



Universidade
Federal
Fluminense



PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROPOSTA DE MAPEAMENTO E MODELAGEM DO PROCESSO DE COBRANÇA DE USUÁRIOS DA BIBLIOTECA UFF RIO DAS OSTRAS (BRO)

Relatório técnico apresentado pela
mestranda Letícia Aparecida de Araujo
Gomes ao Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede, sob
orientação do docente Prof. Dr. André
Cantareli da Silva, como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Mestre em Administração Pública.



PROPOSTA DE MAPEAMENTO E MODELAGEM DO PROCESSO DE COBRANÇA DE USUÁRIOS DA BIBLIOTECA UFF RIO DAS OSTRAS (BRO)

LIVROS QUE NÃO VOLTAM: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NA GESTÃO PATRIMONIAL DO ACERVO CIRCULANTE DA BIBLIOTECA UFF RIO DAS OSTRAS (BRO)

Relatório técnico apresentado pela mestranda **Letícia Aparecida de Araujo Gomes** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. André Cantareli da Silva, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

06

Descrição da situação-problema

07

Objetivos da proposta de intervenção

09

Diagnóstico e análise

10

Proposta de intervenção

12

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

18

Referências

19

Protocolo de recebimento

20

RESUMO

Este Produto Técnico Tecnológico apresenta o mapeamento e a modelagem do processo de cobrança dos usuários que extraviaram livros do acervo físico de uma das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas UFF. Fruto de uma análise detalhada do referido processo, a pesquisa encontra-se inserida na temática da gestão patrimonial dos acervos circulantes. A metodologia adotada foi o estudo de caso, e buscou captar as nuances do processo de cobrança dos usuários que se utilizam do serviço de circulação, mas não devolvem os livros no prazo estipulado, ou que simplesmente os extraviaram. O estudo foi realizado na BRO – Biblioteca UFF de Rio das Ostras, uma das cerca de 30 unidades de informação pertencentes ao sistema de bibliotecas UFF.

O aprimoramento da gestão patrimonial dos acervos circulantes e dos processos nela envolvidos representa um caminho promissor para minimizar as perdas patrimoniais referentes aos livros que não voltam, garantindo o cumprimento dos ditames legais que regem a gestão do patrimônio público, assim como o dever de transparência e a responsabilidade da instituição e dos seus servidores. Identificar os desafios e problemas existentes, mapear e modelar o processo, e com base nos dados e informações coletadas propor as devidas melhorias foi o principal objetivo, pois se trata diretamente da efetiva gestão dos recursos públicos e da prestação de serviços informacionais alinhados às exigências contemporâneas da gestão pública, da própria Universidade, dos usuários, dos serviços das bibliotecas UFF e da sociedade como um todo.



As bibliotecas precisam ser vistas como um sistema de atividades integradas, constituídas por processos que podem ser mapeados e modelados, segundo as mais modernas ferramentas de gestão, para fins de análise e melhoria dos mesmos” (Dina Tbaishat, 2010).

CONTEXTO

A Universidade Federal Fluminense (UFF) fundada na década de 60, conta hoje com cursos de graduação e especialização espalhados por treze cidades do interior do Estado do Rio de Janeiro, além de suas instalações na cidade de Niterói, quatro campus universitários em cidades do interior (Campos dos Goytacazes, Nova Friburgo, Rio das Ostras e Volta Redonda) e unidades em três cidades (Angra dos Reis, Macaé e Santo Antônio de Pádua), uma fazenda escola no município de Iguaba Grande e uma unidade avançada Oriximiná no Estado do Pará, alcançando mais de 70 mil pessoas entre docentes, discentes, colaboradores e servidores (UFF, 2023).

Dentro dessa grande organização encontra-se a Superintendência de Documentação e Comunicação (SDC), órgão de vinculação direta à Reitoria da Universidade com a função de coordenar e administrar o sistema de bibliotecas e arquivos da UFF.

Atualmente a Universidade conta com trinta bibliotecas distribuídas pela cidade de Niterói e em oito municípios do interior do Estado do Rio de Janeiro (Angra dos Reis, Campos dos Goytacazes, Macaé, Nova Friburgo, Petrópolis, Rio das Ostras, Volta Redonda, Santo Antônio de Pádua), as quais totalizam um montante próximo de 426.450 (quatrocentos e vinte e seis mil e quatrocentos e cinquenta) títulos bibliográficos (UFF, 2019). Administrar trinta centros prestadores de serviços informacionais é tarefa árdua e envolve inúmeras particularidades. Conforme salientam Silva; Shons e Rados (2006), a gestão eficiente de bibliotecas passa por funções que abarcam a gestão de recursos humanos, financeira, gestão de serviços e patrimonial, além da gestão de singularidades intrínsecas determinadas pelo tipo (bibliotecas centrais, setoriais ou multidisciplinares) e tamanho das unidades.



O empréstimo domiciliar faz parte do serviço de circulação das bibliotecas universitárias da UFF, através dele os usuários do sistema têm a possibilidade de levar consigo exemplares do acervo bibliográfico por um período determinado, se tornando detentores provisórios desses bens públicos, e como tal possuem direitos e obrigações legais em relação a guarda dos mesmos.

A Instrução Normativa SDC/UFF n. 5 de 27 de julho de 2023 (UFF, 2023), dispõem, dentre outras coisas, sobre a regulamentação de empréstimos no sistema de bibliotecas UFF traz em seu bojo as infrações e penalidades aos usuários que descumprirem as regras ali expressas. São tipificadas como infrações: atraso nas devoluções de obra, dano de material e extravio de material bibliográfico. Como penalidades estão previstas a suspensão do direito de utilização do serviço de empréstimo domiciliar e a obrigação de ressarcimento da obra bibliográfica para a Universidade nos casos de dano ou extravio. Porém, somente essa regulamentação normativa não é capaz de impedir que ocorra o extravio de exemplares dos acervos bibliográficos.

A realidade no sistema de bibliotecas da UFF está expressa nos relatórios de materiais extraviados que podem ser acessados através do sistema de gerenciamentos de acervo PERGAMUN UFF utilizado pela rede.

Através do levantamento realizado com base nos relatórios PERGAMUN UFF nos últimos 5 anos (2019-2023), em todo o sistema de bibliotecas UFF há cerca de 5.258 (cinco mil, duzentos e cinquenta e oito) exemplares extraviados, ou seja, que não foram devolvidos, nem repostos pelos usuários. O extravio é um fator de risco para a preservação dos acervos, causando prejuízos financeiros e impedindo o acesso dos usuários à informação. Devido a isso, torna-se essencial a gestão efetiva e o controle dos bens patrimoniais dos acervos circulantes do Sistema de bibliotecas UFF, fortalecendo as práticas de gestão orientadas à eficiência, à transparência e à responsabilidade de todos os envolvidos no processo.



PÚBLICO-ALVO

O Produto Técnico Tecnológico proposto tem como público alvo os agentes envolvidos diretamente com o processo de cobrança, dentre os quais destacam-se na linha de frente os servidores do sistema de bibliotecas: bibliotecários, assistentes em administração e colaboradores terceirizados. Em nível hierárquico superior se direciona também à CBI – Coordenação de Bibliotecas e à SDC – Superintendência de Documentação e Comunicação, setores de grande relevância estratégica para sua divulgação e possível implementação. Além disso o conhecimento deste PTT pela Reitoria da Universidade, Procuradoria Geral da UFF, assim como pelos setores de patrimônio e de tecnologia da informação seria de extrema importância para fins de integração e efetiva realização das melhorias propostas.

Externamente esse PTT também se direciona aos usuários do sistema de bibliotecas da UFF, aos usuários em geral e à sociedade como um todo. As boas práticas relacionadas ao gerenciamento e conservação dos acervos físicos das bibliotecas do sistema, além de garantir o cumprimento dos deveres legais de transparência e efetividade na gestão patrimonial, garantem igualmente o acesso pleno aos serviços informacionais. Por fim o impacto desse PTT pode se estender a outros sistemas de bibliotecas que possuam contextos semelhantes, servindo como balizador para estudos que promovam a melhoria contínua dos serviços oferecidos, assim como a efetiva gestão patrimonial de seus acervos físicos circulantes.





Fonte das imagens: <https://bibliotecas.uff.br/>



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O serviço de empréstimo domiciliar oferecido pela biblioteca UFF de Rio das Ostras, permite que usuários levem exemplares do acervo por um período determinado, tornando-se detentores provisórios desses bens públicos. O controle desse serviço é realizado principalmente através do sistema de gerenciamento PERGAMUN UFF. O problema central é o extravio de material bibliográfico, que ocorre quando livros emprestados não são devolvidos. A Instrução Normativa SDC/UFF n. 5 de 27 de julho de 2023, caracteriza e regulamenta o serviço de circulação de materiais no sistema de bibliotecas UFF. Traz em seu bojo a tipificação do atraso, dano e extravio de materiais como infrações, prevendo suspensão do serviço de empréstimo e obrigação de ressarcimento.

No entanto, essa regulamentação por si só não é capaz de impedir que ocorra o extravio. Através da análise detalhada do problema verificou-se que a questão integra a gestão patrimonial dos acervos circulantes e abrange dimensões patrimoniais, fiscais, legais e sociais. No que tange a dimensão **patrimonial** a gestão efetiva dos bens públicos é mandamento legal que tem o condão de gerar responsabilização dos agentes públicos, conforme se verifica através da Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988, da Presidência da República (Brasil, 1988), que se encontra em vigor e que define as reponsabilidades dos servidores públicos e de terceiros que tenham causado danos ao patrimônio público.

A questão **fiscal** está relacionada ao prejuízo financeiro que pode ser contabilizado com o extravio desses bens, visto que atualmente no sistema de bibliotecas UFF estão na casa de mais cinco mil exemplares extraviados, dentre os quais há livros adquiridos com dinheiro público, logo há o dever legal e moral de prestação de contas à sociedade. A dimensão **legal** está inserida nas demais questões seja por mandamentos legais, atos normativos e regras que ordenam a função administrativa como um todo, haja vista que o princípio da legalidade previsto expressamente no caput do Art. 37 na Constituição Federal de 1988, aplica-se de forma restrita à administração pública, obrigando-a a proceder conforme os ditames legais, autorizando exceções somente em situações definidas expressamente em lei (Carvalho Filho, 2016). Já a dimensão **social** está relacionada ao próprio fundamento de existência das bibliotecas que é a difusão de conhecimento e informação, atuando como suporte para instituição de ensino superior na concretização dos seus objetivos (Tarapanoff, 1981). A falta de um exemplar no acervo pode inviabilizar o acesso imediato aos usuários à determinada informação, visto que quando não são exemplares únicos, fazem parte de coleções nas quais não há exemplares em grandes quantidades, seja por limitações orçamentárias ou de espaço físico.

Em se tratando de orçamento, a Coordenação de Bibliotecas em seu último Relatório de Gestão datado de 2019 (UFF, 2019), previa uma dotação orçamentária de mais de um milhão para compra de livros, atendendo a cerca de 50 (cinquenta) cursos, porém o que se verificou, foi que apenas duzentos mil reais foram efetivamente disponibilizados e apenas 17 (dezessete) cursos contemplados com a compra de novos exemplares, como observa-se no quadro abaixo, retirado diretamente do relatório em questão.

PROJEÇÃO PARA AQUISIÇÃO DE ACERVO BIBLIOGRÁFICO EM 2019

	VALOR TOTAL (R\$)	QUANTIDADE DE CURSOS A ATENDER
Projetado	1.222.978,29	50
Alcançado	200.000,00	17

Observando-se os números expostos no quadro anterior, deve-se ter em mente que não há razoabilidade em se perpetuar a ocorrência de extravios de livros em um setor no qual as demandas orçamentárias para reposição dos mesmos não ocorrem na proporção adequada.

Cabe um destaque para a questão relacionada às bibliotecas virtuais, empresas privadas que oferecem serviços de acesso a acervos virtuais através de plataformas de assinaturas mensais ou anuais. A UFF através do contrato n. 35/2020, vigente até setembro/2025, adquiriu 7.400 (sete mil e quatrocentas) licenças anuais ao custo de R\$ R\$306.360,00 (trezentos e seis mil, trezentos e sessenta reais), para acesso ao acervo virtual do “Minha Biblioteca” (UFF, 2023). A questão que se impõem é que essa quantidade de licenças abrange apenas 9,49% (nove inteiros e quarenta e nove centésimos por cento) do público da Universidade, que conta com cerca de 78 mil pessoas (UFF, 2023), dentre discentes, docentes, servidores e colaboradores terceirizados. Os outros 90,51% (noventa inteiros e cinquenta e um centésimos por cento) não tem acesso ao acervo virtual adquirido pela Universidade, mas todos possuem acesso aos acervos físicos do sistema de bibliotecas. O custo para a manutenção de um contrato que abrangesse a totalidade dos usuários da Universidade seria de aproximadamente R\$ 3.229.200,00 (três milhões, duzentos e vinte e nove mil e duzentos reais) anuais, na cotação da contratação atual, inviável no atual horizonte de cortes sistemáticos de repasses orçamentários às Universidades. Sem contar a questão estrutural, visto que os usuários precisariam de suporte eletrônico e conexão com a internet para acesso ao acervo virtual, o que pode ser em certa medida um complicador.

A problemática aqui descrita corrobora para a relevância da presente Produto Técnico Tecnológico, que traz uma proposta capaz de agregar melhorias à gestão dos acervos físicos circulantes das bibliotecas do sistema, contribuindo para a sua real efetividade.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo desta proposta é aprimorar a eficiência do processo de cobrança de usuários, buscando-se ferramentas e ações capazes de assegurar o efetivo retorno dos materiais ao acervo bibliográfico, mitigar as perdas que ocorrem no sistema e promover a melhoria contínua da gestão patrimonial dos acervos físicos circulantes. Para isso foram realizadas as seguintes ações:

➤ **Análise detalhada do processo de cobrança de usuários, estudo das normativas pertinentes, fluxos e procedimentos atuais.**

➤ **Identificação dos desafios e problemas existentes que afetam o processo.**

➤ **Mapeamento e modelagem do processo e respectivas propostas de melhorias.**



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico e análise do problema em questão foi construído através do estudo de caso, tendo como objeto de análise o processo de cobrança realizado na Biblioteca de Rio das Ostras. Partindo da experiência prévia da autora, servidora da UFF, que é assistente em administração da Universidade, e esteve lotada na BRO durante 14 anos, realizando o processo de cobrança dos usuários. Para o diagnóstico foram utilizadas como ferramentas de pesquisa: a análise documental, aplicação de questionário semiestruturado e utilização de ferramentas específicas de gestão de processos. Na análise documental foram estudadas 19 normativas internas sobre gestão patrimonial com a finalidade de se verificar se haveriam regras específicas de controle patrimonial de materiais bibliográficos. A única normativa específica encontrada foi a Instrução Normativa n. 5 SDC/UFF de 27/05/2023, que traz inclusive referência ao documento "NADA CONSTA" como forma de verificação da situação do usuário perante a biblioteca. Porém observou-se que tal normativa carece de obrigatoriedade institucional, visto que sua legalidade está restrita apenas à competência regulamentar da Superintendência de Documentação e Comunicação. Para que possa passar a ter exigibilidade para a Universidade como um todo, precisa ser levada ao crivo do CUV – Conselho Universitário, instância máxima de deliberação hierárquica da Universidade. Somente após sua aprovação pelo CUV é que a referida normativa teria efeito geral e irrestrito, tornando o cumprimento de suas regras obrigatórias a toda a comunidade universitária.

Também fez parte da análise documental, o estudo detalhado do relatório de materiais pendentes (n. 75) e do relatório de conferência de materiais (n.102) do sistema *Pergamum* UFF. Através desses relatórios foi possível verificar que no período de 2019 a 2025, foram baixados no sistema cerca de 5 mil exemplares. Desses, 1.408 exemplares estão registrados como provenientes de compras, porém há 2.248 exemplares sem procedência definida registrada no sistema. Cabe ressaltar que dentre esses ainda poderá haver exemplares provenientes de compra que foram extraviados. O extravio de exemplares comprados com recursos públicos é um problema grave que demanda atenção e corrobora com todas as dimensões já descritas anteriormente na descrição da situação problema. Ponto preocupante a se destacar se refere aos exemplares que constam como não localizados no relatório 102, provenientes do inventário 2022/2023 realizado pelo sistema de bibliotecas. Em todo o sistema constam 8.250 exemplares registrados como não localizados, ao passo que na BRO constam 27 exemplares não localizados. O que demonstra a recorrência da problemática apresentada.

LIVROS EXTRAVIADOS 2019-2024

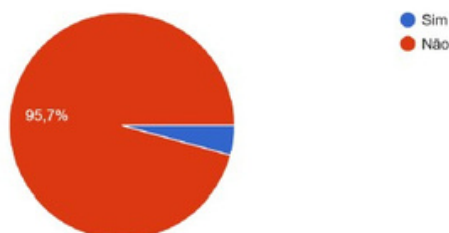
Modo de aquisição	Exemplar
COMPRA	1.408
DOAÇÃO	1.602
NÃO IDENTIFICADO	2.248
TOTAL	5.258

Inventário 2022/2023

Exemplares não localizados em todo o sistema de bibliotecas	8.250
Exemplares não localizados na BRO	27

Como fonte de coleta de dados, foi aplicado um questionário semiestruturado aos servidores do sistema de bibliotecas UFF, entre os dias 17 de outubro de 2024 a 19 de novembro de 2024. Cerca de 47% dos servidores responderam à pesquisa. O objetivo do questionário foi verificar se o conhecimento da própria autora acerca do processo de cobrança poderia ser validado através da percepção dos demais servidores do sistema, constituindo assim a base para o seu mapeamento. No que tange especificamente ao processo de cobrança, as respostas do questionário auxiliaram na elaboração do plano de ação para identificação do fluxo do processo. O questionário também auxiliou na identificação dos desafios e das possibilidades de melhoria referentes ao processo de cobrança. Como principais desafios foram apontados pelos respondentes: a falta de retorno dos usuários, a atualização dos dados e o número reduzido de membros nas equipes. Como possibilidades de melhoria mereceram destaque a integração do sistema *Pergamum* com os demais sistemas de gerenciamento acadêmico e patrimonial, além da automatização das notificações de atraso aos usuários.

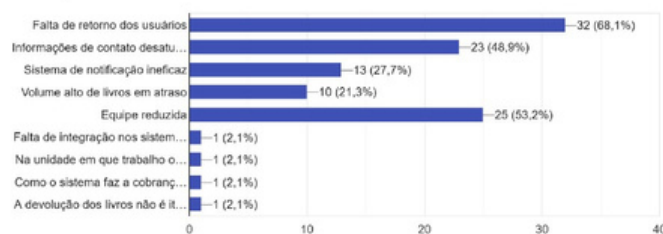
18) Você sabe se existe algum manual descrevendo o processo de cobrança?
47 respostas



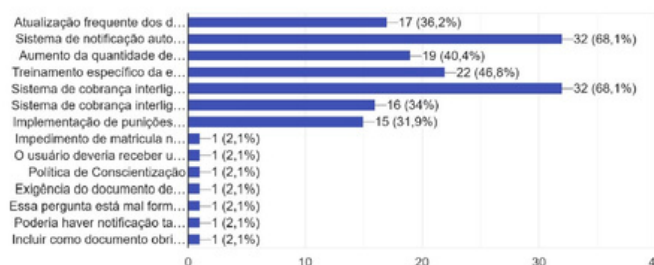
Para a documentação, mapeamento e a modelagem do processo foram utilizadas ferramentas de gestão de processos, essenciais para a identificação dos elementos do processo atual ("AS-IS") e a proposição de um processo futuro aprimorado ("TO-BE"):

1. **Matriz 5W1H:** Adaptada para analisar os dados do questionário, auxiliando na estruturação das informações sobre o processo de cobrança (O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como).
2. **Matriz SIPOC** (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*): Utilizada para a identificação e mapeamento inicial do processo de cobrança, forneceu uma visão macro do fluxo, desde os fornecedores dos insumos até os clientes que recebem os resultados, evidenciando suas interfaces.
3. **Análise SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*): Ferramenta estratégica aplicada para identificar os pontos fortes e fracos do processo atual de cobrança, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esta análise foi fundamental para subsidiar a formulação das estratégias de melhoria propostas.
4. **Ficha do Processo:** Desenvolvida para documentar as informações e detalhes do processo, servindo como material de consulta e padronização.
5. **Fluxograma do Processo:** ferramenta de representação gráfica do processo. A modelagem visual facilita a compreensão do fluxo, a identificação de falhas e a disseminação do conhecimento.

20) Quais são os principais desafios que você enfrenta no processo de cobrança de livros em atraso? (Marque todos os que se aplicam)
47 respostas



21) Na sua opinião, qual das seguintes opções poderiam melhorar o processo de cobrança de livros em atraso? (Marque todos que se aplicam)
47 respostas





5 leis da Biblioteconomia:

- 1 *Livros são para o uso.*
- 2 *A cada leitor o seu livro.*
- 3 *A cada livro o seu leitor.*

4 *Poupe o tempo do leitor.*

5 *A biblioteca é um organismo em crescimento.*

Shiyali Ramamrita Ranganathan,
1892-1972



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção, está sintetizada na matriz SWOT (especialmente nas "Oportunidades" e "Forças" para mitigar as "Fraquezas" e "Ameaças") e representada graficamente na proposta de modelagem anexa. Aprimorar a eficiência do processo de cobrança e assegurar o retorno efetivo dos materiais ao acervo, mitigando as perdas patrimoniais, proporcionando melhorias efetivas à gestão dos acervos circulantes é o objetivo primordial da intervenção proposta.

A seguir encontra-se o detalhamento das intervenções propostas além da documentação do processo, composta por:

- A) Matriz SIPOC;
- B) Matriz SWOT;
- C) Proposta de ficha do processo;
- D) Proposta de modelagem do processo representada pela ferramenta fluxograma.

Integração de Sistemas:

- Integração do sistema *PERGAMUN* com os Sistemas Acadêmicos (IDUFF, SISPOS): A falta de integração atual impede um controle efetivo e em tempo real da situação do usuário na biblioteca. A proposta é integrar o sistema *Pergamum* com os sistemas acadêmicos da UFF. Isso permitiria condicionar automaticamente os procedimentos acadêmicos (ex: matrícula, formatura) à regularidade do usuário na biblioteca, fortalecendo a cobrança e o controle patrimonial.
- Integração *PERGAMUN* e Sistemas Patrimoniais (SISAP): A integração com sistemas de gestão patrimonial também é crucial para aumentar o controle e a rastreabilidade dos bens (livros).

Automação do Processo de Cobrança:

- Implementação de Alertas e E-mails Automáticos: Automatizar o envio de notificações de atraso e cobrança diretamente pelo sistema *Pergamum* (ou via integração com e-mails/aplicativos). Isso substitui a cobrança manual via e-mail, que foi identificada no processo atual.

Formalização e Institucionalização Normativa:

- Aprovação da IN SDC/UFF n.5 de 25/05/2023 pelo CUV - Conselho Universitário para garantir sua obrigatoriedade normativa a todos os setores e à toda comunidade UFF.
- Obrigatoriedade do "Nada Consta": Institucionalizar o documento "Nada Consta" da biblioteca como documentação obrigatória para diversos procedimentos acadêmicos e administrativos na UFF (ex: formatura, trancamento de matrícula).
- Clareza na Responsabilização dos Usuários: reforçar e deixar claras nas normativas da UFF as regras específicas para a responsabilização dos usuários (não apenas servidores ou agentes patrimoniais) em caso de extravio ou dano a bens bibliográficos.

Fortalecimento da Ação Legal e Administrativa:

- Envolvimento Formal da Procuradoria Federal junto à UFF (PROGER): Formalizar e operacionalizar o encaminhamento dos casos de extravio não solucionados internamente para a PROGER/UFF, conforme já previsto na IN SDC/UFF n. 05. A falta de um registro de parceria ou política efetiva entre a SDC e a PROGER foi observada.

Mapeamento, Modelagem e Documentação do Processo:

- A própria realização do mapeamento e modelagem do processo de cobrança é uma melhoria, pois resulta na sua documentação (Ficha do Processo, Fluxogramas). Essa documentação padroniza os procedimentos e serve de base para o treinamento das equipes.

DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO

Matriz SIPOC do processo de cobrança de usuários

S	I	P	O	C
Quem fornece os insumos necessários para o processo?	Quais são os insumos necessários para o processo?	Quais são as etapas do processo?	Quais são os resultados do processo?	Quem recebe os resultados do processo?
SDC Superintendência de Documentação e Comunicação Regulamento de empréstimos Sistema <i>Pergamum</i> Coordenações de cursos	Relatório <i>Pergamum</i> de usuários em atraso Prazo de devolução Política de cobrança Conta de e-mail Equipe responsável	1º - emissão do relatório de materiais pendentes no sistema <i>Pergamum</i> ; 2º - cobrança manual, via e-mail institucional aos usuários com livros em atraso; 3º - conferência manual das devoluções no relatório de matérias pendentes; 4º - emissão de novo relatório e reinício do processo de cobrança.	Devolução do material em atraso Aplicação da penalidade prevista em regulamento Recuperação do patrimônio Efetividade da gestão patrimonial Extravio definitivo do material Baixa do material no sistema Inefetividade da gestão patrimonial	Usuários da biblioteca Servidores envolvidos no processo Gestão patrimonial da biblioteca Administração da Universidade

DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO

Matriz SWOT do processo de cobrança de usuários

Pontos Fortes - Contribuem para o processo

- Sistema Informatizado de Gestão das Bibliotecas - Pergamum UFF
- Sistema Informatizado de Administração Acadêmica IDUFF
- Sistema Informatizado de Administração Patrimonial - SISAP
- Instrução Normativa SC/UFF n.05 que traz a normatização das cobranças
- Previsão expressa do documento NADA CONSTA (IN n.5 SDC/UFF)
- Setores estratégicos institucionalizados e em pleno funcionamento:
 - Superintendência de Documentação e Comunicação (SDC)
 - Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)
 - Superintendência de Patrimônio (SAEP)
 - Procuradoria Federal junto à UFF (PFUFF/PGF/AGU)
 - Pó-reitoria de Gradação (PROGRAD)
 - Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPI)

S

Pontos fracos - Dificultam o processo

- Falta de integração entre os sistemas (Pergamum, IDUFF e SISAP)
- Equipes reduzidas nas bibliotecas do sistema
- Ausência de treinamento específico para realização do processo de cobrança
- Ausência de obrigatoriedade institucional do documento NADA CONSTA em todas as normativas UFF
- Cobrança realizada de forma manual
- Falta de integração entre SDC e a Procuradoria Federal para ações relativas à cobrança
- Ausência de documentação, mapeamento e modelagem do processo de cobrança
- Baixa segurança na rastreabilidade dos bens no serviço de empréstimo domiciliar

W

Oportunidades de melhoria para o processo

- Uso de tecnologias como notificações via aplicativos de mensagens de e-mails automatizados.
- Integração do sistema de cobrança com plataformas acadêmicas para melhorar a visibilidade e efetivar a cobrança das pendências
- Institucionalização do documento NADA consta como documentação obrigatória
- Campanhas educativas para conscientização dos usuários sobre a importância da devolução no prazo e sobre educação patrimonial
- Integração entre SDC, STI, SAEP, Procuradoria Federal e Coordenações dos cursos para padronização e institucionalização de políticas efetivas de cobrança e proteção patrimonial
- Estratégias de utilização de redes sociais para realização do processo de cobrança
- Treinamento das equipes no que tange à questão patrimonial e na cobrança de usuários
- Manter equipes com número satisfatório de servidores capazes de gerir com qualidade os serviços das bibliotecas do sistema

O

Ameaças ao processo

- Resistência dos usuários à devolução efetiva e no prazo concedido
- Baixo retorno dos usuários às comunicações de cobrança
- Dados de usuários desatualizados
- Reduzida quantidade de servidores nos setores de patrimônio e procuradoria para auxiliarem na realização efetiva do processo de cobrança
- Possibilidade de extravio de livros sem rastreamento adequado
- Inefetividade da gestão patrimonial e responsabilidade legal da administração pública
- Prejuízo financeiro e inefetividade na gestão dos recursos públicos
- Recursos financeiros e orçamentários escassos

T

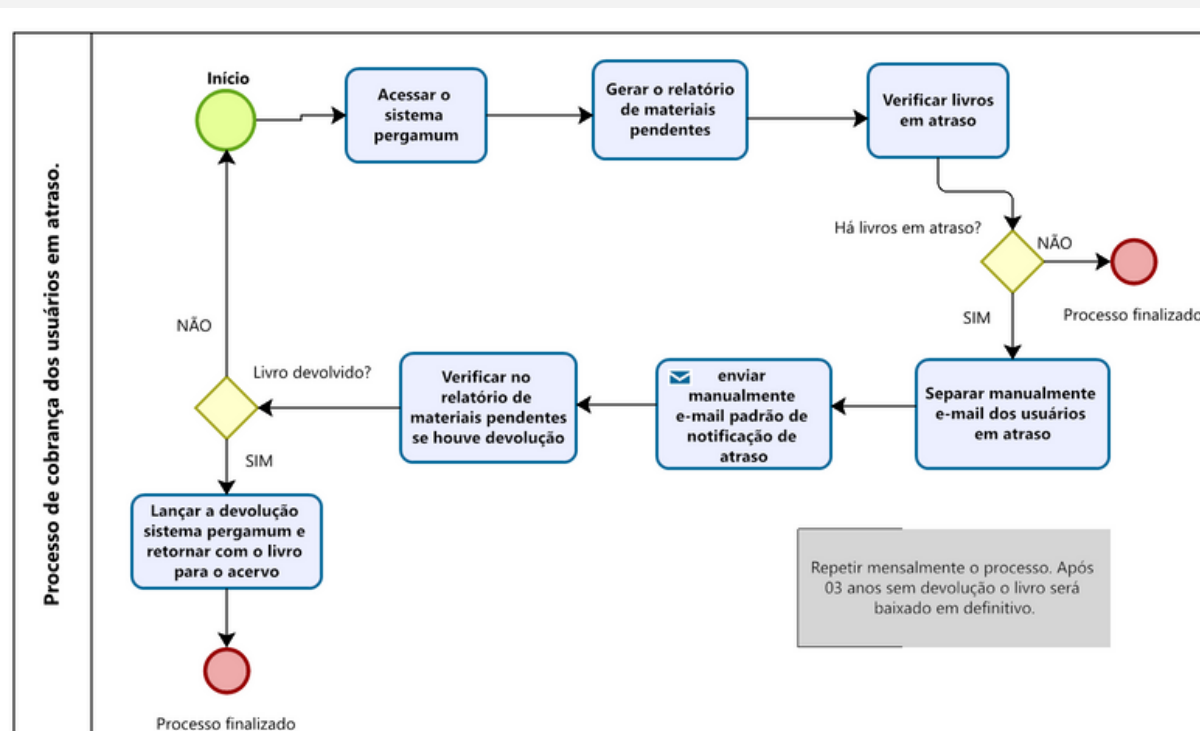
DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO

Proposta de ficha do processo de cobrança dos usuários em atraso.

FICHA DE MAPEAMENTO DO PROCESSO		
Identificação do processo Nº xxx	Cobrança de usuários com livros em atraso	
Responsável pelo Processo	Servidores lotados nas bibliotecas	
Limites do Processo	Início: emissão do relatório de materiais pendentes no Sistema Pergamum; Término do processo: lançamento da devolução do livro em atraso no Sistema Pergamum e reinserção no acervo.	
Objetivos do Processo	Devolução efetiva dos livros em atraso garantindo a efetiva gestão patrimonial do acervo circulante.	
Interface com outros processos	Processo de circulação de materiais; Processo de empréstimo de materiais; Processo de devolução de materiais, Processo de gestão patrimonial do acervo.	
Fornecedores	Internos	SDC Superintendência de Documentação e Comunicação Regulamento de empréstimos Sistema Pergamum
	Externos	Coordenações de cursos Setor de Patrimônio Superintendência de Tecnologia de Informação (STI) Reitoria CUV – Conselho Universitário
Produto	Gestão patrimonial do acervo circulante	
Cliente/Usuário	Usuários do sistema de bibliotecas UFF – alunos, servidores e terceirizados.	
DESCRIÇÃO DAS AÇÕES		
Passo	Descrição	
1º	Acessar o sistema Pergamum	
2º	Solicitar o relatório de materiais pendentes	
3º	Verificar se há usuários com mais de seis meses de atraso na devolução	
4º	Enviar a lista com os usuários em atraso/livros extraviados para a SDC	
5º	SDC recebe a lista e unifica os dados para envio à PROGER UFF	
6º	PROGER UFF recebe a lista e toma as medidas cabíveis	
7º	PROGER UFF informa à SDC o resultado dos procedimentos	
8º	SDC encaminha às bibliotecas do sistema o resultado dos procedimentos	
9º	Biblioteca recebe os dados da SDC	
10º	Livro recuperado – biblioteca realiza a devolução no sistema pergamum e reintegra o exemplar ao acervo	
11º	Livro não recuperado – biblioteca realiza a baixa definitiva no sistema pergamum	

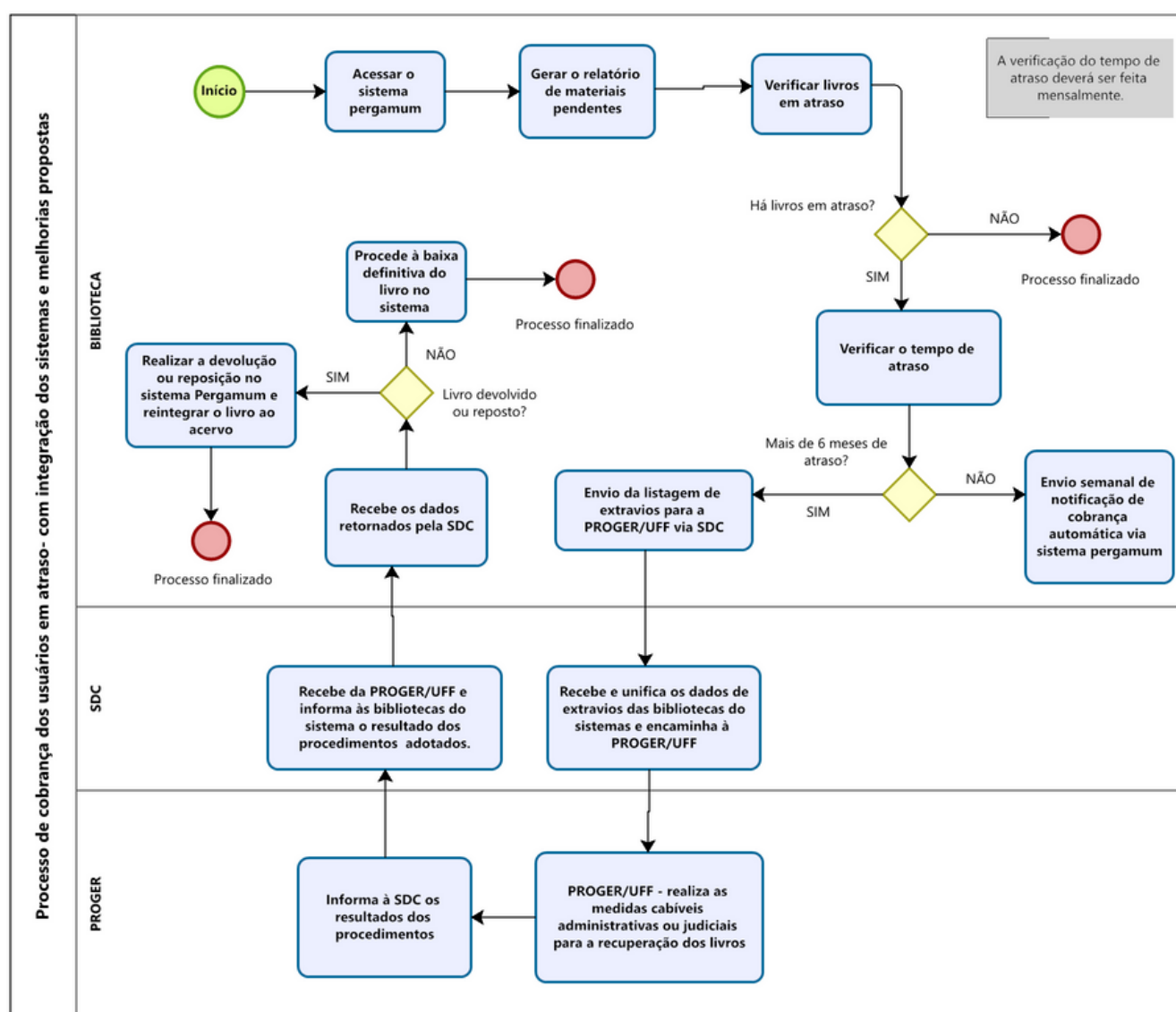
DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO

Proposta de modelagem do atual processo de cobrança de usuários com livros em atraso



DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO

Proposta de modelagem do processo de cobrança de usuários com livros em atraso com as sugestões de melhorias derivadas da análise do caso.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Autora: Letícia Aparecida de Araujo Gomes

✉ leticia_araujo@id.uff.br

Orientador: Prof. Dr. André Cantareli da Silva

✉ andrecantareli@id.uff.br



Data do relatório: 23/09/2025



REFERÊNCIAS

BRASIL. **Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988**. Brasília, DF: SEDAP/PR, 1988. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucao-normativa-no-205-de-08-de-abril-de-1988>. Acesso em: 18 de maio de 2024

CARVALHO FILHO, J.S. **Manual de direito administrativo**. 30. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2016

Gomes, L.A.A. **Livros que não voltam: um estudo de caso baseado na gestão patrimonial do acervo circulante da Biblioteca UFF de Rio das Ostras (BRO)**. 2025. 123 f. Orientador: André Cantareli Da Silva. Dissertação (mestrado profissional)–Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta Redonda, 2025.

SILVA, F. C. C.; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. **A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo**. Informação & Informação, v. 11, n. 2, p. 82–99, 2006.

TBAISHAT, D. **Using business process modelling to examine academic library activities for periodicals**. *Library Management*. 2010. Vol. 31 No. 7, pp. 480–493. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01435121011071184>. Acesso em: 02 de jan. 2024

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Contrato n. 35/2020**. Niterói: UFF, 2020. Disponível em: https://www.uff.br/sites/default/files/contratos/2o_termo_aditivo_ao_contrato_no_35_-_2020.pdf. Acesso em 14 mar. 2024.

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Instrução Normativa SDC/UFF nº 5 de 27 de julho de 2023**. Dispõem sobre a regulamentação de empréstimos e circulação de materiais [...]. Niterói: SDC/UFF, 2023. Disponível em: <https://boletimdeservico.uff.br/wp-content/uploads/sites/620/2023/09/142-23-retificado.pdf>. Acesso em: 06 de jan. de 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Universidade Federal Fluminense (UFF);
Superintendência de Documentação e Comunicação (SDC);
Coordenação de Bibliotecas (CBI);

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “**MAPEAMENTO E MODELAGEM DO PROCESSO DE COBRANÇA DE USUÁRIOS DA BIBLIOTECA UFF RIO DAS OSTRAS (BRO)**”, derivado da dissertação de mestrado “LIVROS QUE NÃO VOLTAM: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NA GESTÃO PATRIMONIAL DO ACERVO CIRCULANTE DA BIBLIOTECA UFF RIO DAS OSTRAS (BRO)”, de autoria de Letícia Aparecida de Araujo Gomes.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada da Universidade Federal Fluminense.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de uma proposta de mapeamento e modelagem de processo e seu propósito é propor melhorias ao processo de cobrança de usuários com livros em atraso através do mapeamento e modelagem de processos, visando o retorno dos livros extraviados ao acervo institucional e mitigando as perdas patrimoniais das bibliotecas do sistema UFF.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “psb.vch@id.uff.br”.

Volta Redonda/RJ, 23 de setembro de 2025.

Registro de recebimento

Discente: Letícia Aparecida de Araujo Gomes, Aluna do
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

Orientador: André Cantareli da Silva, Pós-Doutor em
Sistemas de Gestão Sustentáveis.

Universidade Federal Fluminense

23 de setembro de 2025.