem;
3. A biblioteca cedente verifica a identificação do usuário, se é compatível com os dados mencionados no *e-mail*. Para isso, ele deve apresentar o cartão de identificação, em conjunto com a carteirinha de identificação da instituição de origem ou documento com foto;
4. A biblioteca cedente registra o empréstimo, informa ao usuário - data inicial e final do empréstimo, título e nome do autor – e retém o cartão até a devolução do material.
5. A biblioteca cedente entrega o material e solicita a ficha de *feedback* obtida na instituição de origem.

A próxima subseção tratará do processo de devolução do material bibliográfico à instituição cedente, bem como da cobrança de multa ao usuário quando incorrer em atraso ou dano ao material emprestado.

d) Devolução do material à biblioteca cedente:

O diagrama 8 apresenta as etapas a serem cumpridas pelo usuário para efetuar a devolução do material emprestado pela biblioteca cedente e explica como se dará a cobrança de multa em caso de atraso ou extravio do material.

1. Cabe ao usuário devolver o material bibliográfico à biblioteca cedente no mesmo estado físico em que o retirou.
2. O usuário devolve o material em estado irregular ou fora do prazo de entrega:
 - O atendente avalia o material, o qual, caso esteja danificado, deverá ser substituído por edição igual ou superior e, se estiver esgotado, por outro material indicado pelo bibliotecário;
 - O usuário deve ressarcir a biblioteca pelos dias de atraso, conforme a norma do local de onde o material bibliográfico foi retirado;
 - O cartão fica retido até a regularização da situação de empréstimo do material bibliográfico;
3. O usuário devolve o material em estado regular e no prazo de entrega:
 - O atendente registra os dados da entrega do material e emite uma mensagem, por *e-mail* ou telefone, à biblioteca de origem, avisando que a entrega foi realizada com sucesso;
 - O usuário recebe o cartão de empréstimo e o devolve à biblioteca de origem, para que o próximo cliente tenha acesso ao serviço;
 - O atendente da biblioteca de origem registra o fim do empréstimo e disponibiliza o cartão ao próximo usuário.

Na próxima subseção, serão tratados os aspectos relacionados aos indicadores de satisfação do serviço, que servirão de medida para verificar se os usuários estão satisfeitos ou não com os serviços prestados entre as instituições parceiras. Dessa forma, poderão ser feitos ajustes para a melhora da prestação do serviço.

5.4 INDICADORES DE SATISFAÇÃO

Com o desenvolvimento e as transformações que têm ocorrido na sociedade da informação e do conhecimento, as instituições públicas e privadas têm buscado estratégias para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, visando à satisfação do usuário (SANO; AMARAL, 2014).

No setor de atendimento, a avaliação da qualidade se torna mais relevante, uma vez que ali se concentram as atividades e os processos que mais impactam na qualidade percebida pelo usuário. O setor de atendimento é um elo entre a instituição e o cliente; se houver alguma falha nesse setor, a percepção do usuário será negativa e refletirá em toda a instituição (CARIBE, 2009).

Em relação à proposição da pesquisa e aos seus objetivos, busca-se, nesta subseção, elencar indicadores de desempenho que possam servir de baliza à parceria entre as bibliotecas das instituições de ensino superior da cidade de Frederico Westphalen.

Os indicadores de desempenho utilizados pelas unidades de informação são, para Guimarães (2007, p. 251), a “[...] medida de comparação com o que está sendo feito (desempenho), com o que deveria ser feito (missão) e com aquilo que se gostaria de fazer (metas)”. Assim, esses indicadores seriam uma forma de se buscar avaliar a qualidade no serviço de empréstimos realizados entre as bibliotecas, bem como de se obter um *feedback* para que se possa corrigir alguma falha do processo.

Por sua vez, a norma da ISO 11621 (1998, p. 2) define “indicadores de desempenho como uma expressão, usada para caracterizar atividades em termos quantitativos e qualitativos, a fim de determinar o valor das atividades e os métodos associados.” Neste sentido, os indicadores de desempenho refletem o estado da organização em um determinado período, que pode ser, por exemplo, durante a implantação de um serviço ou um produto, sendo possível avaliar se houve uma melhora considerável na sua oferta ou um declínio no índice de satisfação do usuário/cliente que o utiliza. Por meio dessa avaliação, é possível realizar ajustes pontuais ou repaginar o processo para atender às demandas que venham surgir com o passar do tempo.

Ademais, os indicadores de desempenho são ferramentas cruciais para os gestores, pois os orientam quanto ao caminho que devem seguir, uma vez que retornam dados estatísticos e qualitativos ao longo de um tempo preestabelecido, para a tomada de decisão. Segundo Takashima e Flores (1996), os indicadores de desempenho são cruciais para o controle e o planejamento, visto que, por meio deles, o gestor realiza inferências e análises críticas do desempenho dos serviços e produtos mediante os resultados obtidos, e, além disso, é possível planejar cenários com relação aos processos organizacionais.

Entendida a relevância e a necessidade dos indicadores para adoção, implantação, monitoramento e avaliação de qualquer processo, o quadro 11 apresenta alguns indicadores que podem servir de baliza/métrica para o controle e o planejamento do serviço de empréstimo entre as bibliotecas durante o período de 1 ano.

Quadro 11 – Indicadores para biblioteca FCA

Indicador	Descrição	Objetivo
<p>1) Taxa de pedidos não atendidos.</p> $X = \frac{\text{Quant. de pedidos não atendidos}}{\text{Quant. de pedidos atendidos}}$	Por meio dos dados resultantes da quantidade de pedidos não atendidos <i>versus</i> os pedidos atendidos, verifica-se a eficácia do serviço.	Verificar a qualidade e a eficácia do serviço - confiabilidade.
2) Quantidade de ressarcimentos da biblioteca de origem à biblioteca cedente.	Verifica-se a quantidade de ressarcimentos que a biblioteca de origem destinou à biblioteca cedente.	Monitorar uma possível distorção no sistema - critério de confiabilidade.
<p>3) Taxa de reclamações dos usuários</p> $TR = \frac{\text{Quant. de reclamações}}{\text{Quant. de usuários atendidos}}$	A qualidade do serviço é medida por meio da quantidade de reclamações do usuário.	Verificar se a quantidade de empréstimo entre biblioteca é uma vantagem para o usuário/cliente ou um problema para a biblioteca, uma vez que causa descrédito ao serviço prestado, se o mesmo não for bem atendido.
<p>4) Evolução dos empréstimos</p> $QE = \frac{\text{Quantidade de empréstimo}}{\text{Tempo de um ano}}$	Evolução dos empréstimos em um determinado espaço de tempo.	Verificar a procura pelo serviço de empréstimos – critério de aceitação.

Fonte: Adaptado de Sano e Amaral (2014).

Esses quatro indicadores de desempenho servirão de baliza para a avaliação do serviço de empréstimo entre as bibliotecas da rede, bem como para a correção de possíveis falhas no sistema. O primeiro serve para avaliar a porcentagem de pedidos atendidos *versus* os não atendidos, sendo conveniente que se atinja uma margem superior a 50% de pedidos atendidos, a qual deve ser superada ano após ano para dar credibilidade e indicar a qualidade do serviço.

O segundo indicador de desempenho busca avaliar distorções no sistema quanto ao número de ressarcimentos que uma biblioteca prestou em relação à outra, devendo esse indicador aproximar-se de zero, visto que deve ser usado em momentos excepcionais, quando o aluno não devolver o material à biblioteca cedente.

O terceiro indicador visa mensurar a percepção dos usuários atendidos em relação às reclamações e proposições de melhorias. Por fim, o último indicador apresenta a evolução dos empréstimos durante o período de 1 ano.

O quadro 12 ilustra a comparação com o padrão indicado e fornece o desempenho do serviço e os seus parâmetros para análise, que são proporcionais à percepção de qualidade aferida pelo usuário e possibilitam à instituição observar alguma irregularidade no trâmite do processo.

Quadro 12 – Referencial de comparação

Indicador	Referencial de comparação
<p>1) Taxa de pedidos não atendidos</p> $X = \frac{\text{Quant. de pedidos não atendidos}}{\text{Quant. de pedidos atendidos}}$	<p>O índice ideal deste indicador é aproximar-se de zero. Quanto menos pedidos não atendidos, melhor será a eficácia do serviço. Uma das formas de equalizar os pedidos não atendidos é aumentar o número de empréstimos entre as instituições, de acordo com a demanda.</p>
<p>2) Quantidade de ressarcimentos da biblioteca de origem à biblioteca cedente.</p>	<p>O ideal seria que este número fosse igual a zero. Se for muito diferente disso, o serviço poderá gerar prejuízo para uma das partes. O ressarcimento deve ser utilizado em momentos esporádicos.</p>
<p>3) Taxa de reclamações dos usuários</p> $TR = \frac{\text{Quant. de reclamações}}{\text{Quant. de usuários atendidos}}$	<p>O índice ideal deste indicador é aproximar-se de zero. Quanto menor a taxa de reclamação, maior o número de usuários satisfeitos com o serviço.</p>
<p>4) Evolução dos empréstimos</p> $QE = \frac{\text{Quantidade de empréstimo}}{\text{Tempo de um ano}}$	<p>O índice ideal é diferente de zero no espaço de tempo de um ano. Este indicador serve para fazer um comparativo ano a ano e observar a procura pelo serviço. A cada ano, deve-se observar um movimento crescente ou constante, e, se houver uma queda significativa, deve ser investigado o motivo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses indicadores de desempenho têm a função de subsidiar as decisões do Gestor; por meio de suas análises, é factível monitorar se o serviço está de acordo com o desempenho esperado/proposto. Dessa forma, é possível proporcionar mudanças significativas para que o serviço atenda às expectativas do usuário/cliente, uma vez que a sociedade está em constante transformação e às instituições convém que se atualizem para prestar o melhor serviço para o usuário/cliente.

Neste sentido, é relevante realizar o monitoramento das avaliações e, assim, propor modificações nos processos para que atendam às necessidades dos

clientes/usuários. O PDCL - Planejamento, Execução, Controle e Aprendizado -, supracitado no subcapítulo Gestão do Conhecimento, dá o aporte à avaliação do sistema, como pode ser visto no diagrama 9.

Diagrama 9 – Diagrama de Gestão.



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2014).

O Diagrama 9 ilustra a execução de todo o processo incumbido ao sistema de empréstimo entre as bibliotecas nos trechos **planejamento, execução, verificação e ação**, com destaque de fundo azul claro. Dessa forma, é realizado todo o processo e, por conseguinte, começa a sua **avaliação**, se está dentro dos parâmetros esperados, através da análise dos formulários entregue pelos clientes/usuários. O próximo passo é a proposição da **melhoria** para prevenção ou correção do sistema e, por fim, a **definição das práticas e padrões**, que visa estabelecer a melhoria no conjunto das práticas e processos do sistema de empréstimo (grifo nosso).

Consoante o processo de avaliação, propõe-se, no quadro 13, um formulário para analisar a percepção do usuário/cliente em relação ao serviço de empréstimo ofertado pelas bibliotecas da rede.

Quadro 13 – Formulário de percepção da satisfação do usuário/cliente

Conte-nos como foi a sua experiência em utilizar o serviço de empréstimo entre as bibliotecas universitárias da cidade de Frederico Westphalen.					
As respostas correspondem à percepção do usuário/cliente: (1) discordo totalmente, (2) discordo em parte, (3) indiferente, (4) concordo em parte e (5) concordo totalmente.					
O serviço de empréstimo atendeu as suas expectativas?	1	2	3	4	5
O tempo de empréstimo do material foi suficiente?	1	2	3	4	5
A quantidade de material emprestado foi suficiente?	1	2	3	4	5
Como foi o atendimento prestado pelo funcionário da biblioteca de origem?	1	2	3	4	5
Como foi o atendimento prestado pelo funcionário da biblioteca que cedeu o material?	1	2	3	4	5
O tempo para retirada do material, junto à biblioteca cedente, foi suficiente?	1	2	3	4	5
Quais seriam as suas sugestões de melhorias, caso o serviço não tenha atingido as suas expectativas?					
<hr/>					

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para consecução de uma avaliação consistente, convém que o formulário seja sucinto e objetivo, extraindo do usuário/cliente o máximo de informações possíveis e, ao mesmo tempo, não cansando ou tirando o foco do respondente. Dessa forma, o cerne da avaliação deve estar conectado e refletir os objetivos dos indicadores de desempenho, visto que deverão resgatar subsídios para sua aplicação. No próximo capítulo, serão abordados os temas de finalização do trabalho: se foi alcançado os objetivos propostos, se foi atingido algo além do esperado e se houve alguma limitação ou dificuldade na consecução do trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, almejam, em um primeiro momento, atender às necessidades de seus clientes/usuários e, por conseguinte, criar uma esfera positiva de confiança e superação em relação à qualidade no que compete a seus produtos e serviços em detrimento dos ofertados pela concorrência. Uma das formas de uma organização agregar valor ao seu produto/serviço pode ocorrer por meio das parcerias, que visam apresentar benefícios mútuos às instituições participantes, sem onerar alguma das partes.

As bibliotecas são setores, dentro das organizações, que visam à transmissão de informações e conhecimentos gerados dentro e fora das instituições. Elas representam um elevado custo para seus mantenedores, uma vez que os materiais bibliográficos e digitais estão em constante transformação e convém que sejam, periodicamente, atualizados.

Nesse sentido, o referido estudo teve como objetivo principal a proposição de uma parceria entre as instituições universitárias, localizadas na cidade de Frederico Westphalen, no que compete aos acervos de suas bibliotecas locais.

Com o decorrer da pesquisa, notou-se que a premissa inicial, de se estabelecer uma parceria entre as instituições universitárias, é elemento exequível por meio de processos mutuamente acordados e chancelados. Além disso, demonstrou ganhos significativos a todos os envolvidos, como a redução dos custos operacionais e o favorecimento de toda a comunidade acadêmica com a disponibilização de um vasto acervo.

Em um segundo momento, observou-se que o modelo de parceria pode ser replicado para outras cidades de portes pequeno e médio, exceto para as de porte grande. Isso porque a vasta extensão destas últimas, acrescida dos problemas de mobilidade urbana, dificultam a retirada do material bibliográfico pelo usuário/cliente – o qual participa de todas as etapas do processo, desde a retirada à devolução do material à instituição cedente – e o controle do processo pelas instituições.

Outro complicador são os vários tipos e portes das instituições que podem participar da parceria: pública, privada, comunitária, ONG's etc.. Dessa forma, estipular uma forma de transporte (malote) que contemplem a todas pode dificultar a permanência até a entrada das organizações na parceria devido à falta de recursos.

Além dos aspectos relacionados ao transporte, os bibliotecários envolvidos na pesquisa, ressaltaram outros fatores críticos de sucesso: o catálogo único e a pesquisa acerca dos dados dos usuários (pendências) por outras instituições. Este último fator pode gerar um desconforto entre as instituições, uma vez que os dados são sigilosos, no sentido de que a responsabilização e a validação do usuário partem da instituição de origem, e a cedente só realiza o empréstimo.

Quando se observa a criação de um catálogo único, um limitante pode ser a atualização dos dados das obras e das instituições (entrada e saída das instituições). Dessa forma, no caso de ocorrer a replicação do modelo para outras cidades, na proposição da criação de um catálogo único, deverá ser definido qual instituição na rede ficará responsável pela sua criação e atualização.

Os bibliotecários responsáveis pelas bibliotecas da rede mencionaram duas condições *sine qua non* para o sucesso de qualquer parceria entre as bibliotecas, referentes a seus acervos bibliográficos: a realização de empréstimo domiciliar e o catálogo *online*. O primeiro, em virtude dos empréstimos para os usuários, pois, se a instituição priorizar a pesquisa somente nas suas dependências, sem a realização de saída do material bibliográfico, a parceria se tornará inviável em virtude de descaracterizar o sistema bilateral. Por conseguinte, o catálogo *online* é imprescindível em virtude de as outras instituições validarem se o material existe nas bibliotecas da rede e se está disponível para o empréstimo.

A princípio, a investigação buscou a integração de todas as universidades presentes na cidade de Frederico Westphalen, entretanto a Unopar não realiza empréstimo domiciliar e a Uergs não retornou os questionários semiestruturados respondidos, ou seja, não mencionou interesse em participar e estruturar uma proposta de parceria entre as instituições.

Em relação ao método UML (Diagrama de Casos de Uso e de Atividades) e ao Manual de Procedimentos, ambos mostraram-se eficazes, visto que, por meio deles, foi possível traçar as atividades entre as instituições, bem como a responsabilidade de cada *stakeholder* no processo.

Esta investigação limitou-se aos materiais bibliográficos, e, como proposta de trabalhos futuros, ficam os meios digitais - as bases de dados. Um acordo de parceria entre as instituições com os distribuidores dessas bases podem gerar bons frutos: redução de custos operacionais e oferta de mais informações e conhecimentos aos players envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, A. M. T. **Panorama e diagnóstico da oferta e qualidade da educação superior brasileira**. 2013. PDF. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=13944&Itemid;=.](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=13944&Itemid;=;)>. Acesso em: 15 abr. 2015.
- ARAÚJO, J. F.; ÁLVAREZ, E. J. V. **La modernización administrativa y la gobernanza em los concellos del Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular**. Vigo: Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, 2009.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização e métodos**: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BIBLIOTECA UFSM. **Serviços Bibliotecas UFSM**. 2015. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/biblioteca/index.php/servicos>>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- BIBLIOTECA URI. **Dados Biblioteca Uri**. 2015. Disponível em: <<http://www.fw.uri.br/site/pagina/biblioteca-central>>. Acesso em: 1 abr. 2015.
- BOONE, L. E; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRINKERHOFF, J. M. Government-Nonprofit Partnership: a defining framework. **Public Administration And Development**, [s. l.], v. 22, n. 1, p.19-30, 12 mar. 2002. Trimestral. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.203/abstract>>. Acesso em: 01 mar. 2015.
- BROADY-PRESTON, J; PRESTON, H. Demonstrating quality in academic libraries. **New Library World**, v. 100, n. 1148, p. 124-129, 1999.
- BUKOWITZ, W. R. ; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAMPOS, J. de P. **Mapeamento de processos**: uma estratégia vencedora. 2009. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE B -Mapeamento de processos- uma estrategia vencedora.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.
- CARIBE, R. de C. do V. Sistemas de indicadores: uma introdução. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. v. 6, n. 2, 2009.
- CHINELATO FILHO, J. **O & M integrado à informática**. 7. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos científicos editora, 1997.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, T. **Sistemas, organizações e métodos**: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. aum. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

DARWIN'S LIBRARY. **Evolution, not extinction**. 2015. Disponível em: <<http://darwinslibrary.com/2010/04/evolution-not-extinction/>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**: uma análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, T. H. Gestão de Processos no Trabalho do Conhecimento In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM**: Gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 17-36.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. São Paulo: EDUSC, 2003.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio de língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**. 19. ed. São Paulo: Fsc, 2014. 104 p. Disponível em: <https://fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2016.

GALVÃO, M. C. B. **Manual de software**: facilitando a comunicação empresa-sociedade. 2003. 129 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-293, mai/jun, 1995.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresa - Rae**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan./mar. 2000.

GUEDES, G. T. A. **UML 2**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2011.

GUIMARÃES, M. C. S. et al. Indicadores de desempenho de bibliotecas na Fiocruz: um caminho em construção. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, 2007.

HAMMER, M. O que é Gestão de Processos de Negócio? *In*: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM**: Gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 3-16.

HOMMERDING, N. M. S.; VERGUEIRO, W. C. S. Profissionais da Informação e o mapeamento do conhecimento nas organizações: o caso da KPMG Brasil. *In*: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.2, n.1, p.12-36, jul./dez. 2004.

IF FARROUPILHA. **Dados IF Farroupilha**. 2015. Disponível em: <<http://www.fw.iffarroupilha.edu.br/site/conteudo.php?cat=1&sub=12>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION. **ISO 11.620**: Information and documentation: library performance indicators. Genebra, 1998.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LARMAN, G. **Utilizando UML e padrões**: uma introdução a análise e ao projeto orientados a objetos e ao desenvolvimento iterativo. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEITE, J. C. **Design conceitual de software**. 2000. Notas de aula. Disponível em: <<https://www.dimap.ufrn.br/~jair/ES/c5.html>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

LOW, T. **A percepção sobre o valor da utilização de recursos de ti para a atividade-fim em uma instituição de ensino superior**. 2004. 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILANESI, L. **O que é biblioteca**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

MORAES, A. de. **Reforma administrativa**: emenda constitucional nº 19/98. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, E. G. V. **Método de gestão para biblioteca universitária baseado no *balanced scorecard***. 2009. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Curso de Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, UFC. Fortaleza, 2009.

NEÓCLES, A. P. **Sistemas de informação**. 2013. Disponível em: <<http://ead4.uab.ufscar.br/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=57995>>. Acesso em: 01 maio 2014.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Tokyo, v. 5, n. 1, p.14-37, february, 1994.

OCTAVIANO, F. R. **Geração de cenários de teste com base em caso de uso**. 2011. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Computação, Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=000444291>>. Acesso em: 01 dez. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAVANI, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge ; Kegan Paul, 1966.

PORTAL BRASIL. **Parceria Público-Privada (PPP)**. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/04/parceria-publico-privada-ppp>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

PORTAL BRASIL. **Saiba como é a divisão do sistema de educação brasileiro**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2014/05/saiba-como-e-a-divisao-do-sistema-de-educacao-brasileiro/view>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional Intellect: Making the most of the best. **Harvard Business Review**, Cambridge, n. 74, p.71-80, march-april, 1996.

REIS, G. C. **A dimensão diplomática do conteúdo informacional de documentos técnicos**: uma análise de manuais de instruções de pulverizadores automotrizes. 2002. 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). - Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP, Marília, 2002.

RIZZETTI, D. M. **Padronização de processos e rotinas do núcleo de controle e manutenção do sistema de pagamento**. 2014. 160 P. Dissertação (Mestrado Profissional) - Curso de Gestão de Organizações Públicas, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSM. Santa Maria, RS, 2014.

ROCHA FILHO, J. M. da. **A terra, o homem e a educação**: universidade para o desenvolvimento. Santa Maria : Pallotti, 1993.

ROCHA NETO, E. **Material sobre UML**: Disciplina Sistemas de Informação II. 2007. Disponível em: <<http://www.dsc.ufcg.edu.br/~sampaio/cursos/2007.1/Graduacao/SI-II/Uml/diagramas/usecases/Diagrama2.PNG>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento arquivístico dos documentos eletrônicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

RUDHERY (Org.). **Átomos soluções em informática**. 2012. Disponível em: <<http://atomossei.blogspot.com.br/2012/11/use-case-uml.html>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

SANO, V. G. K. ; AMARAL, R. M. do. Modelo de indicadores para biblioteca FCA/UNICAMP. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS SNBU, 18., 2014, Belo Horizonte. **Pôster**. Belo Horizonte: Snbu, 2014. p. 1 - 7. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/525-2331.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **Gestão do conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHUCH JÚNIOR, V. F. A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM. **Revista Brasileira de Administração da educação**, Brasília, v.11, n.2, jul./dez. 1995.

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES TERRITORIAL. **Região Médio Alto Uruguai**. 2015. Disponível em: <<http://sit.mda.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

TAKASHIMA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

TOALDO, O. A. **Extensão universitária: a dimensão humana da Universidade**. Santa Maria: UFSM, 1977.

UERGS CIDADES. **Cidades onde a Uergs está presente**. 2015. Disponível em: <<http://www.uergs.edu.br/index.php?action=conteudo&sub=55>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

UERGS. **História Uergs**. 2015. Disponível em: <<http://www.uergs.edu.br/index.php?action=conteudo&sub=55>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

UFSM. **UFSM em números**. 2015. Disponível em: <<http://portal.ufsm.br/indicadores/select/6>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

UFSM. Breve histórico da instituição. 2014. Disponível em: <http://sucuri.cpd.ufsm.br/_outros/historico_index.php>. Acesso em: 01 abr. 2015.

URI FREDERICO WESTPHALEN. **História URI Frederico Westphalen**. 2015. Disponível em: <<http://www.fw.uri.br/site/pos-graduacao>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

URI. **História URI**. 2015. Disponível em: <<http://www.fw.uri.br/site/pagina/a-uri>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

VERGUEIRO, W. C. S.; CARVALHO, T. Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre : Associação RioGrandense de Bibliotecários, 2000. CD-ROM.

WAZLAWICK, R. S. **Análise e projeto de sistemas de informação orientados a objetos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZELEZNIK, J. M. **Technical writing: what it is and how to do it**. New York: Learning Express, 1999.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO UTILIZADO PARA CAPTAR AS PERCEPÇÕES DOS BIBLIOTECÁRIOS ENVOLVIDOS

As questões abaixo fazem parte da pesquisa em andamento desenvolvida no Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria pelo Mestrando Ricardo Cesar Silva e seu orientador professor Dr. Gilnei Luiz de Moura.

A pesquisa objetiva: Parceria entre as bibliotecas Universitárias da Cidade de Frederico Westphalen, no que compete aos empréstimos de materiais bibliográficos (livros).

Averiguaremos as seguintes instituições para proposição de parcerias: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, Instituto Federal Farroupilha IFF-FW, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs e Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/FW.

Registramos que será assegurado o sigilo quanto a sua identificação pessoal.

Somos gratos por sua participação!

1 – O (A) senhor (a) autoriza o mestrando a utilizar as informações coletadas, sendo que seus dados pessoais serão resguardados?

[] Sim [] Não

2 – As instituições Universitárias, da região de Frederico Westphalen, congregam em seus acervos um vasto material bibliográfico. Qual a sua opinião em estabelecer uma parceria entre as instituições?

3 – O (A) senhor (a) trabalha em qual Instituição?

4 – As instituições trabalham com sistemas informatizados diferenciados. O (A) senhor (a) teria alguma opinião de como poderia ser a integração dos empréstimos entre as instituições?

5 - O (A) senhor (a) teria restrição de algum material (livros) ou quantidade de itens para realização da parceria?

[] Sim [] Não

6 - Se a resposta anterior foi “Sim”, quais seriam os materiais?

7 - Na sua avaliação, seria relevante as instituições acordarem garantias, caso o aluno extravia algum material bibliográfico?*

[] Sim [] Não

8 - Se a resposta anterior foi "Sim", quais seriam garantias?

9 - Na sua avaliação, como poderia ser a validação (confirmação) dos membros da comunidade acadêmica, se os mesmos são pertencentes à instituição de origem?

10 - Em relação a sua trajetória profissional, já presenciou alguma parceria entre bibliotecas no que compete aos acervos bibliográficos?

[] Sim [] Não

11 - Se a resposta anterior foi "sim", como funcionava essa parceria. Deixe um relato da sua experiência.