

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROFIAP - MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LETÍCIA APARECIDA DE ARAUJO GOMES

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

VOLTA REDONDA, RJ
2025

LETÍCIA APARECIDA DE ARAUJO GOMES

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

Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Administração Pública em
Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade
Federal Fluminense – UFF, como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. André Cantareli da Silva

Volta Redonda, RJ
2025

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR
Gerada com informações fornecidas pelo autor

G633l Gomes, Letícia Aparecida de Araujo
Livros que não voltam : Um estudo de caso baseado na
gestão patrimonial do acervo circulante da biblioteca UFF Rio
das Ostras (BRO) / Letícia Aparecida de Araujo Gomes. - 2025.
155 f.

Orientador: André Cantareli da Silva.
Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal
Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta
Redonda, 2025.

1. Gestão patrimonial. 2. Bibliotecas. 3. Gestão de
processos. 4. UFF. 5. Produção intelectual. I. Silva, André
Cantareli da, orientador. II. Universidade Federal Fluminense.
Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

CDD - XXX

LETÍCIA APARECIDA DE ARAUJO GOMES

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

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Fluminense – UFF, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em 23 de setembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. André Cantareli da Silva
Orientador
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Junior
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof^a. Dr^a. Mirian Picinini Méxas
Universidade Federal Fluminense

Volta Redonda, RJ
2025

AGRADECIMENTO

À Deus e ao Universo, minhas fontes de força, sabedoria, coragem e esperança, agradeço por me guiarem e protegerem em cada etapa dessa jornada, especialmente nos momentos de cansaço e incerteza.

Ao meu amado esposo Rafael e à minha filha Rafaela, minha base e meu maior tesouro, agradeço profundamente pelo apoio incondicional, pela paciência e pelo sacrifício de suportarem minha ausência durante esse processo. Sem o amor e a compreensão de vocês, nada disso teria sido possível.

À minha mãe, pelo apoio de sempre, pela presença constante e pelo exemplo de dedicação e coragem. Às minhas irmãs e a toda a minha família, que, com gestos de carinho e incentivo, me ajudaram a seguir firme até aqui.

Ao meu orientador, Professor André Cantareli, expresso minha sincera gratidão pela orientação generosa, pelo profissionalismo e por acreditar neste trabalho.

E aos meus colegas da turma PROFIAP UFF 2023, profissionais incríveis e seres humanos extraordinários, que enriqueceram intensamente minha trajetória acadêmica e pessoal. Levo cada um de vocês comigo no coração.

RESUMO

O sistema de bibliotecas da Universidade Federal Fluminense (UFF) compreende 30 bibliotecas distribuídas em Niterói e em oito municípios do interior. Entre os serviços oferecidos, destaca-se o empréstimo domiciliar, que permite aos usuários retirarem exemplares e os levarem sob sua guarda por um período determinado. Contudo, nos últimos cinco anos, verificou-se o extravio de cerca de cinco mil livros, demonstrando a necessidade de aprimoramento na gestão desse serviço, assim como a importância de uma gestão responsável e eficiente dos bens públicos. **Objetivos:** os objetivos desta pesquisa incluem analisar o processo de cobrança de livros extraviados, identificar desafios e problemas existentes, mapear e modelar esse processo propondo as devidas melhorias. **Metodologia:** para atingir os objetivos propostos utilizou-se a revisão bibliográfica através de artigos, doutrinas e trabalhos correlatos buscando o aprofundamento teórico na temática da gestão patrimonial e gestão de serviços informacionais. A metodologia aplicada foi o Estudo de Caso, realizado na Biblioteca UFF de Rio das Ostras. Para a análise do processo de cobrança de usuários foi utilizado como ferramenta de coleta de dados um questionário semiestruturado aplicado aos servidores do sistema de bibliotecas UFF, a pesquisa documental, além de ferramentas de gestão adotadas por autores de referência para o mapeamento e modelagem de processos. **Relevância/Valor:** A pesquisa é relevante por abordar a eficiência na gestão patrimonial, a responsabilidade e transparência na administração pública, a melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica e o desenvolvimento institucional das bibliotecas universitárias, com a possibilidade de ser replicada a todas as bibliotecas que se utilizam de acervos físicos e que possam estar enquadradas em contexto semelhante. **Impacto Econômico/ Social/Acadêmico:** O impacto econômico deste estudo é direto, uma vez que a implementação de melhorias no processo de cobrança de usuários pode elevar a eficiência na gestão patrimonial dos acervos circulantes, minimizando o extravio de exemplares e consequentes perdas financeiras. O impacto social tende a ser positivo, pois o dever de transparência com o uso dos recursos públicos é uma demanda da sociedade além de ser uma obrigação legal imposta a todos os responsáveis pela gestão de bens públicos. O impacto acadêmico está relacionado diretamente ao acesso e a difusão do conhecimento e da informação, função primordial das bibliotecas acadêmicas, que tem como requisito fundamental a manutenção de acervos atualizados e acessíveis a todos os seus usuários. **Limitações da Pesquisa:** o estudo pode ser limitado em relação à sua aplicabilidade, pois foi realizado em um contexto específico, voltado para a resolução de uma problemática que ocorre nos acervos físicos de um sistema de bibliotecas de uma Instituição Federal de Ensino Superior o que pode acarretar certa dificuldade na reprodução dos mesmos resultados em diferentes cenários ou contextos.

Palavras-Chave: gestão patrimonial; bibliotecas; gestão de processos; UFF.

ABSTRACT

The Federal Fluminense University (UFF) library system comprises 30 libraries distributed throughout Niterói and eight municipalities in the interior. Among the services offered is the home loan, which allows users to take out copies and keep them for a certain period. However, in the last five years, around five thousand books have been lost, demonstrating the need to improve the management of this service, as well as the importance of responsible and efficient management of public assets. **Objectives:** The objectives of this research include analyzing the process of collecting lost books, identifying existing challenges and problems, mapping and modeling this process and proposing improvements. **Methodology:** In order to achieve the proposed objectives, a bibliographical review was carried out using articles, doctrines and related works in order to gain a deeper theoretical understanding of asset management and the management of information services. The methodology applied was a case study, carried out at the UFF Library in Rio das Ostras. In order to analyze the user collection process, a semi-structured questionnaire was used as a data collection tool, applied to the staff of the UFF library system, as well as documentary research and management tools adopted by leading authors for mapping and modeling processes. **Relevance/Value:** The research is relevant because it addresses efficiency in asset management, accountability and transparency in public administration, the improvement of services provided to the academic community and the institutional development of university libraries, with the possibility of being replicated to all libraries that use physical collections and that may be framed in a similar context. **Economic/Social/Academic Impact:** The economic impact of this study is direct, since the implementation of improvements in the user collection process can increase efficiency in the asset management of circulating collections, minimizing the loss of copies and consequent financial losses. The social impact tends to be positive, as the duty of transparency in the use of public resources is a demand from society and a legal obligation imposed on all those responsible for managing public assets. The academic impact is directly related to access to and dissemination of knowledge and information, the primary function of academic libraries, whose fundamental requirement is to maintain up-to-date collections that are accessible to all their users. **Research limitations:** the study may be limited in terms of its applicability, as it was carried out in a specific context, aimed at solving a problem that occurs in the physical collections of a library system at a Federal Higher Education Institution, which may make it difficult to reproduce the same results in different scenarios or contexts.

Keywords: asset management; libraries; process management; UFF.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Superintendência de Documentação (SDC/UFF).....	23
Figura 2 - Características das Bibliotecas tradicionais híbridas e digitais	26
Figura 3 - Visão sistêmica das variáveis básicas da administração.....	28
Figura 4 - Caracterização dos fluxos da gestão patrimonial a partir dos controles contábeis..	36
Figura 5 - Linha do tempo da gestão patrimonial extracontábil dos bens públicos	39
Figura 6 - Gestão funcional x gestão por processos	45
Figura 7 - Ciclo de vida de um processo	47
Figura 8 - Representação dos processos em uma biblioteca.	50
Figura 9 – Fluxo do Percurso Metodológico	57
Figura 10 – Primeira sala do Acervo BRO.....	58
Figura 11 – Sala de Estudos BRO	59
Figura 12 - Sala de Processamento Técnico BRO.....	60
Figura 13 - Sala do Acervo BRO	60
Figura 14 - Estatística de atendimento - Tipos de usuários.....	64
Figura 15 - Módulo interno Pergamum UFF.....	76
Figura 16 - Gráficos questionário de mapeamento.....	80
Figura 17 - Proposta de fluxograma atual do processo de cobrança de usuários	92
Figura 18 - Melhorias propostas ao fluxograma do processo de cobrança de usuários.	93
Figura 19 - Respostas do grupo de especialistas retiradas da plataforma <i>google forms</i>	117
Figura 20 - Respostas dos servidores do sistema de bibliotecas UFF	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de organização de funções em bibliotecas.....	31
Quadro 2 - Hierarquia de Processos	48
Quadro 3 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.....	54
Quadro 4 - Normativas analisadas.....	71
Quadro 5- Matriz 5W1H.....	82
Quadro 6 - Sugestões de melhorias propostas pelos respondentes.....	83
Quadro 7 - Matriz SIPOC BRO.....	85
Quadro 8 - Matriz SWOT do processo de cobrança.....	88
Quadro 9 - Notação utilizada no fluxograma	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Livros Extraviados do Sistema de Bibliotecas UFF.....	15
Tabela 2 - Projeção orçamentária CBI 2019	19
Tabela 3- Quantidade de Atendimentos do serviço de circulação – BRO	63
Tabela 4 - Regras do serviço de empréstimo da BRO.....	66
Tabela 5 - Livros extraviados das bibliotecas UFF	67
Tabela 6 - Livros extraviados BRO.....	68
Tabela 7 - Dados gerais do questionário de mapeamento	79
Tabela 8 - Critérios e pesos	115
Tabela 9 - Pré-teste pontuação final	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
ARIS	<i>Architecture of Integrated Information Systems</i>
AS-IS	Como está
BPEL	<i>Business Process Execution Language</i>
BPMN	<i>Process Management Notation</i>
BRO	Biblioteca UFF de Rio das Ostras
BU	Biblioteca Universitária
CAP/UNI	Coordenação de Administração Patrimonial
CAR	Coordenação de Arquivos
CBI	Coordenação de Bibliotecas
CEDERJ	Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro
CGDI	Coordenação de Gestão e Difusão da Informação
CURO	Centro Universitário de Rio das Ostras
CUV	Conselho Universitário
EPC	<i>Event Process Chain</i>
GAR	Gabinete do Reitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICT	Instituto de Ciência e Tecnologia
IDUFF	Sistema de Identificação Única da Universidade Federal Fluminense
IES	Instituição de Ensino Superior
IHS	Instituto de Humanidades e Saúde
IN	Instrução Normativa
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	International Organization for Standardization
NS	Norma de Serviço
MEC	Ministério da Educação
NDC	Núcleo de Documentação
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PGF	Procuradoria Geral Federal
PR	Presidência da República
PROGER	Procuradoria Geral
PROGRAD	Pró-reitoria de Graduação

PROPPI	Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
PURO	Pólo Universitário de Rio das Ostras
RIUFF	Repositório Institucional da UFF
SAEP	Superintendência de Arquitetura, Engenharia e Patrimônio
SDC	Superintendência de Documentação e Comunicação
SEDAP	Secretaria de Administração Pública
SIADS	Sistema Integrado de Administração de Serviços
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAFIC	Sistema Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira, Contabilidade e Controle
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPOC	<i>Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers</i>
SISAP	Sistema de Administração Patrimonial da UFF
SISPOS	Sistema de Gestão de Pós-graduação da UFF
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação UFF
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
TO-BE	Para ser
TR	Termo de Responsabilidade
UFF	Universidade Federal Fluminense
UML	<i>Unified Modeling Languages</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa	17
1.2 Objetivo geral	17
1.3 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Sistema de bibliotecas UFF	21
2.2 Gestão de serviços em bibliotecas universitárias	24
2.3 Serviço de circulação.....	30
2.4 Gestão patrimonial de bens públicos	33
2.5 Características e elementos do controle patrimonial	36
2.5.1 Gestão patrimonial de livros do acervo físico circulante	39
2.6 Responsabilidade legal sob os bens patrimoniais.....	41
2.7 Gestão de processos.....	44
2.7.1 Mapeamento e modelagem dos processos em unidades de informação.....	49
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 Limitações do método	56
3.2 Fluxo do percurso metodológico	56
4 ESTUDO DE CASO	58
4.1 Apresentação e contexto	58
4.2 Serviço de empréstimo domiciliar – IN 5 SDC/UFF n. 05 de 27/07/2023.	61
4.3 Extravio de exemplares na biblioteca de Rio das Ostras - BRO	65
4.4 Análise documental: o documento “NADA CONSTA” e as normas UFF	70
4.5 Sistemas UFF – PERGAMUM, IDUFF, SISPOS e SISAP	75
5 ANÁLISE E DISCUSSÕES.....	78
5.1 Mapeamento do processo de cobrança de usuários em atraso.....	78
5.1.2 Questionário de mapeamento	78
5.1.3 Matriz SIPOC	84
5.1.4 Ficha do processo	85
5.1.5 Análise SWOT.....	87
5.1.6 Fluxograma do processo de cobrança de usuários em atraso	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
6.1 Sugestões para trabalhos futuros	99
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICES	109

Apêndice A - Questionário para mapeamento de processo validado pelo grupo de especialistas.	110
Apêndice B - Resultado do Pré-teste do questionário de mapeamento de processo submetido ao grupo de especialistas.	114
ANEXOS	130
Anexo 1 – Memorando atualização de regras do NADA CONSTA.....	131
Anexo 2 – Produto Técnico Tecnológico	132

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização humana, a preservação e a disseminação do conhecimento têm sido elementos fundamentais para o desenvolvimento das sociedades. As bibliotecas, instituições dedicadas à organização e disponibilização de informações, desempenharam um papel crucial nesse processo ao longo dos séculos. A ascensão da internet e das modernas tecnologias de informação e comunicação podem gerar a impressão de que essas instituições se tornaram obsoletas, porém como ensina Silveira (2014) as bibliotecas acompanharam as transformações sociais e mudaram seus paradigmas ao longo do tempo, tornando-se instituições seculares que ainda exercem a nobre função de serem espaços de compartilhamento de saberes e de disseminação de informação.

Assim como no restante do mundo as bibliotecas surgiram no Brasil através de acervos particulares pertencentes a ordens religiosas e à nobreza (Nunes e Carvalho, 2016, p. 178), mas com a vinda da família real portuguesa no século XIX é instalada a primeira Biblioteca Nacional, na cidade de São Sebastião do Rio de Janeiro, dando início à jornada de institucionalização das bibliotecas no país. Ao longo do século XX com a ascensão da República, o poder público inicia um longo processo de reformas educacionais que resultaram na criação das universidades nacionais e das suas redes de bibliotecas; desde então os governos seguem fomentando a expansão das bibliotecas universitárias no país (Nunes e Carvalho, 2016).

No Brasil, a administração pública, como ente institucional, encontra-se definida pelo Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (Brasil, 1967). Dividida estruturalmente em Administração Direta e Indireta. Na Administração Direta estão os órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, pessoas jurídicas de direito público interno, que possuem capacidades políticas, administrativas e competências para gestão dos seus próprios serviços.

Integram a Administração Indireta as entidades criadas por lei, com personalidade jurídica própria, providas de autonomia administrativa, financeira e organizacional, que exercem funções típicas do estado, como por exemplo a função de promover a educação (Oliveira, 2017). Fazendo parte da administração indireta encontra-se a Universidade Federal Fluminense, instituição federal de ensino superior, autarquia dotada de autonomia didática-científica, administrativa, disciplinar, econômica e financeira, campo de aplicação deste estudo, mais especificamente delimitado à Superintendência de Documentação e Comunicação (SDC) e seu sistema de bibliotecas universitárias.

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 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 (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, de acordo com o último relatório de gestão da Coordenação de Bibliotecas publicado em 2019 (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. A presente pesquisa está inserida no contexto da gestão patrimonial de acervos das bibliotecas universitárias e envolve a problemática dos livros que não voltam.

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.

No capítulo V da Instrução Normativa SDC/UFF n. 5 de 27 de julho de 2023 (UFF, 2023), que dispõem, dentre outras coisas, sobre a regulamentação de empréstimos no sistema de bibliotecas UFF estão elencadas as infrações e penalidades aos usuários que descumprirem as regras ali expressas. São tipificadas como infrações: atraso nas devoluções de obra, dano de material bibliográfico 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.

De acordo com o último Relatório de Gestão da Coordenação de Bibliotecas (2019, p.12) publicado pela CBI, haviam em 2019 cerca de 285.167 (duzentos e oitenta e cinco mil, cento e sessenta e sete) títulos de livros catalogados no Sistema Pergamum UFF, que totalizava cerca de 494.808 (quatrocentos e noventa e quatro mil, oitocentos e oito) exemplares em todo o Sistema de Bibliotecas UFF. Pelo levantamento feito através dos relatórios emitidos em dezembro de 2023, que abrange os 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.

Dentre esses, 1.408 (mil quatrocentos e oito) foram adquiridos através de compra, com recursos públicos. Outros 1.602 (mil seiscentos e dois exemplares) adquiridos por doação, e mais 2.248 (dois mil, duzentos e quarenta e oito) com modo de aquisição intitulado como não identificado, como pode ser observado na tabela 1.

Segundo o Manual de Processamento Técnico da SDC (UFF, 2020), o termo “não identificado” deve ser utilizado quando não há dados suficientes para se especificar o modo de aquisição, assim sendo, dentre esses mais de dois mil e duzentos e quarenta e oito exemplares muito provavelmente há itens que foram adquiridos através de recursos públicos, mas que não puderam ser identificados.

Tabela 1 - Livros Extraviados do Sistema de Bibliotecas UFF

Livros Extraviados (2019-2024)	
Modo de Aquisição	Quantidade de Exemplares
Compra	1.408
Doação	1.602
Não identificado	2.248
Total	5.258

Fonte: Sistema Pergamum UFF (2024).

Importante destacar que o levantamento foi realizado no período de cinco anos, pois a prescrição para a administração pública é quinquenal, ou seja, caso haja algum tipo de cobrança judicial ou extrajudicial referente aos exemplares, essa cobrança somente poderá abarcar os itens extraviados nos últimos cinco anos a contar da data do ajuizamento da ação de cobrança ou do procedimento extrajudicial. Cumpre salientar que esses exemplares são bens públicos e

como tais são regidos por atos normativos internos e externos à Universidade, que preveem expressamente a gestão plena, responsável e efetiva desses bens, assim como as responsabilidades provenientes pelo seu descumprimento.

Diante desse cenário faz-se necessário o estudo dos processos relacionados a cobrança de usuários que se utilizam dos empréstimos domiciliares e não efetuam a devolução dos exemplares. Visando a melhoria contínua da gestão das bibliotecas universitárias, elas precisam ser observadas como um setor que funciona através de um “sistema de atividades integradas, constituídos por processos que podem ser mapeados e modelados, segundo as mais modernas ferramentas de gestão, para fins de análise e melhoria dos mesmos” (Tbaishat, 2010, p.02).

Segundo Paludo, existe um processo, seja ele reconhecido ou não, compreendido ou não, “toda vez que tivermos um conjunto de atividades e tarefas sendo executadas de forma integrada para produzir um produto (bem ou serviço) com vistas a atender necessidades de clientes” (Paludo, 2013, p. 273), definição esta que pode se ajustar aos processos que compõem o serviço de empréstimos domiciliares oferecidos pelas bibliotecas da UFF.

O mapeamento de processos apresentado por Back (2016, p.5) como uma ferramenta de gestão que serve para “definir, criar esboços, executar, criar registros, medir, monitorar, controlar e atualizar processos de negócios”, visando a melhoria contínua e a sinergia entre os sistemas de processos de uma organização, muito utilizado na iniciativa privada, vem sendo investigado e aplicado também na gestão de negócios públicos, no claro movimento de modernização da gestão pública, alinhando-se às transformações provenientes das demandas na forma de gerir os negócios públicos.

Para melhor compreensão acerca da gestão e mapeamento de processos, cabe destacar:

A gestão adequada dos processos torna possível estabelecer a capacidade e rentabilidade do negócio, detalhar os objetivos e, portanto, é um fator determinante para o crescimento da organização. [...] Portanto, é necessário a realização de estudos, análises e otimização dos processos, para melhoria continua das atividades e produtos, buscando sua melhor eficiência, vantagens competitivas e minimização de custos operacionais. (Fontes, *et al.*, 2020, p. 2).

Ainda segundo Tbaishat (2010, p.3) “a modelagem de processos é uma forma mais estruturada de envolver os colaboradores e ajuda a ver as implicações da realização de atividades de diferentes maneiras, tornando os processos mais visíveis e reveladores”.

Assim sendo, torna-se imprescindível que faça parte do sistema de gerenciamento das bibliotecas, no que tange principalmente a gestão patrimonial dos acervos circulantes, a pesquisa por ferramentas de gestão capazes de modelar os fluxos de trabalho, visando a melhoria contínua, auxiliando na mitigação da perda patrimonial e na busca por alternativas

realmente eficazes de retorno desse material.

1.1 Problema de pesquisa

Como otimizar o processo de cobrança de livros em atraso nas bibliotecas do sistema UFF, para garantir o efetivo retorno dos materiais ao acervo bibliográfico?

O referido problema de pesquisa foi identificado através da atuação funcional direta da autora desta pesquisa, como servidora técnica administrativa da Universidade Federal Fluminense, no processo de cobrança dos usuários com exemplares em atraso, na Biblioteca de Rio das Ostras, unidade de serviço de informação integrante do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Fluminense.

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é investigar o processo de cobrança de livros não devolvidos pelos usuários do sistema de bibliotecas UFF, com o propósito de aprimorar a eficiência do procedimento e assegurar o efetivo retorno dos materiais ao acervo bibliográfico, mitigando as perdas que ocorrem no sistema e promovendo a melhoria contínua da gestão patrimonial dos acervos circulantes.

1.3 Objetivos específicos

- a) Analisar o processo de cobrança de livros extraviados do sistema de bibliotecas UFF, identificando as normativas pertinentes, seus fluxos e procedimentos atuais;
- b) Identificar os desafios e problemas existentes que podem afetar o processo;
- c) Mapear, modelar e propor melhorias ao processo de cobrança de livros extraviados no sistema de bibliotecas UFF.

1.4 Justificativa

A presente pesquisa se justifica porque se propõem a identificar alternativas para

gerenciar um problema de gestão patrimonial que ocorre no sistema de bibliotecas da Universidade Federal Fluminense, e que abrange dimensões patrimoniais, fiscais, legais e sociais. No que tange as questões patrimoniais a gestão efetiva dos bens públicos é mandamento legal que tem o condão de gerar responsabilização dos agentes públicos pela sua inobservância, 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 questão social está relacionada ao próprio fundamento da 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 na tabela abaixo, retirada diretamente do relatório em questão:

Tabela 2 - Projeção orçamentária CBI 2019

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

Fonte: Relatório de Gestão CBI, 2019, p.4

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

Dentre as dimensões descritas cabe salientar 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, que mantinha-se vigente até setembro/2024, adquiriu 7.400 (sete mil e quatrocentas) licenças anuais ao custo de R\$ 266.400,00 (duzentos e sessenta e seis mil e quatrocentos reais), para acesso ao acervo virtual do “Minha Biblioteca” (UFF, 2023). Ressalta-se que o referido contrato foi renovado em novembro de 2024, e passou a vigorar até setembro de 2025, com um reajuste de 3,8239% passando ao custo anual de R\$ R\$306.360,00 (trezentos e seis mil, trezentos e sessenta reais).

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 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 indistintamente.

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 última renovação do contrato firmado em 2020, inviável no horizonte de cortes sistemáticos de repasses orçamentários às Universidades perpetrados pelo Poder Executivo Federal. 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.

Todo o contexto aqui exposto corrobora para a justificativa e relevância da presente pesquisa e para a gestão plena e eficiente dos acervos físicos das bibliotecas do sistema.

Há estudos nacionais e internacionais sobre a temática como os de Tbaishat (2010) da Universidade de Zayed em Dubai, Chuanjie, Qiubo e Hongbing (2010) da Universidade Jiangnan na China e Kandemir (2018) da Universidade de Ankara na Turquia, que analisam a implementação da modelagem nos diversos processos que compõem os serviços das bibliotecas universitárias. Assim como estudos nacionais nos quais se destacam Junior e Mota (2019); Silva, Schons e Rados (2006) e Fontes, Santos e Libório (2020), que utilizam em suas pesquisas a modelagem de processos como ferramenta para melhoria da gestão dos serviços universitários no Brasil.

O presente estudo se diferencia por analisar um processo específico que faz parte de uma área própria da gestão de bibliotecas, a denominada gestão patrimonial de acervos circulantes (Barreto *et al.*, 2022), e que tem implicações nas várias dimensões citadas anteriormente. Além disso, este estudo, poderá ser replicado para os diversos sistemas de bibliotecas universitárias que se utilizem de acervos físicos, como um modelo que poderá contribuir para prevenção e mitigação de perdas patrimoniais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de bibliotecas UFF

A formação inicial das bibliotecas no Brasil remonta à 1549 com a vinda da ordem eclesiástica dos jesuítas e demais ordens religiosas no processo de colonização. Dentre suas ações se destacaram o início da instrução dos “meninos da colônia” (Nunes e Carvalho, 2016, p.1) resultando na criação de colégios e também na fundação de bibliotecas. De acordo com Moraes (2006, p.8-9), foi através dos jesuítas que o “país experimentou o crescimento do acervo bibliográfico no padrão universitário”. Porém com a expulsão da Companhia de Jesus, efetivada pelo Marquês de Pombal a mando da Coroa Portuguesa, as bibliotecas sofreram um grande golpe. Todos os bens foram confiscados, livros retirados dos colégios foram por muitos anos amontoados em lugares impróprios e a quase totalidade das obras foi destruída, roubada ou vendida como papel velho (Cunha e Diógenes, 2016).

Somente no início do século XX, segundo Cunha e Diógenes (2016), foi elaborada a legislação referente ao funcionamento de bibliotecas ligadas aos Institutos de Ensino Superior. Em 1º de setembro de 1901, o então Presidente Campos Sales aprovou o código dos Institutos Oficiais do Ensino Superior e Secundário, no qual havia um capítulo destinado ao funcionamento das bibliotecas, com as regras para uso do corpo docente e dos alunos, mas franqueadas a todas as pessoas. A aprovação do código, no entanto não resultou na real criação das universidades no Brasil tendo se desenrolado por anos a fio, até o ano de 1931 no qual foi instituído o regime universitário no Brasil.

Apenas a partir de 1945 com a exigência do mercado em relação a ciência e tecnologia é que se vê a real expansão do ensino universitário no país com a efetiva “criação de bibliotecas ligadas às universidades, com o nome de biblioteca central da universidade, ou bibliotecas ligadas às diversas faculdades que foram reunidas e levavam o nome da universidade” (Cunha e Diógenes, 2016, p. 101).

Na década de 60 operou-se uma proposta de reforma universitária, cujo objetivo era construir um sistema nacional e coeso de ensino superior no país. De acordo com Tarapanoff (1981) o bojo da reforma traz consigo a questão do planejamento universitário e a noção de sistema, no qual a universidade começou a ser vista como um todo coeso, uma unidade orgânica onde as atividades acadêmicas se completavam.

Na esteira da reforma, segundo a referida autora, as bibliotecas universitárias deveriam se alinhar aos objetivos da universidade, trabalhando em cooperação, de forma centralizada e coordenada, integrando o sistema de apoio ao ensino, pesquisa e extensão, estruturando suas atividades de modo a alcançar a racionalidade administrativa e evitar ações de isolamento.

Em suas pesquisas Cunha e Diógenes (2016) informam que em 1965 as bibliotecas universitárias brasileiras foram alvo de observações por parte da Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional, que apresentou ao Ministério da Educação na época, orientações para a reestruturação do sistema universitário brasileiro, destacando a importância da biblioteca estar no centro do campus, a centralização de acervos, a racionalização de pessoal, padronização dos serviços, facilidade no uso, e a institucionalização como órgão complementar a pesquisa, ensino e extensão.

Particularmente no que tange a Universidade Federal Fluminense, o sistema de bibliotecas teve início através da Portaria nº 259 de 8 de maio de 1969, que criou o Núcleo de Documentação (NDC), atual Superintendência de Documentação (SDC), com a missão de coordenar técnica e administrativamente o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Fluminense (UFF, 2021).

Estudos específicos elaborados na década de 60 pelas Professoras Hagar Espanha Gomes e Célia Ribeiro Zaher, identificaram que era primordial um controle efetivo e utilização racional do material bibliográfico existente nas diversas faculdades que foram agregadas para integralização da UFF assim como a necessidade de criação de um órgão responsável pelo processo de centralização das bibliotecas e documentação na Universidade.

Em 2011 a UFF passou por uma reestruturação administrativa, e na esteira desse processo o antigo Núcleo de Documentação foi transformado em Superintendência de Documentação, passando a ser um órgão diretamente vinculado à Reitoria da Universidade Federal Fluminense, dividindo-se entre a Coordenação de Arquivos (CAR) e a Coordenação de Bibliotecas (CBI). No ano de 2019 por decisão estratégica da Universidade, a Coordenação de Gestão e Difusão da Informação (CGDI), passa a fazer parte da estrutura organizacional da SDC. Conforme o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), 2021-2023, a SDC passa a ter sua finalidade expressa da seguinte forma:

A Superintendência de Documentação tem por finalidade desenvolver serviços e produtos que atendam às necessidades de informação e documentação da comunidade acadêmica e administrativa da UFF, integrando as bibliotecas e os arquivos à política educacional e administrativa da universidade, servindo de apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão, para organizar, preservar e difundir a informação

necessária e de interesse da comunidade acadêmica e administrativa (PDU, 2022, p.26).

Atualmente a SDC, através da Coordenação de Bibliotecas (CBI), coordena e gerencia técnica e administrativamente trinta bibliotecas distribuídas na cidade de Niterói e em oito municípios do interior (Angra dos Reis, Campos dos Goytacazes, Macaé, Nova Friburgo, Petrópolis, Rio das Ostras, Volta Redonda, Santo Antônio de Pádua), representadas no organograma a seguir:

Figura 1 - Organograma Superintendência de Documentação (SDC/UFF)



*** Bibliotecas:**

BIME/SDC - Biblioteca do Instituto de Matemática e Estatística
 BFV/SDC - Biblioteca da Faculdade de Veterinária
 BEM/SDC - Biblioteca da Escola de Engenharia Industrial e Metalúrgica de Volta Redonda
 BEC/SDC - Biblioteca da Faculdade de Economia
 BSC/SDC - Biblioteca de Serviço Social de Campos
 BFP/SDC - Biblioteca Flor de Papel
 BFF/SDC - Biblioteca da Faculdade de Farmácia
 BNO/SDC - Biblioteca das Faculdades de Nutrição e Odontologia
 BCG/SDC - Biblioteca Central do Gragoatá
 BIG/SDC - Biblioteca do Instituto de Geociências
 BCV/SDC - Biblioteca Central do Valonguinho
 BAVR/SDC - Biblioteca do Pólo Universitário do Aterrado de Volta Redonda
 BUCG/SDC - Biblioteca Universitária de Campos dos Goytacazes
 BMAC/SDC - Biblioteca de Macaé
 BGQ/SDC - Biblioteca de Pós-Graduação em Geoquímica

BIB/SDC - Biblioteca do Instituto Biomédico
 BAC/SDC - Biblioteca de Administração e Contabilidade
 BEE/SDC - Biblioteca da Escola de Engenharia e do Instituto de Computação
 BFD/SDC - Biblioteca da Faculdade de Direito
 BAU/SDC - Biblioteca da Escola de Arquitetura e Urbanismo
 BENF/SDC - Biblioteca da Escola de Enfermagem
 BFM/SDC - Biblioteca da Faculdade de Medicina
 BNF/SDC - Biblioteca da Faculdade de Nova Friburgo
 BIAR/SDC - Biblioteca do Instituto de Angra dos Reis
 BMP/SDC - Biblioteca do Curso de Matemática de Santo Antônio de Pádua
 BRO/SDC - Biblioteca do Pólo Universitário de Rio das Ostras
 BINF/SDC - Biblioteca do Instituto Noroeste Fluminense de Educação (Santo Antônio de Pádua)
 BCPE/SDC - Biblioteca de Petrópolis
 BML/SDC - Biblioteca Monteiro Lobato
 BIF/SDC - Biblioteca do Instituto de Física

Fonte: www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/sdc.pdf

Dentre essas unidades encontra-se a Biblioteca de Rio das Ostras (BRO), objeto de estudo desta pesquisa, situada no município de Rio das Ostras, região das baixadas litorâneas do Estado do Rio de Janeiro (IBGE, 2021), compõem com o Instituto de Humanidades e Saúde (IHS) e o Instituto de Ciências e Tecnologia (ICT), o Centro Universitário de Rio das Ostras (CURO/UFF).

Fundada em abril de 2004, a BRO atualmente atende aos seis cursos de graduação do CURO/UFF, a saber: Ciência da Computação, Enfermagem, Engenharia de Produção, Produção Cultural, Psicologia e Serviço Social, além dos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão de Cuidado em Saúde (Instituto de Humanidades e Saúde) e ao Mestrado Profissional em Engenharia de Produção e Sistemas Computacionais (Instituto de Ciência e Tecnologia).

O acervo é composto por mais de 4.890 títulos e mais de 16.000 exemplares voltados ao atendimento das bibliografias básica e complementar dos cursos referidos (UFF, 2023). Além de oferecer variados serviços à comunidade acadêmica do Centro Universitário de Rio das Ostras (CURO/UFF), também é utilizada pela comunidade externa, possuindo inclusive iniciativas de fomento para disseminação de conhecimento e informação ao público da cidade de Rio das Ostras e arredores.

2.2 Gestão de serviços em bibliotecas universitárias

As bibliotecas são instituições seculares que sobrevivem ao passar dos anos porque possuem grande capacidade de se adaptar às mudanças que são progressivamente implementadas pela sociedade. As bibliotecas universitárias como órgãos de apoio à prática do ensino, pesquisa e extensão, também são diretamente afetadas por contextos externos e internos que regem o cotidiano das Universidades. A evolução dessas bibliotecas pode ser representada por três grandes períodos distintos conforme os estudos de Vianna (2013), sintetizados nas considerações de Furtado e Moraes (2022):

O primeiro seria a Biblioteca Tradicional, que se inicia com as primeiras universidades no século XII e vai até o início da automação. No século XX, o foco dessas bibliotecas estava no acervo, na sua preservação e ordenação. O segundo período é o da Biblioteca Automatizada, ele inicia e termina no século XX, é um momento de automatização. O terceiro período começa no século XXI, conhecido como Biblioteca Ubíqua, de uso autônomo, é caracterizado pelo uso de softwares para

adquirir, localizar emprestar e acessar a informação de forma local ou remota e, por direcionar o foco para a informação, formas de acesso on-line e, principalmente, para a autonomia dos usuários (Furtado e Moraes, 2022, p.4).

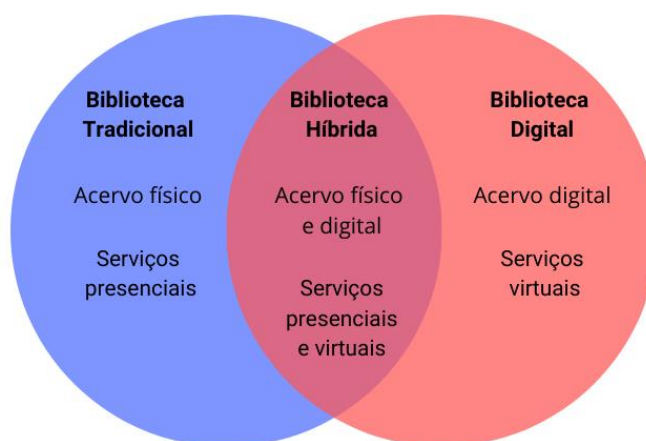
Para muito além de serem apenas repositórios de livros e documentos, as bibliotecas, especificamente as universitárias, passaram a ser centros de difusão do conhecimento, “espaços do saber, de compartilhamento e de disseminação da informação”, mudando seus paradigmas e adaptando-se as mais diversas realidades, conforme pontua Silveira (2014, p.71).

A transformação digital ocasionada pelo surgimento e evolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs), mudou a forma como as pessoas acessam e transmitem informações, nesse sentido houve a necessidade de adaptação das bibliotecas para integrarem recursos físicos aos recursos digitais e conseguirem manter a prestação de serviços aos seus usuários.

Nesse contexto a pandemia da Covid-19, ocorrida entre os anos de 2019 e 2022, pode ser considerada um acelerador no que tange à integração de tecnologias de serviços remotos aos serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias. A imposição do isolamento social e consequente fechamento de espaços como as Universidades e suas bibliotecas obrigou essas instituições a reinventarem com urgência as formas como conduziam suas atividades para que pudessem continuar a atender as demandas de seus usuários de forma virtual (Furtado e Moraes, 2022).

Como consequência da adaptação a uma realidade de isolamento e restrições quase totais de atendimentos presenciais, ocorreu a consolidação da dita “biblioteca híbrida”, na qual serviços físicos e digitais convivem de forma integrada, com características específicas que a diferem da biblioteca tradicional e da virtual, conforme se observa na figura abaixo, extraída dos estudos de Junkes, *et al.* (2023).

Figura 2 - Características das Bibliotecas tradicionais híbridas e digitais



Fonte: Junkes, *et al.*(2023)

Com o retorno gradual à normalidade a partir do ano de 2022, o que se tornou perceptível é que esse tipo de biblioteca atende de forma satisfatória a geração de universitários que provém desse mundo já permeado por tecnologias digitais e ao mesmo tempo que provê recursos e serviços de atendimento presenciais, integrando esses dois formatos conforme assevera Junkes, *et al.* (2023):

A biblioteca híbrida é formada pela integração dos serviços da biblioteca tradicional e da biblioteca digital e não apenas pela existência simultânea de ambas. Essa integração oferece maior flexibilização e qualidade aos serviços prestados aos usuários, permitindo assim que a biblioteca alcance um número maior de alunos atendidos em suas diferentes necessidades de informação (Junkes, *et. al*, 2023, p.7).

A transformação tecnológica converge para o oferecimento de serviços inovadores adequando os serviços prestados pelas bibliotecas universitárias à mudança no comportamento informacional dos seus usuários. Porém no que tange às bibliotecas híbridas as inovações em serviços também convivem com os ditos serviços tradicionais.

Para melhor compreensão cabe apresentar a conceituação de serviços informacionais, que segundo Borges (2007), não tem definição específica na literatura, sendo utilizadas ideias e características das funções dos serviços na tentativa de se esclarecer o conceito.

De acordo com a autora um serviço tem por características específicas: “a intangibilidade e a participação dos usuários” (Borges, 2007, p.117). A intangibilidade deve ser compreendida pelo fato de o serviço não ser um bem material, não pode ser tocado, apenas vivenciado pelo usuário a partir das suas crenças, expectativas e valores. Já a participação do

usuário é condição inerente a existência de um serviço, pois o “usuário é parte integrante do processo de produção do serviço solicitado por ele mesmo” (Borges, 2007, p.117).

Outro aspecto relevante sobre serviços é levantado por Rozados (2004) baseando-se nos estudos de Sutter (2002) que inclui mais um aspecto para a formação do referido conceito: o prestador do serviço. Para Rozados “um serviço é um trabalho efetuado por uma terceira pessoa. O serviço existe porque o prestador é capaz de responder aos desejos do cliente melhor do que o próprio cliente (Sutter, 2002, *apud* Rozados, 2004, p. 26)”.

Numa vertente voltada para a gestão organizacional dos serviços informacionais, a definição de serviços formulada por Lubisco (2011) torna-se mais atrativa, longe é claro de encerrar a questão da conceituação de serviços, porém tal concepção demonstrou-se ser a mais coerente com a intenção desta pesquisa, pois segundo a autora

Entenda-se por serviço o conjunto organizado que materializa as funções de determinado tipo de biblioteca, orientado para atender a seu usuário específico. [...] Objetivamente, a equipe da biblioteca deve elencar os serviços específicos segundo o tipo (ou categoria) da biblioteca objeto de seu trabalho, considerando tanto os serviços tradicionais (meio e finalísticos), quanto os decorrentes e possibilitados pelas tecnologias de informação e comunicação (Lubisco, 2011, p. 47).

Retornando às funções de uma biblioteca universitária, cumpre lembrar que além de auxiliar às Instituições de Ensino Superior, no que tange ao ensino, pesquisa e extensão, também é dever das bibliotecas capacitar seus usuários para que possam aprender a lidar com o enorme volume de informação que os cerca, forjando profissionais futuros que consigam ter a capacidade de reconhecer a confiabilidade e a qualidade da informação acessada.

Para tanto, essas instituições precisam voltar seu olhar para a gestão eficiente dos seus serviços, a fim de sempre estarem conectadas com seu público e atentas à velocidade das mudanças que cercam seu ambiente externo e interno.

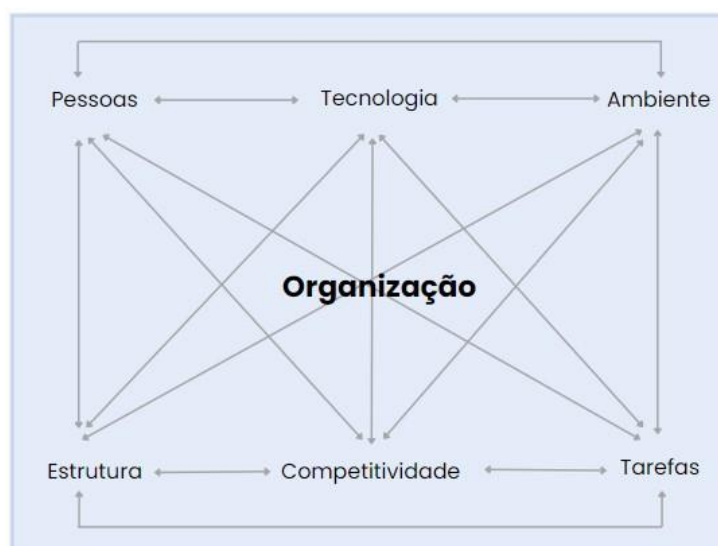
Nesse contexto compreender e se utilizar de ferramentas de gestão para planejar suas ações com vistas a manter atualizada e eficiente a prestação de seus serviços, tornou-se praticamente um mandamento de sobrevivência. Novamente Lubisco (2011) deixa claro como deve ser compreendido o processo de gestão:

Por gestão, seja entendido o processo de administração de todos os recursos necessários ao desempenho da organização (humanos, materiais, financeiros etc.) e das variáveis que nela interferem, bem como a tomada de decisões as quais possibilitarão a harmonia dessas variáveis (Lubisco, 2011, p. 45).

Importante examinar em Maximiano e Terentin (2024) a visão sistêmica das variáveis básicas que podem interferir no processo de gestão para compreender melhor como elas se interligam e correlacionam.

Na figura abaixo, construída através dos estudos dos referidos autores, observam-se todas as variáveis e suas interações.

Figura 3 - Visão sistêmica das variáveis básicas da administração.



Fonte: Própria autora (baseado em Maximiano e Terentin, 2024)

Segundo Maximiano e Terentin (2024), há interação e interdependência entre as seis principais variáveis demonstradas acima: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade, tanto que a atuação desses componentes se dá de maneira sistêmica e complexa, a modificação em apenas um desses componentes tende a gerar modificações nos demais, tornando o desafio de adequar, integrar e alinhar essas variáveis o grande desafio da administração organizacional.

Ao explicar os componentes do diagrama acima, orientados para a biblioteca universitária, Lubisco (2011) reporta que as pessoas são tidas como os cérebros da organização, pensam e executam as tarefas. A estrutura representa os níveis hierárquicos e os processos comunicacionais dos diferentes níveis que compõem a organização.

Tarefas são as ações executáveis que compõem um serviço, tecnologia seria um fator crucial para operacionalização das tarefas, a competitividade deve ser vista como a busca pela melhoria e otimização na oferta de serviços e produtos bibliotecários e por fim o ambiente, seria

o espaço de sinergia para onde todas as variáveis convergem convivendo de forma complexa, atuando umas sobre as outras de forma sistêmica.

A capacidade de assimilação dessas variáveis em conjunto com todos os processos de mudanças que ocorreram e ainda ocorrem nos ambientes interno e externo que integram as bibliotecas pode ser analisada em grande medida como um fator crucial para as mutações em suas dinâmicas de trabalho que garantiram a sobrevivência secular dessas instituições.

Aspectos do planejamento estratégico, que segundo Bateman e Snell (2012, p.84) “fornece as pessoas e unidades de trabalho um mapa claro a seguir em suas atividades futuras, mas, ao mesmo tempo, flexível o bastante para permitir lidar com situações singulares e alterações das condições”, são observados nos estudos encontrados que tratam do uso de instrumentos de gestão para aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias.

Nesse ínterim destacam-se os estudos de autores internacionais como Tbaishat (2010), Kandemir e Oguz (2017), Chan (2005), dentre outros, voltados para o uso de instrumentos de gestão para aprimoramento e avaliação dos serviços de bibliotecas universitárias, pontuando as modernas tendências desse campo de atuação.

No Brasil, não é diferente, inúmeros pesquisadores se debruçam sobre a gestão dessas bibliotecas, muitos já citados nesta pesquisa, com destaque para Schons e Rados (2006) que propõem uma modelo de gestão sistêmico para biblioteca universitária (BU); Lubisco (2011) que traz um panorama geral da gestão de serviços em BU, Souza e Spudeit (2022) que mapearam as práticas mais utilizadas na gestão das bibliotecas universitárias brasileiras.

Em termos institucionais é de interesse das universidades investirem na melhoria da qualidade tanto do acervo quanto dos serviços de suas bibliotecas, pois estes são pontos cruciais nas avaliações periódicas realizadas pelo Ministério da Educação através do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior).

O SINAES é o instrumento de avaliação e aprimoramento das IES (Instituições de Ensino Superior) e dos seus respectivos cursos. Além disso, há certificações internacionais voltadas para implementação especificamente em bibliotecas, como a certificação ISO 11620 (2023), *Information and Documentation – Library Performance Indicators*, no Brasil intitulada de: “Informação e documentação – indicadores de desempenho da biblioteca”, que normatiza indicadores para mensurar e gerir os serviços de informação de bibliotecas com foco no usuário.

Importante ressaltar que não há no sistema de bibliotecas UFF nenhuma unidade de informação que tenha certificação ISO 11620, e na pesquisa realizada também não foi

identificado nenhum indício, nem documentação na qual se pudesse observar haver algum planejamento almejando algum tipo de certificação.

Diante do cenário de mudanças contínuas ao se realizar o planejamento das ações de aprimoramento dos serviços e procedimentos das bibliotecas universitárias, segundo Amaral e Corrêa (2023), a gestão precisa se apoderar de instrumentos que possibilitem a adoção de medidas voltadas para melhoria dos sistemas e técnicas empregados; que direcionem o foco para o usuário de uma forma mais personalizada e que auxiliem a identificação nos sistemas de informações externos à biblioteca dos novos comportamentos informacionais dos usuários.

Ao se fazer um planejamento considerando a aplicação dessas três medidas, as bibliotecas universitárias poderão tornar-se mais eficazes no desempenho de suas funções e oferecer um serviço diferenciado e sistêmico para seu público.

2.3 Serviço de circulação

Conhecer os principais aspectos relacionados ao serviço de circulação de materiais em bibliotecas universitárias, mais precisamente o empréstimo domiciliar de livros, torna-se crucial para melhor entendimento deste trabalho de pesquisa.

Tomando por base o aspecto organizacional, Maciel e Mendonça (2006) dividem as funções de uma biblioteca basicamente em três blocos a saber: bloco 1 - formação, desenvolvimento e organização de coleções; bloco 2 - dinamização do uso das coleções e bloco 3 - funções gerenciais. Dentro de cada bloco as autoras descrevem minuciosamente cada serviço que o compõem, caracterizando também as atividades relacionadas a cada serviço. Para melhor visualização do escopo desses serviços e da localização hierárquica do serviço de empréstimo domiciliar, segue o quadro abaixo adaptado de Yannick (2016):

Quadro 1 - Modelo de organização de funções em bibliotecas.

Blocos de funções	Funções	Serviços/Atividades
FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E ORGANIZAÇÃO DE COLEÇÕES	Planejamento e elaboração de políticas Seleção Aquisição Avaliação de coleções Desbastamento e descarte de coleções Processamento técnico Armazenagem	
DINAMIZAÇÃO DO USO DAS COLEÇÕES	Referência	Divulgação Orientação e auxílio ao usuário Promoção de eventos Oferecimento de produtos
	Circulação	Inscrição de usuários Empréstimo domiciliar Consulta local Cobrança e penalidades
	Reprodução	Cópia de documentos
FUNÇÕES GERENCIAIS	Planejamento Organização Direção Controle Funções interpessoais Funções informacionais Funções decisórias	

Fonte: adaptado Yannick (2016, p. 25)

Conforme verifica-se no quadro acima, o serviço de empréstimo domiciliar está contigo no serviço de Circulação que por sua vez faz parte do bloco de Dinamização do uso das coleções.

Segundo Maciel e Mendonça a dinamização do uso das coleções é uma função diretamente relacionada ao propósito final das bibliotecas: “atendimento aos usuários reais e virtuais, conquista de seus potenciais e efetivo uso de suas coleções” (Maciel e Mendonça, 2006, p.32). Por ser o serviço executado diretamente para o usuário final e com a sua participação, as referidas autoras ainda destacam sua importância como atividade fim da biblioteca, que deve receber atenção constante para evitar ruídos capazes de interferir de forma negativa na concepção dos usuários quanto a qualidade do mesmo.

Yannick (2016) destaca a diferenciação entre os serviços de referência e circulação, para o autor o serviço de referência é mais abrangente e compreende todas as atividades relacionadas à prestação de serviços ao usuário, como por exemplo a solicitação de um usuário por uma obra específica do acervo. Já o serviço de circulação pode ser visto sob um espectro mais burocrático, conforme expressa em seus estudos

A circulação, por outro lado, tem um papel mais burocrático, viabilizando o uso dos recursos que a referência informou ao usuário, e é essencial para que o usuário consiga ter de fato acesso ao material desejado, com menor tempo possível, atuando com o controle de saída de livros com alta demanda, na redução da fila de espera (Yannick, 2016, p.26).

O uso de exemplares de livros solicitados pelo usuário se dá a partir do serviço de empréstimo domiciliar. Tido tradicionalmente como “porta de entrada”, primeiro contato do usuário com a unidade de informação, por ser um serviço predominantemente prestado de forma presencial, pode ser utilizado pela gestão como verdadeiro balizador dos serviços oferecidos, visto que através deste contato direto com os usuários é possível identificar desconfortos e frustrações e ao mesmo tempo buscar captar sugestões para melhoria contínua dos serviços oferecidos.

A descrição deste serviço pode ser encontrada em vários documentos desde dicionários de biblioteconomia à normas internacionais como a ISO 11620 já citada anteriormente. Algumas descrições pendem para aspectos administrativos e procedimentos mecanizados, outras se curvam a aspectos jurídicos evidenciando o serviço como um contrato bilateral com direitos e deveres recíprocos. Uma descrição que atende a esta pesquisa de forma mais assertiva foi encontrada no trabalho de Ceretta, *et al.* (2016), segundo os autores

Em síntese, pode-se entender que o serviço de empréstimo constitui a atividade que, através de uma série de procedimentos iniciados a partir de uma solicitação do usuário, permite o acesso ao acervo documental da biblioteca em qualquer meio, abrangido por um quadro regulamentar prévio que estabelece as condições que regem referidos procedimentos (Ceretta, *et.al.*, 2016, p.3).

Cabe ressaltar que nas bibliotecas híbridas o serviço de empréstimo domiciliar ocorre tanto para documentos físicos, quanto digitais, sendo que para documentos digitais poderão ocorrer procedimentos distintos de acordo com a natureza virtual desse serviço.

Ponto de convergência nas definições pesquisadas é o fato de haver necessidade de normativas prévias que possam orientar a prestação desse serviço, definindo por exemplo a quantidade de exemplares, o tempo de empréstimo, as condições necessárias para ter acesso ao serviço e as responsabilidades condizentes com a sua utilização.

Aspecto interessante está sob o olhar histórico relacionado ao surgimento deste serviço. Yannick (2016) destaca que o empréstimo domiciliar é um serviço relativamente recente nas bibliotecas, e relaciona-se com o movimento de abertura das bibliotecas para as pessoas comuns, iniciado no fim do século XIX, em contraponto às bibliotecas seculares que estiveram disponíveis apenas aos clérigos e poucos nobres letrados. Segundo o autor a “ânsia de estender

os benefícios do saber ao povo inspirou o surgimento de diversas bibliotecas, demonstrando as potencialidades destas como aliadas da educação popular” (Yannick, 2016, p. 26).

Corroborando com a importância e potencialidade do serviço de empréstimo domiciliar cabe destacar o estudo de Walters (2019) que traz uma pesquisa realizada em bibliotecas universitárias nos Estados Unidos e no Reino Unido, a qual demonstrou que 80% (oitenta por cento) dos discentes preferem utilizar as bibliotecas universitárias para terem acesso a livros acadêmicos.

Na mesma esteira segue a pesquisa de Hübner e Andretta (2016), que por sua vez pesquisaram os serviços bibliotecários sobre a ótica dos profissionais que atuam nas unidades de informação da Universidade de Rondônia e descobriram que para 100% (cem por cento) deles o serviço de empréstimo domiciliar é tido como o serviço mais importante de uma biblioteca universitária.

Entender as nuances que giram em torno do serviço de empréstimo domiciliar e caracterizá-lo não apenas como um procedimento pautado por regras previamente definidas, mas como um serviço que pode emoldurar o acesso à informação de qualidade é de suma importância na busca por instrumentos capazes de identificar dificuldades e potencialidades para a excelência na sua prestação e satisfação de seus usuários.

2.4 Gestão patrimonial de bens públicos

A gestão patrimonial na administração pública está norteada por inúmeros processos e atores. As bases legal e administrativa são os parâmetros de um complexo sistema de que impõem deveres, indica responsabilidades e baliza as tomadas de decisões acerca da aquisição, conservação e descarte dos bens.

Para o oferecimento de serviços a sociedade é necessário que as instituições públicas possuam infraestrutura robusta e eficaz, que torne possível o acesso e a utilização desses serviços de forma plena, e nesse aspecto a gestão patrimonial de qualidade com fulcro na transparência e responsabilidade torna-se peça chave de todo o processo. Essa infraestrutura se consolida através da aquisição de produtos e serviços por parte dos governos que se constituem em bens para as organizações, segundo Coutinho (2004, p.10) “ bens são todas as coisas que, por constituírem objeto de fruição humana, representam uma utilidade ou uma riqueza e são suscetíveis de apropriação, inclusive os dinheiros, direitos e obrigações”.

Bens públicos estão caracterizados no Código Civil Brasileiro, em seu Capítulo III, Artigo 98, o qual informa que “são públicos os bens do domínio nacional pertencentes às pessoas jurídicas de direito público interno; todos os outros são particulares, seja qual for a pessoa a que pertencerem” (Brasil, 2002).

Na seara do Direito Administrativo os bens públicos são estudados em seus pormenores e caracterizados através de atributos específicos, sendo um dos mais importantes o atributo da sua utilidade, vertendo-se segundo Carvalho e Filho (2016) em bens de uso comum do povo, como mares, rios, praças, ruas; bens de uso especial como os bens afetados diretamente para a execução dos serviços públicos e por fim os dominicais ou dominiais, isto é, os que constituem o patrimônio das pessoas jurídicas de direito público, como objeto de direito pessoal, ou real, como por exemplo, bens móveis, bens imóveis e de natureza industrial.

Em suma os bens públicos podem ser entendidos como todas as coisas, móveis, imóveis, semoventes, créditos, direitos, e ações que pertençam a qualquer título a entidades estatais, pessoas jurídicas de direito público (Junior e Silva, 2003).

A gestão patrimonial é composta por atividades administrativas direcionadas ao efetivo controle desses bens desde a sua aquisição até o seu descarte, conforme informado por Barreto *et.al.* (2022)

A gestão patrimonial consiste no desenvolvimento de atividades que assegurem, por meio de registros e relatórios, a coleta de dados relativos à identificação, existência, quantidade, localização, condições de uso e histórico dos bens patrimoniais, desde a sua primeira inclusão no patrimônio, até a sua baixa final, seja qual for o motivo. As informações geradas a partir da realização dessa atividade subsidiará as tomadas de decisões a fim de qualificar o controle patrimonial dos bens da instituição (Barreto, *et. al.*, 2022, p.3).

Para maior eficácia na administração do patrimônio, é imprescindível efetuar o correto cadastro de todos os bens adquiridos e disponíveis na entidade, seja para a utilização pública ou para os funcionários que necessitam da estrutura para desempenho de suas funções. A partir da entrada do bem no órgão a qual pertencem, é fundamental que os ativos sejam regularmente atualizados tanto contábil quanto fisicamente, assim como todas as movimentações e descartes devem ser devidamente registrados. Além disso, os bens devem ser individualmente identificados e associados a um local específico, sob a supervisão de um funcionário, o responsável pelo zelo patrimonial.

De acordo com os estudos de Fernandes e Monteiro (2019) a atividade administrativa de controle patrimonial deve satisfazer a três níveis básicos: normativo, físico e contábil. As autoras associam ao nível normativo a obediência aos ditames legais e normas técnicas

expedidas pelos órgãos competentes. O aspecto físico liga-se a atividade controle patrimonial propriamente dita, com os procedimentos relacionados a entrada, utilização e baixa dos bens; já no aspecto contábil a movimentação patrimonial deverá ser ajustada também no que tange aos saldos financeiros, através dos processos relacionados ao controle orçamentário da instituição.

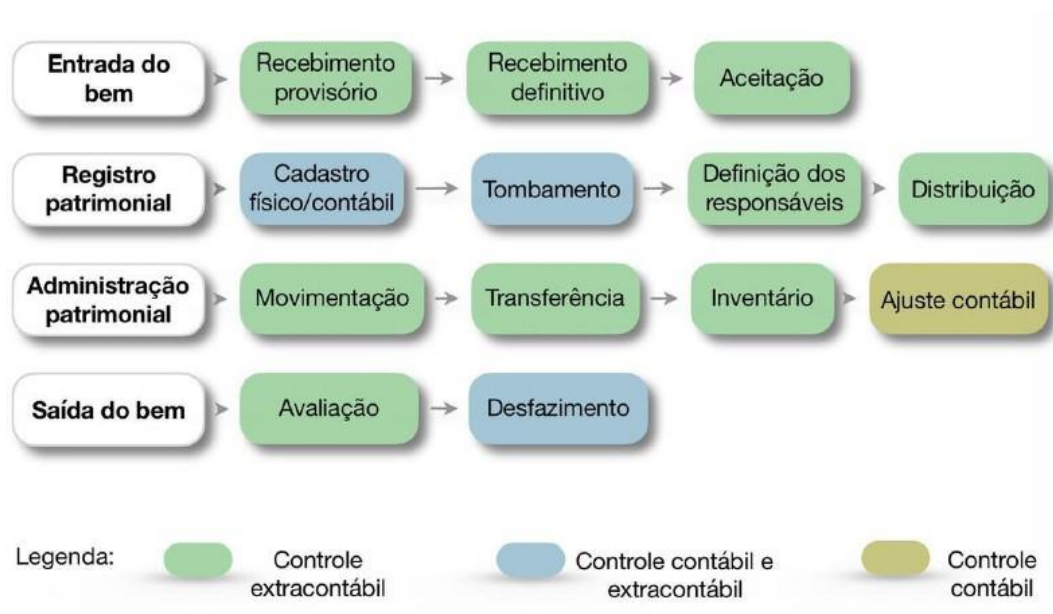
Barreto *et. al.* (2022) corrobora com as autoras acima mencionadas ao dividir a gestão patrimonial em controle patrimonial contábil e extracontábil, estando a ação de aspecto físico, inserida no controle extracontábil e a relacionadas a aspecto orçamentários e financeiro no controle contábil.

Já o aspecto normativo permeia todo o processo, pois todo o exercício da função administrativa deve estar contemplado em bases legais, como mandamento constitucional externado através do princípio da legalidade. Por controle contábil o autor argumenta que “o controle contábil se dá a partir de práticas típicas da contabilidade aplicada ao setor público” e que tem por objetivo “propiciar a prestação de contas do patrimônio público, [...], a qual depende da condução das atividades e do trabalho que é desenvolvido pelos responsáveis pela gestão patrimonial” (Barreto, *et al.*, 2022, p.4).

No que tange ao controle extracontábil, este se dá no acompanhamento do bem, através atividades e rotinas administrativas que sejam capazes de garantir a identificação e localização do bem, assim como os responsáveis por sua guarda.

Para melhor compreensão de tais atividades traz-se abaixo, o fluxograma da gestão patrimonial a partir dos controles contábeis e extracontábeis, desenvolvido pelo referido autor.

Figura 4 - Caracterização dos fluxos da gestão patrimonial a partir dos controles contábeis



Fonte: Barreto et. al. (2022, p.5)

O controle extracontábil geralmente é desenvolvido pelo setor de Patrimônio da instituição e o controle contábil pelo setor Financeiro ou de Contabilidade a depender da organização interna. Importante ressaltar que o trabalho em conjunto desses dois setores é de suma importância para a eficiência da gestão patrimonial de qualquer instituição que adquira, possui e administra bens públicos.

2.5 Características e elementos do controle patrimonial

Os elementos do controle patrimonial estão caracterizados na legislação, em normativas de órgãos de controle, tais como, Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União, assim como em normativas internas das instituições públicas federais. Para os fins a que se destina este trabalho é importante conhecer especificamente a gestão extracontábil dos bens descrita acima (Barreto *et. al.*, 2022).

O fluxo da gestão patrimonial extracontábil ou física se inicia com a entrada do bem, passa pelo registro, administração dos bens e saída, todos macroprocessos compostos por atividades próprias e de grande relevância para uma gestão patrimonial eficiente e verdadeiramente voltada para a proteção, qualidade, aumento da vida útil, transparência e boas práticas na utilização dos recursos públicos investidos.

A entrada do bem na instituição pode se dar por diversas formas, segundo Fernandes e Monteiro (2019): produção interna, compra, cessão, doação, permuta, transferência. Para todas essas modalidades há um regramento específico que não seria relevante para a pesquisa pontuar, porém, no que tange a compras, torna-se importante frisar que são realizadas através de previsões orçamentárias e devem seguir os procedimentos de aquisição baseados na Lei de Licitações e Contratos, Lei 14.133/2021 e das demais normas correlatas.

A Instrução Normativa SEDAP/PR nº 205/88 (Brasil, 1988), que traz em bojo as técnicas de gestão patrimonial vigentes na esfera federal, descreve que o ato de recebimento consiste na entrega do material requisitado ao órgão público no local previamente designado, sem implicar aceitação imediata.

O processo de recebimento dos bens pode ser segmentado em duas etapas: a provisória e a definitiva. Na etapa provisória, realiza-se uma conferência inicial dos itens para garantir que a quantidade e os valores da nota fiscal, termo de doação ou permuta correspondam ao pedido. Na fase definitiva, os itens recebidos são avaliados individualmente para verificar sua integridade física e se estão em conformidade com as especificações solicitadas. Somente após essa verificação, o responsável pode proceder à aceitação do material.

A aceitação é o processo pelo qual se confirma, na documentação fiscal, que o produto recebido atende aos requisitos estipulados, conforme previsto na Instrução Normativa SEDAP/PR nº 205/88 (Brasil, 1988).

Após o término do processo de recebimento inicia-se a fase de registro dos bens, que se dá através do cadastro físico e contábil dos mesmos nos sistemas internos pertinentes, assim como nos sistemas governamentais determinados pela legislação vigente, destacando-se o SIAFI, desenvolvido pelo Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados) e implementado em 1987.

É um sistema contábil que tem por finalidade realizar todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal brasileiro, que vem passando por modernizações constantes, sendo a última instituída pelo Decreto Lei n. 10.540, de 05 de novembro de 2020 (Brasil, 2020), que instituiu o SIAFIC, Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle, de adesão obrigatório a todas as entidades que compõem o governo federal até janeiro de 2025.

Além desse sistema destaca-se também o SIADS (Sistema Integrado de Gestão Patrimonial), implementado através da Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020, do Ministério da Economia (Brasil, 2020), com o objetivo de integralizar em um só lugar o gerenciamento e

controle dos acervos de bens móveis, permanentes e de consumo, de bens intangíveis e frota de veículos, da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas do Poder Executivo Federal (UFF, 2023).

Na atividade de cadastro dos bens realizada dentro do macroprocesso de registro, deve-se proceder a caracterização individual de cada bem, para o devido acompanhamento de toda a sua vida útil dentro da instituição conforme salienta Barreto (2021)

O desenvolvimento dessa atividade parte do cadastramento dos bens, no qual, é preciso fazer a indicação dos elementos necessários para a perfeita caracterização de cada um deles, pois no decorrer de sua vida útil os setores competentes da área de patrimônio e do local onde o bem será depositado utilizarão as informações do cadastro para acompanhar, identificar, localizar e recuperar cada bem (Barreto, 2021, p.28).

Os bens devidamente cadastrados somente poderão ser distribuídos aos responsáveis após o procedimento de tombamento, que consiste na afiação do número patrimonial do bem, número sequencial gerado pelo cadastramento, que deverá ser apostado no bem “mediante gravação, fixação de plaquetas, carimbos, etiqueta apropriada ou marcação a tinta” (Junior e Silva, 2003, p. 20).

A distribuição será realizada a partir de um termo de responsabilidade (TR), documento que tem por objetivo atribuir a responsabilidade a uma pessoa, geralmente um servidor, pela guarda e conservação do bem, assim como reponsabilidade por todas as atividades e procedimentos subsequentes que compõem o macroprocesso da administração patrimonial, quais sejam: movimentação, transferência e inventário.

Toda e qualquer alteração de lotação do bem ou do responsável por sua guarda deverá ser imediatamente ajustada no cadastro do bem, com a finalidade de se manter a legalidade do processo de registro contábil e extracontábil do mesmo. A lei 4320/1964 (Brasil, 1964), importante marco legal de administração orçamentária e financeira do país, estabeleceu em seu artigo 96 a obrigatoriedade de levantamento geral dos bens da União através do procedimento de inventário.

Instrumento de controle patrimonial o inventário, procedimento utilizado desde a antiguidade para contagem de bens, é atividade imprescindível do controle patrimonial conforme analisam Junior e Silva (2003)

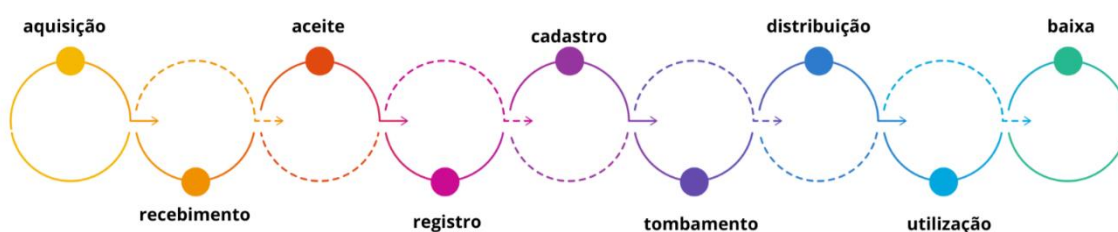
Os inventários na Administração Pública serão levantados não apenas por uma questão de rotina, ou mesmo de disposição legal, mas também como medida de controle, tendo em vista que os bens neles arrolados não pertencem a uma pessoa física, mas ao Estado e precisam estar resguardados de qualquer dúvida ou suspeita.

A fim de manter atualizados os registros dos bens patrimoniais, bem como a responsabilidade dos setores onde localizam tais bens, o inventário será feito pelo menos uma vez ao ano (Junior e Silva, 2003, p.25).

Última etapa do processo de gestão patrimonial, a saída do bem, consiste na retirada contábil e extracontábil do bem do acervo patrimonial da instituição e pode se concretizar por diversas formas de desfazimento, tais como: cessão, alienação, doação, extravio, desuso, etc. Importante ressaltar que as informações obtidas através do inventário irão subsidiar a tomada de decisão da instituição em relação a saída dos bens.

Em síntese, após a aquisição dos bens, o recebimento e aceitação pela instituição, o registro e cadastro, procede-se ao tombamento e a distribuição ao setor ou usuário requisitante. A partir daí os bens ficarão sob a responsabilidade direta de um detentor, até que ocorra a baixa física e contábil do acervo da instituição.

Figura 5 - Linha do tempo da gestão patrimonial extracontábil dos bens públicos



Fonte: própria autora.

Durante o seu tempo de vida útil, os bens deverão ser acompanhados por todos os responsáveis pela gestão patrimonial da instituição, que deverão fazer verificações rotineiras quanto a localização e o estado de conservação prezando sempre pelo devido controle, prestação de contas e preservação do patrimônio público.

2.5.1 Gestão patrimonial de livros do acervo físico circulante

A gestão patrimonial de acervos físicos em bibliotecas é uma tarefa complexa pois abrange certas peculiaridades e envolvem os materiais que dão suporte às informações. O acervo pode ser composto por materiais diversos, dentre os quais destacam-se os livros, definidos no artigo 2º da Lei 10.753 de 30/10/2003 (Brasil, 2003) como

Art. 2º Considera-se livro, para efeitos desta Lei, a publicação de textos escritos em fichas ou folhas, não periódica, grampeada, colada ou costurada, em volume cartonado, encadernado ou em brochura, em capas avulsas, em qualquer formato e acabamento (Brasil, Art. 2º, Lei 10.753 de 30/10/2023).

A referida lei também informa nos incisos que compõem o artigo acima, que são considerados livros os seus equiparados: folhetos, fascículos, atlas, mapas, dentre outros. No que tange aos livros torna-se primordial a classificação do material para que se desenvolva corretamente a gestão patrimonial do mesmo.

Há vários tipos de classificação dos bens patrimoniais, porém para esta pesquisa cumpre destacar a relevância da classificação quanto a natureza do bem. Nesta divisão os bens são tidos como tangíveis ou intangíveis. Bens intangíveis são aqueles que não podem ser medidos fisicamente, tais como patentes, ações da bolsa de valores e precatórios.

Já os bens tangíveis são os bens corpóreos que existem no mundo físico, esses bens classificam-se em bens móveis, imóveis e semoventes (Machado, 2013). Os livros, objetos deste estudo, são classificados como bens móveis, porém podem ser considerados materiais patrimoniais permanentes ou de consumo a depender de onde estejam alocados.

A lei 10.753/03 (Brasil, 2003), que instituiu a política nacional do livro, traz a seguinte redação em seu artigo 18: “com a finalidade de controlar os bens patrimoniais das bibliotecas públicas, o livro não é considerado material permanente”. Porém o Tribunal de Contas da União através do Acórdão nº 111/2006-TCU-1ª Câmara (Brasil, 2006), expediu a recomendação de que os livros de Bibliotecas Universitárias e especializadas sejam considerados bens permanentes para fins de contabilização do patrimônio.

Na exegese no referido tribunal há diferenças significativas entre as finalidades de manutenção dos acervos de bibliotecas públicas destinadas a um público geral, e acervos de bibliotecas universitárias e especializadas que destinem-se “prioritariamente à prestação de serviços de informação, documentação e comunicação necessários para o desenvolvimento dos programas de ensino e pesquisa das suas unidades acadêmicas” (Brasil, 2006), a partir de então os livros das bibliotecas universitárias vem sendo classificados como material permanente pra fins contábeis e extracontábeis diante dos órgãos de controle.

Torna-se relevante salientar que materiais permanentes são bens patrimoniais que, por seu uso, têm durabilidade e utilização superior a dois anos conforme o artigo 15º, § 2º, da Lei nº 4.320 de 1964 (Brasil, 1964), em conjunto com a Portaria STN nº 448, de 2002 (Brasil, 2002), da Secretaria do Tesouro Nacional, que dispõem de condições excludentes aos quais não

se encaixando o bem, pode o mesmo ser considerado material permanente para fins patrimoniais.

Diversos agentes concorrem pra a degradação dos acervos bibliográficos, e precisam ser observados constantemente para o devido planejamento de ações preventivas que possam minimizar futuros danos patrimoniais. De acordo com o Guia de Preservação e Segurança da Biblioteca Nacional Brasil, elaborado por Jayme Spinelli Junior (2009) são identificados como agentes de risco para acervos bibliográficos: forças físicas e atos criminosos (ambos oriundos do comportamento humano), fogo, água, pragas (insetos, roedores, pássaros), poluentes (pó, líquidos e gases), luz (raios ultravioletas), temperatura e umidade relativa incorretas e por fim a dissociação (guarda de um livro em local errado que pode acarretar a sua perda dentro do próprio acervo).

Interessante observar que em relação a esses agentes, foi considerado como pior o risco produzido pelo comportamento humano, pois advém da vontade e não de forças naturais, segundo o autor “ o risco humano é, para o desastre, considerado pior do que o natural, pois um é tido por inevitável, ao passo que o outro, o humano, é considerado discricionário, ou seja, livre de restrições legais” (Junior, 2009, p.62).

O extravio de livros dos acervos bibliográficos é fator de risco para a preservação dos acervos, é passível de causar prejuízos financeiros e de privar os usuários do acesso à informação, a partir do momento que não esteja disponibilizado no acervo e não se tenha perspectivas para sua reposição. Nessa situação as medidas de gerenciamento de risco e a efetiva gestão patrimonial precisam caminhar de maneira integrada com o objetivo de minimizar ao máximo a ocorrência desses fatores advindos da ação humana.

2.6 Responsabilidade legal sob os bens patrimoniais

O patrimônio de uma biblioteca universitária federal, mais precisamente os bens que compõem o acervo físico, está sujeito a ação de vários atores, técnico-administrativos, docentes, discentes, colaboradores e comunidade. Todas essas pessoas respondem em certa medida diante do ordenamento jurídico brasileiro sob a guarda e utilização desses bens.

A responsabilidade jurídico-patrimonial está expressa na Constituição Federal de 1988, carta magna do ordenamento jurídico brasileiro, ocupando o topo da pirâmide legislativa de um país, conforme os ensinamentos de Hans Kelsen, jurista austríaco idealizador da Teoria Pura do Direito, que tem como uma de suas concepções práticas a hierarquização das normas

jurídicas de acordo com seu grau de importância (Dutra, 2017). Assim sendo observa-se que a responsabilidade pelo uso de um bem público é preceito constitucional de observância obrigatória conforme expressa o parágrafo único do artigo 70, que informa

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária (Brasil, 1998, p 66).

Em termos infraconstitucionais destaca-se a Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964 (Brasil, 1964), que versa sobre normas gerais de Direito Financeiro e Orçamentário, informa sobre a obrigatoriedade do Balanço Patrimonial e consequente contabilização dos bens móveis e imóveis dos entes federativos (União, Estados, dos Municípios e do Distrito Federal), além de prever a responsabilização dos servidores responsáveis pela administração dos bens públicos.

Na esteira legislativa cumpre destacar a Lei 8112/90 (Brasil, 1990) que traz como dever dos servidores públicos civis federais a conservação dos bens patrimoniais e a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei complementar nº 101/2000 (Brasil, 2000) que prevê em seu corpo normativo regras sobre a gestão do patrimônio público. Além dessas, cabe destacar a Lei de Improbidade Administrativa, Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 (Brasil, 1992) que também prevê sanções aplicáveis aos agentes públicos com objetivo de salvaguarda do patrimônio público.

No que tange aos atos normativos infralegais há decretos e instruções normativas que versam sobre a responsabilidade patrimonial dos servidores públicos. O Decreto-Lei nº 200/1967 determina que “os bens móveis, materiais e equipamentos de uso ficarão sob a responsabilidade dos chefes de serviço, procedendo-se periodicamente a verificação pelos competentes órgãos de controle” (Brasil, 1967). Assim como a Instrução Normativa SEDAP/PR nº 205 de 08 de abril de 1988 (Brasil, 1988), base para a gestão racional do patrimônio público federal, remete a vários procedimentos, inclusive voltados para a responsabilização dos servidores conforme exarado nos artigos 10 e seguintes:

10. Todo servidor público poderá ser chamado à responsabilidade pelo desaparecimento do material que lhe for confiado, para guarda ou uso, bem como pelo dano que, dolosa ou culposamente, causar a qualquer material, esteja ou não sob sua guarda.

10.1. É dever do servidor comunicar, imediatamente, a quem de direito, qualquer irregularidade ocorrida com o material entregue aos seus cuidados.

[...]

10.3. Caracterizada a existência de responsável (eis) pela avaria ou desaparecimento do material (alíneas b e c do subitem 10.2.1.), ficará (ão) esse (s) responsável (eis) sujeito (s), conforme o caso e além de outras penas que forem julgadas cabíveis, a: a) arcar com as despesas de recuperação do material; ou b) substituir o material por outro com as mesmas características; ou c) indenizar, em dinheiro, esse material, a preço de mercado, valor que deverá ser apurado em processo regular através de comissão especial designada pelo dirigente do Departamento de Administração ou da unidade equivalente (BRASIL, 1988, p. 15-16).

Em termos de controle interno, exercido dentro da própria instituição responsável pela gestão patrimonial de seus bens, a Universidade Federal Fluminense, de posse da sua autonomia administrativa e organizacional tem a faculdade de expedir atos administrativos que podem regulamentar deveres, processos e obrigações previstas em lei.

Dentre tais atos Di Pietro (2014, p.200) enumera: “decretos, portarias, resoluções, regimentos, de efeitos gerais e abstratos”. Dentre os atos de efeitos gerais e abstratos temos as Normas de Serviço, na maioria das vezes classificados como atos meramente ordinatórios, mas como explica Carvalho Filho (2016, p.207) “apesar de auxiliarem a Administração a definir melhor sua organização interna, a verdade é que, na prática, encontramos muitos deles ostentando caráter normativo, fato que provoca a imposição de regras gerais e abstratas”.

Em 2013 a UFF expediu a Norma de Serviço n.º 630/2013 (UFF, 2013) que regulamentou os procedimentos administrativos referentes ao recebimento de bens móveis dentro da instituição, porém essa norma também traz regras de responsabilização dos servidores quanto a gestão desses bens. Já a Norma de Serviço n.º 675 de 2019 (UFF, 2019), regulamentou os procedimentos a serem observados no caso dos bens não encontrados após a realização de 3 inventários anuais, concatenando uma série de artigos que descrevem os procedimentos de sindicância e o processo administrativo disciplinar pelos quais responderão os servidores responsáveis pela guarda e preservação de tais bens.

É de se notar que em relação aos servidores públicos há balizas legais bem específicas e robustas no que tange à responsabilização relativas aos bens públicos. Em relação aos usuários desses mesmos bens, mais especificamente aos usuários das bibliotecas que utilizam o serviço de empréstimo domiciliar de livros, bens públicos permanentes, levando-os sob sua posse e guarda, de acordo com os achados desta pesquisa não há legislação regendo de forma específica essa questão. O que se encontrou na legislação foram situações regulamentadas que podem ser aplicadas por analogia aos usuários que extraviam livros levado em conta sua natureza de bem público permanente. Dentre essas legislações destacam-se o Código Civil e o Código Penal.

O Código Civil Brasileiro em seus artigos 579 e seguintes traz a figura jurídica do comodato como empréstimo de coisas não fungíveis a ser realizado através da entrega do bem

ao comodatário, assim como impõem o dever de conservação do bem sob a sua guarda e a possibilidade de responsabilização por perdas e danos. Observa-se também no Código Penal Brasileiro a tipificação do crime de apropriação indébita, assim definido “Art. 168 - Apropriar-se de coisa alheia móvel, de que tem a posse ou a detenção: Pena - reclusão, de um a quatro anos, e multa (Brasil, 1940).

De acordo com a natureza do serviço de empréstimo domiciliar, há possibilidade mediante interpretação de encaixá-lo como um serviço de empréstimo nos moldes do comodato, porém não há normativa expressa para definir o serviço como tal.

O sistema de bibliotecas UFF possui normativa interna que regulamenta o serviço de circulação em suas bibliotecas, incluindo o serviço de empréstimo domiciliar, tal normativa está expressa sob a Instrução Normativa SDC/UFF n.º 05 de 27 de julho de 2023 (UFF, 2023). Em seu bojo traz deveres e responsabilidades dos usuários quanto ao extravio de bens do acervo patrimonial, caracterizando infrações administrativas e possíveis responsabilizações de caráter administrativo como por exemplo a suspensão do direito de se utilizar do serviço de empréstimo domiciliar.

Nos demais regimentos da Universidade pesquisados que tratam da temática de infrações disciplinares de discentes e docentes não foram encontradas normativas que se refiram a questão de extravio de bens patrimoniais dos acervos circulantes do sistema de bibliotecas UFF.

É certo que aqueles que causarem danos ao patrimônio público deverão ser responsabilizados conforme mandamento expresso na lei máxima do país, e o dever de guarda e proteção está expresso nas diversas legislações que versam sobre a temática. Cabe a instituição detentora de bens públicos a constante vigilância sob todos os aspectos que regem a gestão patrimonial a fim de cumprir com o seu dever legal e garantir a eficiência no manejo durante toda a vida útil do bem.

2.7 Gestão de processos

Segundo Rotondaro (2012) no início do século XX as empresas e organizações influenciadas pelos pensadores da administração científica como Taylor, Fayol, Ford e Max Weber, começaram a se organizar em estruturas rígidas e hierárquicas, divididas em blocos de poder, os departamentos, cada qual cuidando de uma tarefa específica. De acordo com o autor esse modelo funcionou por décadas levando à picos de produtividade, porém esse formato de

gestão começou a dar sinais de esgotamento por volta da década de 70 e a partir daí novas visões começaram a surgir.

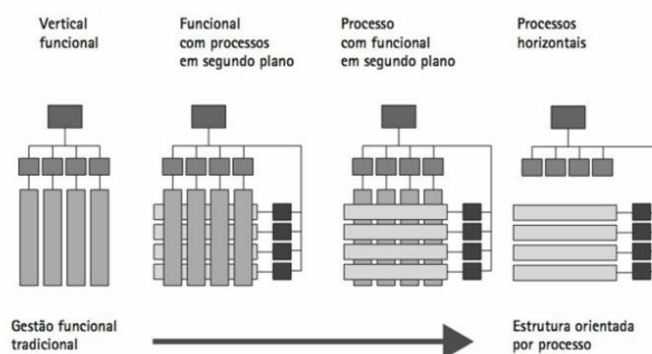
Através do entendimento de que a geração de produtos ou serviços para os clientes não é feita por departamentos estanques e sim por uma cadeia de atividades interligadas, passível de sofrer influência de condições internas e externas é que se desenvolve a gestão de processos.

Sousa, *et al.* (2021) aborda de forma clara a diferença entre gestão de processos e gestão por processos, esta seria mais ampla que aquela, uma etapa posterior a ser atingida após a implementação da gestão de processos na organização.

Dessa forma, o gerenciamento de processos está relacionado com toda organização no reconhecimento dessa interdependência e integração que exige dos administradores a compreensão do todo para projetar as partes de uma forma que evite obstáculos ao bom fluxo, ao andamento das atividades ao longo do tempo e do espaço. Esse entendimento pode levar a empresa ao passo de maior aprofundamento do gerenciamento de processos e optar pelo gerenciamento por processos, em que os limites clássicos de um departamento por função podem ser rompidos e a empresa passa a se organizar por processos inteiros de grande escala (Sousa, *et al.*, p. 283, 2021).

Corroborando com essa diferenciação Paim, *et. al* (2009, p. 135) informa que a gestão de processos “é um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”, e já a gestão por processos visa a mudança estrutural da organização para que ela se torne regida gerencialmente por processos, essa mudança é gradativa e se dará à medida que a gestão de processos avança dentro da estrutura organizacional, conforme exemplificado na figura abaixo.

Figura 6 - Gestão funcional x gestão por processos



Fonte: Paim, *et. al* (2009)

Para Rocha, *et. al* (2017, p.7) “ um processo organizacional é o conjunto de atividades que evoluem de forma interdependente, envolvendo recursos humanos, materiais e financeiros,

procedimentos e informações”. Medeiros (2015) traz o conceito de processo revisitando diversos autores como Davenport (1994), Harrington(1993) e Hammer (1996), segundo ele cada um desses autores expõem definições específicas, mas os elementos de atividades interligadas, utilização de recursos da organização, resultados definidos e geração de valor para os clientes são a base para a definição de um processo e características comuns a todos eles.

Souza, et. al (2021) destaca que a gestão de processos deve estar fundamentada no fato de que os processos devem ser “organizados para entregar ou contribuir na entrega de valor para o cliente e demais partes interessadas, e não para o fim de sua própria existência. [...] se o processo não contribui ou dificulta a entrega de valor, ele deve ser eliminado ou modificado” Souza, et. al (2021, p. 284).

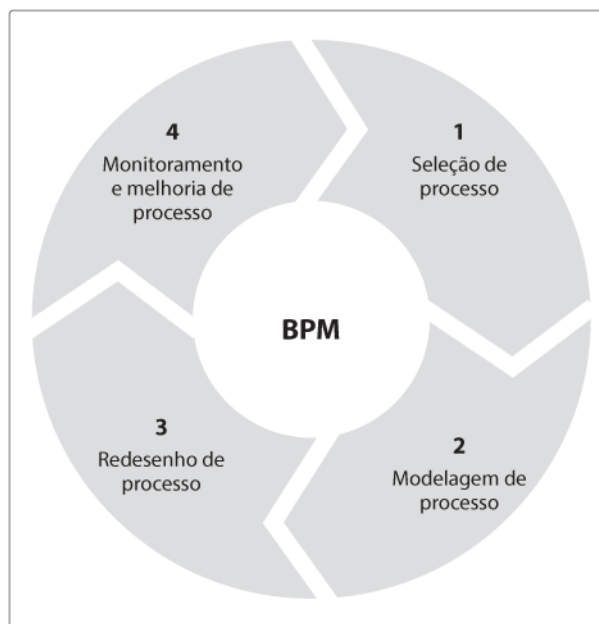
Gonçalves (2000, p. 9) descreve que as “empresas estão procurando se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção de seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado”.

Ponto importante a se destacar na gestão de processos diz respeito ao ciclo de vida do processo, que segundo Sousa, *et al.* (2021) pode ser organizado tomando por base o Ciclo PDCA. Esse ciclo permite que os processos sejam continuamente revisados e aprimorados, garantindo sua adaptação às mudanças dos cenários interno e externo das organizações.

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão e foi criado na década de 30 pelo estatístico Walter Shewhart, sendo posteriormente aprimorado por William Deming, também estatístico, após sua utilização para reconstrução do Japão no pós-guerra (Medeiros, 2015). O Ciclo é composto por quatro siglas de palavras em inglês: *PLAN*, *DO*, *CHECK*, *ACT*, que traduzido para o português significam: planejar, executar, checar e agir.

Em sua obra Sousa et. al (2021) aborda o ciclo de vida de um processo através da gestão por processos de negócio, sendo representado da seguinte maneira:

Figura 7 - Ciclo de vida de um processo



Fonte: Sousa, *et al.*, 2021, p.287.

A gestão por processos de negócios BPM (*Business Process Modeling*) segundo Drumond (2014, p. 43) “é considerada, atualmente, uma disciplina abrangente sobre a forma de gerenciar os processos de negócio, sendo aplicada em vários tipos de empresas e com diferentes finalidades”. De acordo com a metodologia BPM o ciclo de vida de um processo pode ser dividido em 4: seleção do processo, modelagem do processo, redesenho do processo, monitoramento e melhoria do processo.

Na primeira etapa a seleção do processo pode se dar através de uma gama de fatores, indicadores ou até mesmo de metodologias de decisão para se verificar qual processo será estudado e o porquê. Nesse ponto cabe ressaltar a importância do conhecimento sobre a hierarquia dos processos.

Rizzetti, *et. al* (2016) citando os estudos pioneiros de Harrington (1993) demonstrou através de um quadro explicativo, que segue abaixo, a categorização dos processos dentro de uma organização, definindo sua hierarquia, partindo do nível mais alto o macroprocesso, que envolve as funções estruturais da organização até o nível mais baixo, a tarefa relacionada a execução de parte específica de um trabalho.

Quadro 2 - Hierarquia de Processos

Hierarquia de processos	Definição
Macroprocesso	É um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um <i>input</i> com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um <i>output</i> para um consumidor.
Subprocesso	É a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividade	É a ação que ocorre dentro do processo ou subprocesso, geralmente desempenhada por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular, constitui a maior parte dos fluxogramas.
Tarefa	É uma parte específica do trabalho, é o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Fonte: Rizzetti, et. al (2016) adaptado de Harrington (1993).

Após a escolha do processo passa-se à fase de mapeamento e modelagem do processo, nessa etapa será feita a “documentação de atividades, comparação com padrões e identificação de áreas de melhoria” (Sousa, et. al, 2021, p. 287).

Para identificação e limitação do processo a ser mapeado a matriz SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*) é muito utilizada pois é uma ferramenta capaz de identificar os elementos relevantes de um processo, e segundo Medeiros (2015, p.64) “permite a visão de todas as inter-relações dentro do processo, evidenciando suas interfaces e o impacto destas interfaces na qualidade do Output, contribuindo desenvolver uma visão da organização voltada para o processo”.

Nessa fase também poderão ser utilizadas notações para representação gráfica do processo, Fluxograma, EPC/ARIS (*Event-Driven Process Chain*), UML (*Unified Modeling Language*), IDEF (*Integrated Definition*), BPMN (*Business Process Model Notation*), dentre outros, com a finalidade de se obter uma representação visual do processo facilitando o entendimento de todos os envolvidos.

Através da modelagem segundo Rocha, et al. (2017, p. 86) “é possível analisar a atual situação (conhecida como AS-IS = como está), para na fase posterior redesenhá-la, medir seu desempenho e prover as transformações necessárias para a sua melhoria”. A etapa de redesenho

do processo compreende sua análise crítica, nessa fase são identificadas as atividades que precisam ser eliminadas ou modificadas para ainda segundo Rocha, *et al.* (2017, p. 86) “prover as transformações necessárias para melhoria, levando a novos patamares de desempenho dos processos (conhecido como TO-BE = para ser)”.

A última etapa monitoramento e melhoria de processo está relacionada ao controle e desempenho de tudo o que foi realizado as etapas anteriores. Segundo Rocha, *et al.* (2017) “o controle está relacionado ao sentido de comparação, ou seja, comparar tudo o que foi planejado com o que, de fato, é gerado como resultado da execução”.

Os controles podem ser revestidos na forma de indicadores da qualidade, especificações, procedimentos e instruções. Ainda nessa fase aplicam-se também ferramentas de melhoria contínua, como o próprio ciclo PDCA que precisa ser revisitado constantemente e a Análise *SWOT* uma ferramenta “fundamental para avaliar os ambientes interno e externo de uma organização, permitindo identificar pontos-chave que podem impactar seu desempenho e crescimento” (Miranda, *et al.* 2023, p. 14).

A melhoria contínua se baseia na ideia de que os processos devem ser constantemente avaliados e aprimorados, promovendo um ciclo de aperfeiçoamento que minimiza desperdícios e maximiza a eficiência. A gestão eficiente de processos é ferramenta essencial na busca da eficácia operacional e promove oportunidade de inovação e melhoria no desempenho das organizações.

2.7.1 Mapeamento e modelagem dos processos em unidades de informação

Como já informado anteriormente nesta pesquisa, as unidades de informação passaram ao longo do tempo por diversas transformações, mas na atualidade o impacto das constantes modernizações tecnológicas tem se tornado um desafio para as bibliotecas principalmente no que tange a fidelização e satisfação dos seus usuários.

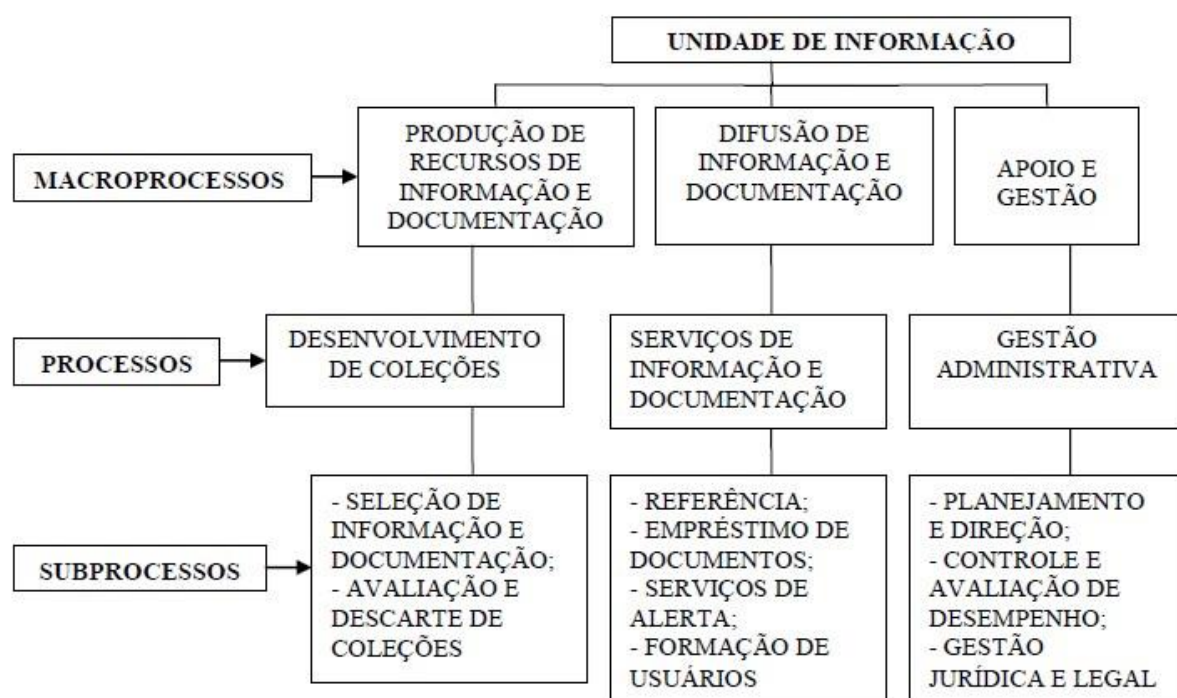
Diante desse cenário a busca por ferramentas que possam auxiliar a gestão das unidades de informação no oferecimento de produtos e serviços que atendam às necessidades e superem as expectativas do usuário e ainda assim se mantenham em conformidade com o objetivo estratégico da instituição são de máxima importância.

Nesse contexto o mapeamento dos processos segundo Blattman e Reis (2004) “é um instrumento na melhoria contínua na qualidade de processos, serviços e produtos” oferecidos pelas bibliotecas universitárias. Ainda segundo as autoras através do mapeamento torna-se

possível identificar lacunas existentes entre os objetivos e os resultados esperados, e atuar nas características “estratégicas, tácitas e operacionais das organizações” (Blattman e Reis 2004).

Em um estudo inovador De Paula e Valls (2014) identificaram os principais processos observados em uma biblioteca e os categorizaram levando em conta a hierarquia dos mesmos, os quais foram divididos em macroprocessos, processos e subprocessos, partindo dos mais estratégicos e abrangentes para os mais operacionais, representados na figura abaixo.

Figura 8 - Representação dos processos em uma biblioteca.



Fonte: De Paula; Valls, 2014, p.142

O nível hierárquico de detalhamento dos processos irá depender do objetivo final da organização, se o intuito for implementar a gestão por processos quanto mais aprofundada a análise dos processos melhor será o entendimento da organização como um todo, porém se o objetivo for a melhoria em pontos específicos não há impedimento para que se faça uma análise partindo por exemplo dos subprocessos.

Inclusive destacam Souza, Neto e Luporini (2021) que através da compreensão dos processos menores, a organização poderá reconhecer a interdependência e a integração entre os fluxos de trabalho e através desse entendimento a organização poderá “optar pelo gerenciamento por processos, em que os limites clássicos de um departamento podem ser

rompidos e a empresa passa a se organizar por processos inteiros de grande escala” (Souza, Neto e Luporini, 2021, p.283).

Como vantagens da aplicação do mapeamento dos processos de uma biblioteca universitária De Paula e Valls destacam:

Além da análise dos processos em si, o Mapeamento de Processos também proporciona que sejam identificadas as pessoas envolvidas em cada uma das etapas do fluxo, fazendo com que as atribuições de responsabilidades sejam feitas de forma clara. Outra possibilidade trazida pelo Mapeamento é a identificação das interfaces dos processos da instituição com os processos de sua mantenedora. No caso dos processos de um setor de aquisições de uma biblioteca universitária, por exemplo, podem-se identificar relações com os setores financeiros ou de patrimônio da universidade. Outras vantagens que podem ser alcançadas com o Mapeamento de Processos, além das já mencionadas, são: documentação e padronização dos processos; integração dos processos, possibilitando a simplificação das rotinas; redução de custos, através da eliminação de retrabalhos e de atividades que não agregam valor ao resultado final (De Paula; Valls, 2014, p.143).

Etapa posterior ao mapeamento dos processos que pode ser caracterizada como a representação gráfica dos mesmos, é a modelagem de processos. A modelagem é feita através de notações, representação do processo por meio de símbolos ou caracteres.

Segundo Rizzetti, et. al (2016, p.6) “notação é uma sequência de passos representada por meio de elementos gráficos (retângulos, quadros, losangos, setas), que representam o que irá ocorrer em um processo”. Existem muitos modelos de notação, alguns já exemplificados nesta pesquisa, como o *Business Process Management Notation* (BPMN), Fluxogramas, Raias, *Event Process Chain* (EPC), *Unified Modeling Languages* (UML), *Architecture of Integrated Information Systems* (ARIS), *Systems Dynamics*, *Mapping*, *Cadeia de Valor* dentre outros.

Essas notações foram encontradas em diversos estudos durante a pesquisa bibliográfica, destacando-se os estudos internacionais de Tbaishat (2010) que se utilizou da notação ARIS para mapear processos em uma biblioteca de Dubai e Kandemir e Oguz (2018) que utilizaram o UML para modelar o processo de compra de livros em uma biblioteca universitária na Turquia.

Nacionalmente destacam-se os estudos de Rizzetti, et. al (2016) que se utilizou de fluxogramas pra modelagem de cerca de 27 processos mapeados em um setor de uma Instituição de Ensino Superior. Fontes, Santos e Libório (2020) que se utilizaram da notação BPMN para mapear processos no Instituto Federal de Sergipe. Junior e Mota (2019) que também se utilizaram da notação BPMN para modelar a cobrança de multa de usuários e o processo de empréstimo entre bibliotecas em uma biblioteca Universitária, e por fim Medeiros

(2015) que se utilizou de fluxogramas com base em também em notação BPMN para modelar diversos processos em uma biblioteca universitária da Universidade Federal Fluminense.

3 METODOLOGIA

O ponto de partida desta pesquisa foi a construção de um referencial teórico robusto capaz de agregar conhecimento substancial acerca do tema proposto. A ferramenta adotada para esse fim foi a pesquisa bibliográfica, fundamental no delineamento do trabalho em questão e o no aprofundamento da temática.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através da leitura de teses, dissertações e artigos científicos nacionais e internacionais publicados em bases de periódicos como a CAPES, Scopus, Web of Science, dentre outras, assim como em livros, teses e dissertações publicadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, os referidos trabalhos desenvolveram modelagens aplicadas a processos relacionados aos diversos serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias.

A pesquisa bibliográfica também possibilitou o aprimoramento do conhecimento acerca das bases conceituais relacionadas a gestão patrimonial de acervos circulantes, principalmente da divisão entre gestão patrimonial contábil e extracontábil o que possibilitou o enquadramento do problema de pesquisa no campo teórico da gestão patrimonial extracontábil.

Essencial para o aperfeiçoamento e análise da questão que se propõem examinar, a bibliografia adequada, “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente” (Manzo, 1971, p.32, *apud*, Gil, 2019, p.46). Dessa forma a revisão bibliográfica pode ser considerada como o pilar que sustentará o conhecimento do pesquisador sobre determinado assunto e permeará toda a construção do trabalho de pesquisa.

Para realização deste trabalho propõem-se como método de pesquisa o estudo de caso, escolha baseada na identificação do problema da pesquisa, fruto da experiência prévia da autora como servidora da Universidade Federal Fluminense, que esteve lotada há mais de uma década na biblioteca de Rio das Ostras e foi responsável em grande parte desse período pela cobrança de usuários do serviço de empréstimo domiciliar.

O estudo de caso segundo Yin (2015) permite que os investigadores tenham uma “perspectiva holística e do mundo real” focando em apenas “um caso”, o que torna esse método de pesquisa complexo, permeado por uma ampla variedade de “evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” que precisam ser muito bem analisadas e concatenadas na busca de respostas pertinentes ao problema de pesquisa (Yin, 2015, p. 04 e13). O referido autor traz em sua obra um quadro de situações relevantes a serem observadas para a escolha do método a ser utilizado em uma pesquisa.

Quadro 3 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

MÉTODO	(1) Forma de questão de pesquisa	(2) Exige controle dos eventos comportamentais?	(3) Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (<i>survey</i>)	quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2015, p. 10)

Na análise do quadro acima o pesquisador deverá se atentar às condições pertinentes ao problema de pesquisa para balizar a sua escolha quanto ao método mais adequado. Yin (2015) destaca três circunstâncias que podem nortear a escolha do pesquisador pelo estudo de caso: o objetivo geral da pesquisa estar relacionado a perguntas do tipo como ou porquê, pesquisa focada em eventos contemporâneos inseridos em contextos da vida real e por fim, estudo voltado para algo que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Importante destacar a definição de estudo de caso proposta por Maria Helena Michel (2015) pois corrobora em grande medida com a intenção de escolha desse método para aplicação na presente pesquisa

O estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de compreender fatos, fenômenos sociais. É aplicado em pesquisas de campo, que estudam uma unidade, um grupo social, família, instituição, situação específica, empresa, um programa, processo, situação de crise, e outros, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos, ou seja, no seu próprio contexto, verificar suas causas e propor soluções ou respostas (Michel, 2015, p.65).

O campo de investigação será delimitado à observação e análise do processo de cobrança de usuários com livros em atraso que constitui um subprocesso do serviço de empréstimo domiciliar oferecido pela Biblioteca UFF de Rio das Ostras. Segundo Lakatos (2021, p.189) “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação” que podem ser observados em relação ao assunto, à extensão e a fatores humanos, econômicos e temporais.

A delimitação torna-se importante para a efetividade da pesquisa pois evita que a mesma se torne muito extensa e complexa, identificando-se de forma mais precisa o âmbito de

ocorrência do fato pesquisado, assim como auxilia na verificação das possibilidades de atuação frente ao prazo e demais fatores que concorrem para o bom andamento da pesquisa.

Para a coleta e levantamento de dados foi realizada a pesquisa documental, mais especificamente à análise de legislações, normativas internas (UFF, SDC e Patrimônio), e relatórios do sistema Pergamum UFF, acerca dos processos relacionados ao controle patrimonial extracontábil dos acervos circulantes.

No que tange ao mapeamento de processos, além da experiência prévia da autora e sua familiaridade com o processo a ser mapeado, foi aplicado um questionário semiestruturado a aos servidores do sistema de bibliotecas UFF, com o objetivo de ratificar o conhecimento da autora em relação ao processo estudado e identificar as etapas a serem mapeadas com maior assertividade. Essa ferramenta foi escolhida por ser considerada um “importante e popular instrumento de coleta de dados” e pode ser definida como “um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever” (Martins e Theófilo, 2016, p.93).

Para fins de validação e pré-teste do questionário, o mesmo foi enviado por e-mail a quinze bibliotecários de instituições federais de ensino superior, previamente selecionados através da ferramenta digital “*Likedin*”, todo o procedimento adotado para o pré-teste do questionário encontra-se detalhado no apêndice B desta pesquisa.

Para o mapeamento e modelagem do processo, além do questionário aplicado, foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- 1- Diagrama SIPOC:** Técnica de apoio à gestão de processos, tem por objetivo identificar os elementos básicos do processo. Compõem o diagrama SIPOC: S – *Supply* (Fornecedor); I – *Inputs* (Entradas); P – *Process* (Processo); O – *Output* (Resultados); e C – *Customer* (Cliente) (Mamprim, et. al, 2020). Utilizada para o mapeamento inicial do processo de cobrança de usuários com livros em atraso.
- 2 - Ficha do Processo:** Registra as informações e detalhes do processo. Importante ferramenta para a documentação do processo, que em conjunto com o fluxograma permite a padronização e o melhor entendimento acerca do processo estudado (Medeiros, 2015).
- 3 - Matriz SWOT:** Segundo Miranda, *et al.* (2023) a análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que permite identificar e avaliar os pontos fortes e fracos de uma organização, além de verificar as oportunidades e ameaças em seu ambiente externo. Utilizada na gestão de processos permite identificar quais as melhorias podem ser aplicadas às etapas do fluxograma.

4 - Fluxograma do Processo:

Técnica de mapeamento de processos, que segundo Mamprim, et. al (2020), é utilizada para se registrar um processo de maneira compacta, por meio de símbolos padronizados. Para a construção do fluxograma do processo utilizou-se o software gratuito *BizAgi Modeler*, ferramenta já utilizada no mapeamento de processos na administração pública, que se baseia na notação do BPM (*Business Process Modeling*).

No que diz respeito a sua natureza essa pesquisa pode ser classificada como aplicada, com abordagem predominantemente qualitativa, apesar de também utilizar-se de técnicas estatísticas para a análise dos dados que foram coletados. Por fim em relação aos seus objetivos, esta pesquisa se classifica como de cunho exploratório e descritivo.

3.1 Limitações do método

A metodologia de estudo de caso costuma ser amplamente utilizada em pesquisas científicas devido à sua capacidade de fornecer percepções detalhadas sobre fenômenos complexos e contextos específicos (Yin, 2015). No entanto, é importante reconhecer e abordar suas limitações para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

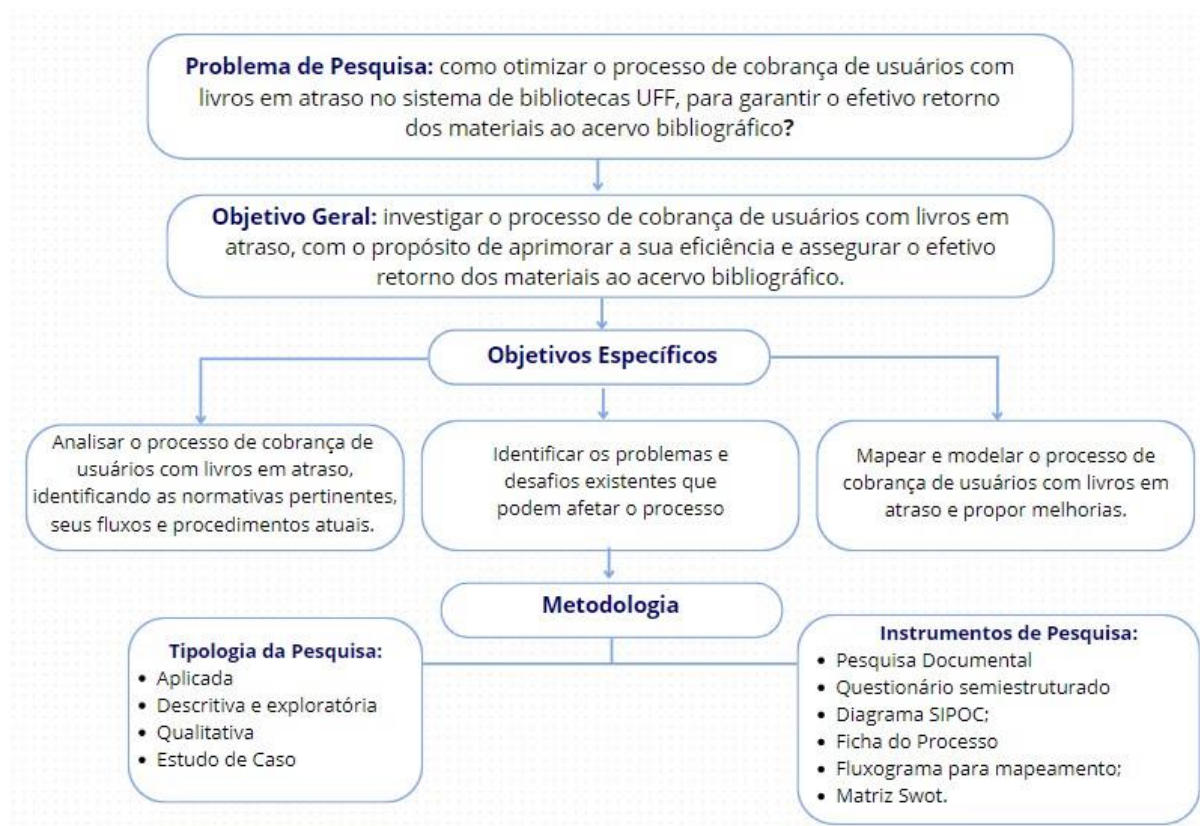
Uma das principais limitações do estudo de caso é a questão da generalização. Como os estudos de caso geralmente se concentram em um único caso ou em um número limitado de casos, é difícil extrapolar os resultados para uma população maior, isso pode limitar a relevância e a aplicabilidade dos achados da pesquisa em um contexto mais amplo. Outra limitação importante do estudo de caso é a questão da replicabilidade, como os estudos de caso geralmente se baseiam em contextos específicos e situações únicas, pode ser difícil reproduzir os mesmos resultados em diferentes cenários ou contextos.

Quanto a essas limitações Martins (2008) explica que a generalização estatística não se torna possível no estudo de caso por conta da amostra, porém esse método propicia o que o autor nomeia como generalização analítica: “generalizações de um conjunto particular de resultados, ou seja, generalizações da teoria preliminar, proposições e eventuais teses apresentadas, discutidas e mostradas no estudo” (Martins, 2008, p.96) e por isso, segundo o mesmo, seria um equívoco desqualificar essa estratégia de pesquisa baseada apenas nesta limitação.

3.2 Fluxo do percurso metodológico

Na figura abaixo, apresenta-se de forma esquematizada o percurso metodológico percorrido pela autora na construção desta pesquisa.

Figura 9 – Fluxo do Percurso Metodológico



Fonte: Própria autora

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação e contexto

A escolha da metodologia de estudo de caso para essa pesquisa condiz com a verificação de que o problema de pesquisa apresentado é um “fenômeno da vida real e que possui uma manifestação concreta em um uma unidade de análise”, como define Yin (2015).

A Biblioteca UFF de Rio das Ostras (BRO/UFF), unidade de análise do presente estudo de caso, foi fundada em abril de 2004 e encontra-se estabelecida no Centro Universitário de Rio das Ostras (CURO/UFF), no bairro Bela Vista, município de Rio das Ostras, região da baixada litorânea do estado do Rio de Janeiro. No início de suas atividades funcionou em duas salas da Escola Municipal Professora América Abdalla, no bairro de nova esperança, como pode ser observado na figura abaixo. Contava com um acervo inicial 87 exemplares de livros emprestados de algumas bibliotecas UFF de Niterói, como a Biblioteca Central do Gragoatá.

Figura 10 – Primeira sala do Acervo BRO



Fonte: Arquivo BRO (2004)

Sob o comando da primeira bibliotecária, a senhora Rita de Cássia Santana Jaques, que hoje dá nome a sala atual da BRO, foi transferida logo depois para o então Polo Universitário

de Rio das Ostras, denominado de PURO/UFF. Em 2008, quatro anos após a sua fundação, já contava com cerca de mil títulos e três mil exemplares além de 406 alunos cadastrados.

Atualmente a BRO conta com um acervo de cerca 4.890 títulos e 16 mil exemplares. Estabelecida em um espaço físico 148 m², atende a 6 cursos de graduação (Ciência da Computação, Engenharia de Produção, Enfermagem, Psicologia, Produção Cultural e Serviço Social), além da Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão de Cuidado em Saúde (Instituto de Humanidades e Saúde) e ao Mestrado Profissional em Engenharia de Produção e Sistemas Computacionais (Instituto de Ciência e Tecnologia).

Encontra-se instalada no andar térreo do prédio do Instituto de Ciência e Tecnologia de Rio das Ostras (ICT/UFF), e possui além da sala do acervo, um grande salão que está dividido em: balcão de atendimento, seguido da sala de estudo, e ao final o espaço para processamento técnico e atendimento individual aos usuários, conforme ilustrado abaixo.

Figura 11 – Sala de Estudos BRO



Fonte <https://bibliotecas.uff.br/bro/>

Figura 12 - Sala de Processamento Técnico BRO



Fonte: <https://bibliotecas.uff.br/bro/>

Figura 13 - Sala do Acervo BRO



Fonte: <https://bibliotecas.uff.br/bro/>

A equipe da Biblioteca atualmente é composta por 3 (três) bibliotecárias e 2 assistentes em administração todos servidores de carreira da UFF. Essa equipe desenvolve projetos que atendem tanto a comunidade acadêmica como os usuários externos, tais como: Biblioteca Viva,

Biblioteca em Movimento e Biblioteca à Mostra; Encontro de *Boardgames*; PURO Informa e Amigos da BRO. Além de oferecer os serviços de Treinamento para Pesquisa, Minicursos, Oficinas, Exposições, Visitas Guiadas, Atendimento Individualizado e o Serviço de Empréstimo Domiciliar.

4.2 Serviço de empréstimo domiciliar – IN 5 SDC/UFF n. 05 de 27/07/2023.

O serviço de empréstimo domiciliar no âmbito do sistema de bibliotecas UFF encontra-se regulamentado pela Instrução Normativa SDC/UFF nº 5 de 27 de julho de 2023. A referida normativa caracteriza os usuários das bibliotecas UFF como sendo de três categorias: usuários regulares, usuários especiais e usuários externos.

São considerados usuários regulares os alunos da instituição, os docentes ativos, os servidores ativos, os residentes médicos, além dos alunos da Creche UFF e do Colégio Universitário da UFF (COLUNI). São usuários especiais aqueles que possuem vínculo temporário com a UFF, tais como: pesquisadores, professor visitante, professor substituto, alunos do convenio CEDERJ, prestadores de serviço, responsável legal (para alunos menores de idade) e bibliotecas externas que possuem convênio com a UFF.

Por fim são usuários externos todas as pessoas físicas sem vínculo com a Universidade. O parágrafo 4º do artigo 7º da instrução normativa prevê expressamente que essa categoria de usuários não possui direito ao serviço de empréstimo domiciliar. Logo, somente os usuários regulares e os especiais estão aptos para usufruírem do empréstimo domiciliar, desde que estejam regularmente inscritos no sistema de gerenciamento das bibliotecas UFF, o *Pergamum* UFF.

O capítulo III da instrução normativa traz toda a documentação necessária para o referido cadastro, assim como as etapas e os responsáveis pelo cadastramento.

Cabe ressaltar que segundo o artigo 16 da normativa, não haverá renovação do cadastro caso o usuário perca o vínculo com a UFF, seja de forma permanente ou temporária, e traz as situações nas quais isso ocorre: conclusão do curso, trancamento de matrícula, cancelamento de matrícula, abandono de curso, transferência de instituição, rescisão de contrato de trabalho, exoneração, redistribuição e falecimento.

Destaca ainda que licenças médicas, afastamento para capacitação, licenças maternidade e paternidade e outras garantidas por lei não são consideradas para a perda ou interrupção temporária de vínculo.

O capítulo IV na instrução normativa descreve minuciosamente o serviço de empréstimo domiciliar, seus tipos e regras para acesso. Fator crucial para um usuário ter acesso a este serviço é ter vínculo com a Universidade, ser cadastrado e estar com cadastro ativo. Além disso a IN define a quantidade máxima de 10 exemplares para empréstimo domiciliar, considerando todo o sistema de bibliotecas, e para cada usuário individualmente, deixa a cargo das bibliotecas definir quantidade de exemplares e prazos de empréstimo respeitando sempre as realidades (tipo de obra, quantidade de exemplares, demanda, etc.) de cada unidade de informação.

O artigo 23, §1º da Instrução Normativa, define e caracteriza os cinco tipos de empréstimos oferecidos pelas bibliotecas do sistema, a saber:

- I - Consulta local – item consultado dentro da biblioteca ou, que ao ser retirado da biblioteca deverá ser devolvido no mesmo dia, sem possibilidade de renovação. Dispensa cadastramento prévio;
- II - Normal – item emprestado por prazo definido pela biblioteca ou Coordenação de Bibliotecas, considerando o tipo de obra e a categoria do usuário;
- III - Fim de semana – item que será emprestado na sexta-feira e devolvido na segunda-feira, sem possibilidade de renovação;
- IV – Empréstimo especial – este tipo de empréstimo será facultativo para casos excepcionais a critério da administração pública;
- V - Empréstimo entre bibliotecas – este tipo de empréstimo será facultativo aos usuários de bibliotecas de outras instituições, desde que previamente cadastradas, pelo prazo de 07 (sete) dias corridos (UFF, IN 5 SDC/UFF n. 05, 2023, p. 6).

O serviço de empréstimo domiciliar na BRO é disponibilizado aos usuários que possuem vínculo permanente ou transitório, ou seja, conforme a regulamentação descrita acima, os usuários regulares e especiais que sejam cadastrados no sistema e estejam com o vínculo ativo. A BRO funciona de segunda a sexta-feira das 08:00h às 20:00h.

A sua sala de estudos, computadores com internet e acervo também estão disponíveis para os usuários internos e externos, a única diferença é que para esses usuários a consulta ao acervo precisa ser feita dentro do espaço físico da biblioteca, não há possibilidade de fazerem jus ao empréstimo domiciliar. A inexistência de vínculo desses usuários com a Universidade inviabilizaria o rastreamento do exemplar, patrimônio permanente da instituição, assim sendo não haveria meio de gerir e acompanhar formalmente esse patrimônio fora dos limites físicos da biblioteca o que acarretaria o descumprimento dos deveres legais de guarda, manutenção e gerenciamento de tais bens.

No capítulo V a normativa detalha as infrações e penalidades aos quais os usuários estão sujeitos por descumprirem as regras do serviço de empréstimo domiciliar, incluindo o ressarcimento por extravio de exemplar. Merece destaque o artigo 32 que prevê expressamente

comunicação à Procuradoria Geral da UFF (PROGER) no caso de não ressarcimento por parte do usuário para que sejam tomadas as medidas legais cabíveis.

A Procuradoria Geral, é o órgão da Advocacia Geral da União (AGU) que segundo o Decreto 11.328 de Janeiro de 2023, é responsável pela representação jurídica da União, de suas autarquias e fundações públicas, tanto em âmbito judicial quanto extrajudicial, e possui dentro de suas competências legais o dever de proteger o patrimônio público contra fraudes e irregularidades, buscando a recuperação de valores desviados e a responsabilização dos infratores.

Através do relatório *pergamum* nº 155 (estatística de empréstimo por categoria) foi possível mensurar a média anual de demanda pelo serviço de empréstimo domiciliar no período de janeiro 2022 a outubro de 2024, por categoria de usuário. Esse relatório inclui as operações disponibilizadas via sistema *pergamum* relacionadas à circulação de materiais bibliográficos, que são divididas em três: empréstimo, devolução e renovação. O período analisado teve como marco inicial o ano de 2022 pois nos anos 2020 e 2021 o serviço de empréstimo domiciliar foi suspenso por conta da pandemia da COVID-19 que afetou severamente os atendimentos presenciais nas bibliotecas e em toda a comunidade UFF, voltando gradativamente à normalidade a partir do ano de 2022.

O *pergamum* é o sistema de gerenciamento integrado do acervo, utilizado pela rede de bibliotecas UFF, através dele alguns serviços prestados pelas unidades de informação são gerenciados, incluindo o serviço de circulação, o qual tem o empréstimo domiciliar como atividade principal. Os dados compilados acerca da demanda por esse serviço no período de janeiro de 2022 a outubro de 2024 podem ser observados na tabela abaixo:

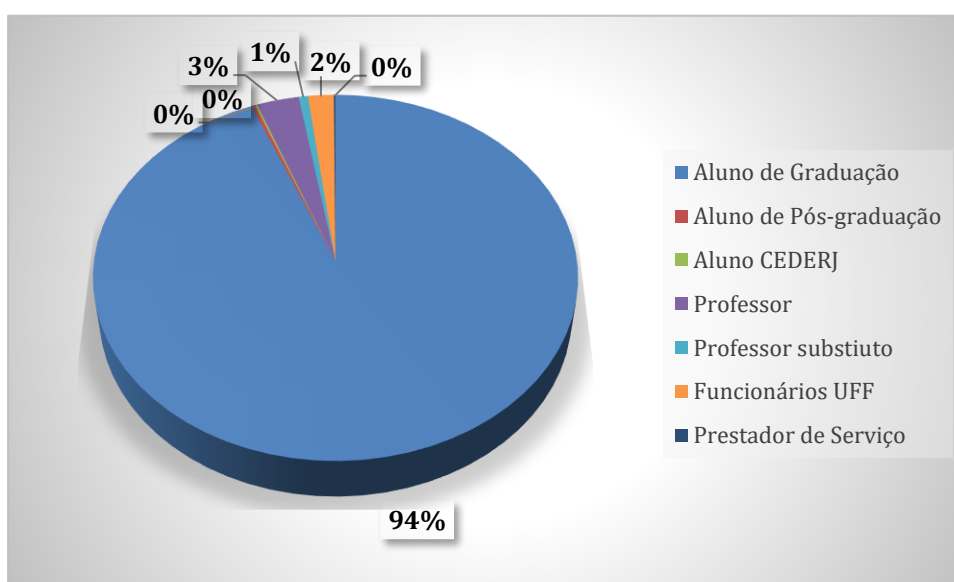
Tabela 3- Quantidade de Atendimentos do serviço de circulação – BRO

Serviço de Circulação BRO - estatística de atendimentos					
Categoria de Usuário	Ano	Empréstimo	Devolução	Renovação	Atendimentos anuais
Aluno de Graduação	2022	1245	1394	1017	3656
	2023	2427	2410	1888	6725
	janeiro a outubro 2024	867	760	496	2123
Aluno de Pós-graduação	2022	2	5	0	7
	2023	6	6	4	16
	janeiro a outubro 2024	7	6	1	14
Aluno CEDERJ	2022	0	0	0	0
	2023	1	1	2	4

	janeiro a outubro 2024	8	8	0	16
Professor	2022	45	39	14	98
	2023	100	90	11	201
	janeiro a outubro 2024	54	57	0	111
Professor substituto	2022	2	7	2	11
	2023	19	18	0	37
	janeiro a outubro 2024	19	15	7	41
Funcionários UFF	2022	21	43	1	65
	2023	49	41	8	98
	janeiro a outubro 2024	34	42	11	87
Prestador de Serviço	2022	1	0	1	2
	2023	5	6	3	14
	janeiro a outubro 2024	0	0	0	0
Total do nº. de atendimentos do serviço de circulação da BRO nos últimos 3 anos					13326
Média mensal de atendimentos do serviço de circulação da BRO nos últimos 3 anos					370

Fonte: Relatório 155 Pergamun UFF

Figura 14 - Estatística de atendimento - Tipos de usuários



Fonte: Relatório 155 Pergamun UFF

A figura acima, traz a estatística de atendimento por categoria de usuários. Através dos dados coletados é possível verificar que 94% dos atendimentos do serviço de circulação tem

como público os alunos da graduação, seguido pelos professores com 3%, funcionários da UFF com 2%, professores substitutos com 1%, alunos de pós-graduação, alunos CEDERJ e prestadores de serviço com 0%, porém há que se notar que nessas três últimas categorias há procura pelo serviço, porém em relação ao total de atendimentos essa procura é irrisória, com uma média de 20 atendimentos por ano nessas categorias.

Cabe ressaltar que não há cadastro no Sistema Pergamum para atendimento ao público externo, apenas o registro simples de entrada e saída somente utilizado para fins estatísticos. Como esses usuários não possuem vínculo efetivo com a Universidade não fazem jus ao serviço de empréstimo domiciliar, apenas utilizam o espaço da biblioteca e podem realizar a consulta local aos livros do acervo. Devido a isso não foram trazidos dados relacionados a esses usuários por não fazerem parte do universo da pesquisa e consequentemente não interferirem no estudo de caso.

O serviço de circulação na Biblioteca de Rio das Ostras totalizou cerca de 13 mil atendimentos nos últimos 3 anos, atingindo um pico de quase 7 mil atendimentos no ano de 2023. Nos meses de maio e junho de 2024, foi deflagrada greve nas Universidades Federais, e teve adesão dos servidores e professores da UFF, atingindo alguns serviços da universidade dentre eles os serviços relacionados ao sistema de bibliotecas.

Mesmo com essa paralisação que durou cerca de 60 dias observa-se que até o mês de outubro de 2024, período de acesso aos dados descritos acima, houve cerca de 2.500 mil atendimentos na BRO, o que demonstra a relevância do serviço de empréstimo domiciliar para os usuários dessa unidade de informação.

4.3 Extravio de exemplares na biblioteca de Rio das Ostras - BRO

Conforme expresso no item anterior, a IN 05 SDC/UFF de 2023 regulamenta o serviço de empréstimo domiciliar no âmbito do sistema de bibliotecas UFF, em seus artigos 21 §2º, 22 e 23 é possível verificar que as bibliotecas possuem autonomia para definir a quantidade de obras e o prazo de empréstimo considerando a realidade de cada unidade no que tange à disponibilidade do acervo e universo de usuários.

Na Biblioteca UFF de Rio das Ostras essas regras foram definidas de comum acordo pela equipe baseadas nos parâmetros definidos pela Superintendência, e atualmente estão determinadas conforme resumido na tabela abaixo.

Tabela 4 - Regras do serviço de empréstimo da BRO

Usuário	Tipo de empréstimo	Quantidade máxima de exemplares	Prazo do empréstimo
Alunos (graduação, pós-graduação e CEDERJ)	Comum	03	07 dias
	Especial	03	Fim de semana (saída na sexta-feira e devolução na segunda-feira)
Alunos que estão fazendo TCC	Comum	05	07 dias
	Especial	05	Fim de semana (saída na sexta-feira e devolução na segunda-feira)
Professores (titulares e substitutos)	Comum	05	15 dias
	Especial	05	Fim de semana (saída na sexta-feira e devolução na segunda-feira)
Servidores e prestadores de serviço	Comum	05	15 dias
	Especial	05	Fim de semana (saída na sexta-feira e devolução na segunda-feira)

Fonte: própria autora.

A depender da categoria do usuário e do tipo de empréstimo o prazo de devolução pode variar entre 07 e 15 dias corridos, não se utiliza o prazo em dias úteis o que possibilita o usuário a ficar com exemplar também aos finais de semanas e feriados, logo se o usuário realizar um empréstimo em uma segunda-feira deverá devolver o exemplar na segunda-feira seguinte, o prazo expira à meia noite do último dia do empréstimo. Dessa forma na terça-feira começa a contar a não devolução e automaticamente a obra entra como “pendente de devolução” no sistema *pergamum*.

O extravio ocorre quando o atraso na devolução da obra é detectado no inventário da unidade, de acordo as normativas do setor do Patrimônio UFF e da própria Superintendência. Importante ressaltar que segundo o Manual de Processamento Técnico da SDC 2020 a nomenclatura de “extraviado” deve ser utilizada para o exemplar que foi perdido, roubado ou não localizado através do inventário anual.

Se perpetuando a classificação de “extraviado” por mais de três inventários anuais seguidos o item deve passar para categoria de “baixado”, o que acarreta a exclusão do código do exemplar do sistema *pergamum* assim como implica na baixa patrimonial do mesmo, a ser realizada pelo setor de patrimônio. Dessa forma é possível afirmar que um exemplar de livro baixado é um patrimônio perdido para a unidade.

Através do relatório *pergamum* n. 102 foi possível compilar a quantidade de exemplares extraviados do sistema de bibliotecas UFF, por unidade de informação no período de 2019 a 2024, assim como destacar os exemplares extraviados especificamente da BRO.

Até o mês de outubro de 2024, período de análise do relatório, a quantidade de exemplares extraviados do sistema totaliza 5.258 (cinco mil, duzentos e cinquenta e oito exemplares), destes 1.408 (um mil quatrocentos e oito exemplares) foram adquiridos através de compra, com recursos públicos, conforme demonstrado na tabela 1 já inserida na introdução desta pesquisa.

Importante ressaltar que de acordo com o Manual de Processamento Técnico SDC 2020 a notação "não identificado" está relacionada com materiais os quais não foi possível a identificação do modo de aquisição por falta de registro ou documentação que comprove a compra ou doação.

Os livros provenientes de doação também compõem o patrimônio da Universidade, mas seu extravio não acarreta prejuízo financeiro direto para a instituição, porém concorre para a redução do acervo, reduzindo assim a possibilidade de pesquisa por parte dos usuários.

Para a finalidade deste estudo foram destacados para análise os exemplares adquiridos por compra, através de recursos públicos, cujo extravio acarreta prejuízo financeiro direto para a Universidade. Os 1.408 (um mil quatrocentos e oito) exemplares extraviados adquiridos através de compra foram divididos por unidade de informação e suas quantidades estão expressas na tabela abaixo:

Tabela 5 - Livros extraviados das bibliotecas UFF

BIBLIOTECAS	TOTAL DE EXEMPLARES DE LIVROS EXTRAVIADOS ADQUIRIDOS ATRAVÉS DE COMPRA
Central do Gragoatá - BCG	394
Administração e Contábeis - BAC	377
Universitária de Campos dos Goytacazes - BUCG	179
Instituto de Matemática e Estatística - BIME	77
Volta Redonda - Aterrado - BAVR	57
Economia - BEC	56
Física - BIF	50
Geociências - BIG	44
Nutrição e Odontologia - BNO	30
Volta Redonda - Escola de Engenharia - BEM	29
Direito - BFD	22
Farmácia - BFF	18

Rio das Ostras - BRO	17
Instituto Biomédico - BIB	16
Central do Valonguinho - BCV	12
Instituto do Noroeste Fluminense - BINF	8
Veterinária - BFV	5
Geoquímica - BGQ	5
Macaé - BMAC	3
Centro de Memória Fluminense - CEMEF	3
Arquitetura e Urbanismo - BAU	2
Nova Friburgo - BNF	2
Engenharia - BEE	1
Medicina - BFM	1
TOTAL DE LIVROS COMPRADOS EXTRAVIADOS	1408

Fonte: relatório Pergamum n. 102

Na biblioteca de Rio das Ostras (BRO), objeto deste estudo de caso, encontram-se no período de 2019-2024, classificados como “extraviados” dezessete exemplares, conforme detalhado na tabela a seguir:

Tabela 6 - Livros extraviados BRO

Autor	Título	N. Patrimônio	Cotação de valores atuais
MILANESI, Luis.	A casa da invenção:	não há registro	R\$ 57,38
SUASSUNA, Ariano.	Iniciação à estética.	não há registro	R\$ 61,52
GOLDENBERG, Ricardo David.	Política e psicanálise.	313328	R\$ 45,00
FARR, Robert M.	As raízes da psicologia social moderna.	não há registro	R\$ 77,50
FARR, Robert M.	As raízes da psicologia social moderna (1872-1954).	não há registro	R\$ 77,50
BENJAMIN, Walter.	Magia e técnica, arte e política:	não há registro	R\$ 79,31
BOURDIEU, Pierre.	A economia das trocas simbólicas.	não há registro	R\$ 89,92
JAMESON, Fredric.	A cultura do dinheiro:	não há registro	R\$ 63,25
MELLO, Luiz Gonzaga de.	Antropologia cultural:	não há registro	R\$ 110,39
MALAGODI, Maria Eugênia; CESNI	Projetos culturais:	não há registro	R\$ 22,00
MARX, Karl; LÖWY, Michael.	Sobre o suicídio.	não há registro	R\$ 33,00
STEWART, James.	Cálculo.	não há registro	R\$ 159,01
HALLIDAY, David; RESNICK, Robert	Fundamentos de física.	não há registro	R\$ 215,00
DANGELO, José Geraldo; FATTINI,	Anatomia humana sistêmica e segmentar:	não há registro	R\$ 499,90
BREALEY, R. A.; MYERS, Stewart C.;	Fundamentos de administração financeira.	314788	R\$ 24,00
ARTAUD, Antonin; GUINSBURG, Ja	Linguagem e vida.	não há registro	R\$ 71,49
PATTERSON, David A.; HENNESSY,	Organização e projeto de computadores.	não há registro	R\$ 218,68
Total estimado em cotação de preço atual			R\$ 1.904,85

Fonte: relatório *pergamum* 102

Foi possível analisar cada exemplar através dos dados que constam no relatório 102, porém não foi possível determinar qual categoria de usuário foi responsável pelo “extravio”, pois não há essa notação nos campos da tabela, assim como não foi possível identificar na análise realizada diretamente no sistema *pergamum* através do histórico do número do exemplar os responsáveis pelo extravio pois o sistema não retornou esses dados no histórico do exemplar. Somente dois dos dezessete exemplares possuíam número de patrimônio registrado no sistema *pergamum*.

Foi realizada uma cotação dos preços atuais dos exemplares com base na busca dos mesmos na plataforma de busca “Google”, através da aba “shopping”, que relaciona lojas e respectivos preços dos produtos buscados. Essa cotação foi feita apenas com o intuito de se verificar os valores atualizados no mercado em geral para compra dos exemplares extraviados, foram considerados os menores preços dentre os encontrados em pelo menos três lojas diferentes. Os dois exemplares destacados na tabela não foram encontrados no mercado em geral em edições disponíveis para compra, somente em lojas online de livros usados, conhecidas como sebos e foram inseridos na tabela os menores valores encontrados.

Cabe observar que o processo de compras públicas no âmbito da administração pública federal obedece ao que está prescrito na lei de licitações e contratos (Lei 14.133/2021), adentrar nos procedimentos da referida lei para verificação de possíveis fornecedores dos livros extraviados poderia representar uma ampliação excessiva do campo de estudo e inviabilizar o objeto da pesquisa conforme já definido.

Através da análise feita e expressa na tabela anterior foi possível verificar empiricamente as dimensões patrimonial, fiscal e social que norteiam o problema desta pesquisa, e que já foram detalhadas na justificativa deste trabalho. Na questão patrimonial resta claro a necessidade de maior controle em relação a gestão patrimonial, pois é notório a ausência do número de patrimônio na maioria dos livros constantes na tabela, além de se verificar que a cobrança para a devolução desses exemplares não tem sido eficaz visto que os mesmos se encontram há mais de três anos fora do acervo da unidade.

A questão fiscal restou demonstrada na cotação de preços realizada, pois há que se notar que caso esses exemplares tenham seu *status* modificado para “baixado” haverá prejuízo financeiro para a universidade.

A dimensão social pode ser apontada pelo fato de não ser possível adquirir novas edições dos dois exemplares destacados na tabela, o que poderá significar que as informações constantes nestas obras não poderão mais ser acessadas pelos usuários da biblioteca, e por fim

a dimensão legal também está presente de forma indireta pois engloba as questões anteriores, principalmente no que tange a responsabilidade da universidade em relação ao patrimônio público.

4.4 Análise documental: o documento “NADA CONSTA” e as normas UFF

Ponto importante a ser analisado neste estudo de caso diz respeito ao documento “NADA CONSTA”, esse documento é uma declaração que as bibliotecas UFF emitem através do sistema *pergamum* e que informa que o usuário não tem pendências na biblioteca, ou seja, que o usuário não “deve” exemplares de livros ou outro item do acervo bibliográfico. A partir da emissão do “NADA CONSTA” o usuário tem o seu vínculo com a biblioteca encerrado e passa a fazer parte da categoria de usuário externo, não possuindo mais acesso ao serviço de empréstimo domiciliar.

A emissão do documento informa ao sistema de bibliotecas que aquele usuário perdeu o vínculo com a Universidade se tornando assim um usuário externo. Na pesquisa documental realizada não foi possível verificar quando a emissão do nada consta foi iniciada, porém foi encontrado um memorando, que está no anexo I, datado de 24 de agosto de 2017 (vinte e quatro de agosto de dois mil e dezessete), que já informava aos coordenadores de curso a atualização das regras de sua emissão, dessa forma é possível concluir que mesmo antes do ano de 2017 (dois mil e dezessete) esse documento já era emitido, porém não foi possível precisar quando e nem de que forma o início da sua emissão foi formalizada.

A solicitação do “NADA CONSTA” é feita pelo próprio discente através do atendimento presencial ou por e-mail. Além disso as bibliotecárias também entram em contato com as secretarias dos cursos e solicitam que seja exigido a apresentação desse documento pelo aluno no caso de formatura, porém nas normativas que regulam os procedimentos da formatura para os discentes não está prevista a exigência da referida documentação, como será verificado mais adiante, o que pode ser um complicador na imposição de obrigatoriedade e um fator de enfraquecimento normativo desse documento comprobatório.

Foi realizada uma análise das normativas que dizem respeito à gestão e controle patrimonial na UFF, buscando especificamente normas relacionadas ao documento “NADA CONSTA” e a gestão patrimonial dos acervos das bibliotecas, o resultado da análise encontra-se discriminado no quadro abaixo:

Quadro 4 - Normativas analisadas

Normativa	Assunto	Possui regras sobre responsabilidade patrimonial dos usuários?	Possui regras sobre o documento NADA CONSTA?	Observações
Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal Fluminense	Define regras gerais de organização e funcionamento da UFF	não	não	Art. 53 traz a responsabilização do corpo discente da universidade; Art. 70 versa sobre o patrimônio da universidade; Art. 113 traz o regime disciplinar; Art. 115 traz procedimento para responsabilização do corpo discente;
Resolução 001/2015 – Regulamento Cursos de Graduação UFF	Define regras gerais de organização e funcionamento dos cursos de graduação da UFF	não	não	Art. 60 em diante traz procedimentos para matrícula, inscrição em disciplinas, trancamento e cancelamento. Art. 66 traz condições para o discente colar grau; Art. 74 requisitos para mobilidade acadêmica nacional; Art. 79 requisitos para mobilidade acadêmica internacional.
Resolução CEPEX/UFF Nº 838, 30/03/22 Regulamento cursos de pós graduação Lato Sensu	Define regras gerais de organização e funcionamento dos cursos de pós-graduação lato senso da UFF	não	não	Art. 15 – trancamento/cancelamento da matrícula – não traz requisitos. Art. 38 requisitos para emissão do certificado.
Resolução CEPEX/UFF Nº 394, 15/09/21 Regulamento cursos de pós graduação Stricto Sensu	Define regras gerais de organização e funcionamento dos cursos de pós-graduação stricto senso UFF	não	não	Art. 22 requisitos para trancamento da matrícula Art. 42 corpo discente Art. 50 exigências para a titulação Art. 58 procedimentos para solicitação diploma.
IN PROGRAD/UFF n. 27 de 10/03/22	Estabelece os procedimentos administrativos para a validação de registros acadêmicos, colação de grau e diplomação no âmbito da graduação UFF	não	não	Art. 2, inciso III, alínea a – traz a lista de documentos necessários para os alunos concluintes. Artigos 4 a 9 – trata dos procedimentos pra colação de grau administrativa.
IN PROGRAD/UFF nº 28 de 10/03/22	Dispõe sobre a expedição e o registro de diplomas de	não	não	Art. 8, § 3º - traz a listagem de documentos mínimos necessários para o registro do Diploma de graduação no âmbito da UFF.

	cursos superiores de graduação no âmbito da UFF			
PORTARIA UFF Nº 68.319 de 11/03/22	Dispõe sobre a emissão em formato digital de diplomas de cursos de graduação no âmbito da UFF.	não	não	Não traz listagem de documentação específica. Art.15 – traz a possibilidade da PROGRAD redigir normas complementares dentro do seu âmbito de competência.
Portaria MEC No 1.095, de 25/12/18	Dispõe sobre a expedição e o registro de diplomas de cursos superiores de graduação no âmbito do sistema federal de ensino.	não	não	Art. 7 – traz a autonomia das IES federais na definição do fluxo do processo de expedição e registro dos diplomas. Art. 12, §1º - traz a possibilidade das IES registradoras de diplomas exigirem documentação acima do mínimo exigido.
IN SDC/UFF n.5 de 27/05/2023	Regulamenta o empréstimo e a circulação de materiais nas bibliotecas UFF	sim	sim	Capítulo V – define as infrações e penalidades; Art. 31 destaca a obrigatoriedade de reposição do material bibliográfico danificado/extraviado pelo aluno; Art. 43 informa sobre o documento Nada Consta.; Art. 44 recomenda a solicitação do Nada Consta pelos setores da UFF.
Diretrizes Gerais para a Gestão de Coleções	Diretrizes para a formação e o desenvolvimento do acervo no sistema de bibliotecas da UFF	sim	não	Item 7: Define livros como bens patrimoniais permanentes que precisam ter registro patrimonial (n. de tombamento); Traz regras para baixa de obras danificadas, mas não faz menção a obras extraviadas; Item 10: Define as situações de desfazimento de itens do acervo, com a baixa patrimonial relacionadas a situações específicas dentre as quais o extravio; Item 11: traz a responsabilidade por extravio de material tanto dos servidores públicos quanto dos usuários; Traz a obrigação de ressarcimento por parte da pessoa que provocou o extravio;
INSTRUÇÃO DE SERVIÇO PREUNI, N.º 01 de 21 de março de 2013.	Dispõe sobre as atribuições do agente Patrimonial UFF	sim	não	Art. 1º e 2º Traz as responsabilidades do agente patrimonial; Art. 2º, inciso i – Faz menção a autuação de processo administrativo no caso de extravio/furto de bens assim como de inquérito policial; Art. 4º - Atribui à Coordenação de Administração Patrimonial a

				responsabilidade pela capacitação dos agentes patrimoniais;
NORMA DE SERVIÇO N.º 630/2013	Regulamenta os procedimentos administrativos para o recebimento de Bens Móveis Permanentes no âmbito da UFF	sim	não	Art. 2º - Informa que o descumprimento da norma será considerado ato de improbidade administrativa; Art. 3º - Traz a responsabilidade do servidor por dano ao patrimônio com base na lei 8.112/1990.
NORMA DE SERVIÇO GABR, Nº. 642 de 21 de maio de 2015.	Regulamenta os a tramitação de processos administrativos relacionados à incorporação de bens móveis, por doação, e baixa de bens móveis por alienação ou desfazimento	sim	não	Art. 1.2 – Traz especificamente os procedimentos e documentos necessários pra a baixa de bens móveis de caráter permanente através do Relatório Mensal de Baixas (RMB), menciona a necessidade processo administrativo para efetivação da baixa patrimonial.
INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SAEP/SDC/UFF Nº 1 DE 04/03/2024	Regulamenta recebimento, incorporação e descarte de doações de materiais bibliográficos impressos no âmbito das bibliotecas UFF	sim	não	Art. 4º traz procedimento pra a baixa de material bibliográfico doado, necessitando de laudo técnico pela SDC.
PDU/SDC 2021 a 2023 (PDU 2024-2027 não estava publicado no momento da coleta de dados)	Traz o planejamento estratégico da Unidade em conformidade com o Planejamento estratégico da Universidade	sim	não	Traz nas matrizes SWOT como pontos fracos a falta de treinamento dos servidores administrativos e a ausência de integração entre os programas Pergamun, RIUFF e IDUFF, mas não inclui treinamentos específicos na área de patrimônio nem a integração dos sistemas com o sistema de gestão patrimonial da Universidade.
NORMA DE SERVIÇO GAR N.º 675 DE 04/10/2019	Regulamenta os procedimentos para baixa dos bens não localizados após a realização de três processamentos consecutivos de inventário.	sim	não	Art. 1º traz os objetivos na norma destacando a necessidade de realização da sindicância com fins de propiciar para apuração de eventual responsabilidade de servidor pelo bem não encontrado e para que ao final a baixa do bem possa ser realizada; Art. 2º informa o procedimento para baixa de bens não localizados após três inventários anuais consecutivos; §3º do art. 2º informa que bens permanentes passam pro

				procedimento específico de Sindicância a cargo da Gerência de Procedimentos Disciplinares. A norma detalha o procedimento quanto aos servidores mas não traz o procedimento que deveria ser realizado quando o extravio ocorrer por parte de outras pessoas.
NORMA DE SERVIÇO Nº 649/2016 – Niterói, 27 de abril de 2016	Regulamenta a atividade de Inspeção Patrimonial desempenhada pela Coordenação de Administração Patrimonial da UFF	sim	não	A normativa traz os procedimentos a serem adotados na inspeção patrimonial realizada pela Coordenação de Administração Patrimonial da UFF. O Art. 9º informa que a cada 02 anos a CAP deverá proceder à inspeção patrimonial das unidades administrativas da universidade.
Parecer Técnico 01/2014 CAP/UNI/UFF	Solicita Parecer Técnico da PROGER acerca da responsabilização dos discentes quanto a dano patrimonial da UFF.	sim	não	O setor de patrimônio solicita parecer da PROGER acerca da legalidade da exigência de reposição de bens públicos danificados pelos discentes no exercício das suas atividades acadêmicas. Informa ainda que tal previsão não está expressa no regimento da universidade. OBS: A IN nº 5 SDC/UFF traz em seu artigo 31 a obrigatoriedade de reposição de obra bibliográfica danificada/extraviada por parte dos discentes.

Fonte: própria autora

De todas as normativas analisadas o documento “NADA CONSTA” aparece expressamente apenas em uma delas, na Instrução Normativa n. 05 da SDC/UFF de 2023, que regulamenta o serviço de circulação nas bibliotecas do sistema UFF.

O que se verifica após a análise das normativas é que não há a devida institucionalização do documento “NADA CONSTA”, muito menos da sua obrigatoriedade. Foi observado que há normativas com regras claras sobre o procedimento a ser adotado diante de extravios de bens praticados por servidores e por agentes patrimoniais, porém não foram encontradas regras específicas para responsabilização de usuários que extraviam ou danificam exemplares de livros nas bibliotecas UFF, exceto na IN SDC/UFF n. 05 conforme já especificado no item 4.1 desta pesquisa.

Cabe informar que houveram três tentativas infrutíferas de comunicação via e-mail com a PROGER/UFF para verificar se haveria sido emitida resposta ao Parecer Técnico 01/2014 CAP/UNI/UFF, no qual o setor de patrimônio solicita parecer técnico da PROGER acerca da

responsabilização dos discentes quanto a dano patrimonial da UFF, porém não houve resposta, assim como não foi localizado nenhum documento que fizesse menção a essa resposta nos sites oficiais e arquivos pesquisados.

4.5 Sistemas UFF – PERGAMUM, IDUFF, SISPOS e SISAP

O sistema *Pergamum* foi implementado na UFF em 2013 se tornando o sistema de gerenciamento de acervos e dos serviços das bibliotecas do sistema. Tem sua origem em 1988 proveniente de um trabalho final de graduação do Curso de Ciência da Computação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, o estudo em questão viabilizou a criação do software para informatização da gestão dos serviços das bibliotecas (Anzolin, 2009).

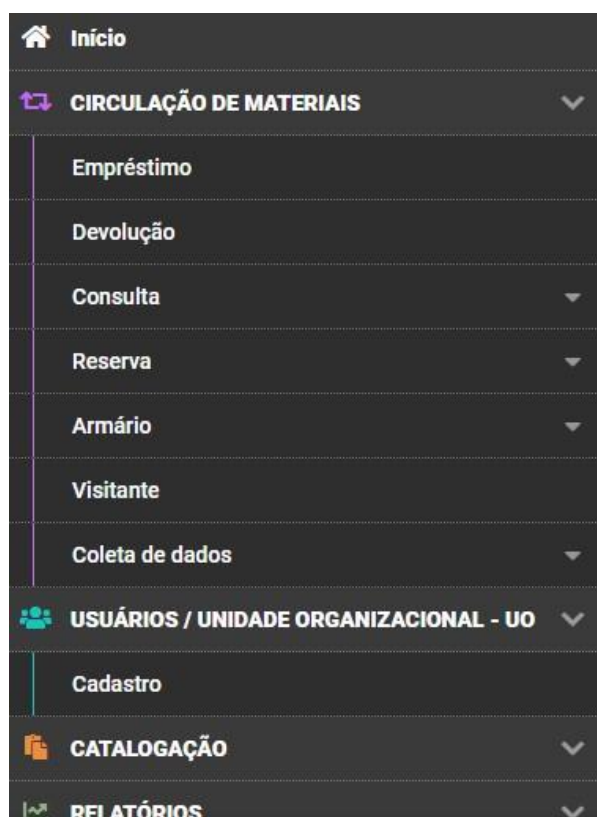
Em 1996 começou a ser comercializado e atualmente encontra-se em mais de dez mil bibliotecas do país segundo os dados encontrados no site da rede *pergamum*. Segundo Anzolin (2009) o nome *pergamum* foi escolhido em homenagem a cidade de Pergamo que segundo a autora abrigou a segunda maior biblioteca do mundo grego antigo, datando provavelmente do século VI a.C.

Atualmente o sistema *Pergamum* UFF possui um módulo de acesso interno pelos servidores que compõem o sistema de bibliotecas e um externo, nomeado como acervo online, acessado pelos usuários e público em geral. Através deste módulo externo é possível verificar as obras pertencentes aos acervos de todas as bibliotecas do sistema e sua disponibilidade.

O módulo interno por sua vez possui diversas funcionalidades que podem ser liberadas ou não a depender do nível e acesso dos profissionais que o utilizam. O módulo de circulação de materiais e usuários é comum a todos que acessam o módulo interno e cotidianamente utilizado no atendimento aos usuários que procuram presencialmente as bibliotecas.

A seguir pode ser observado o menu principal do módulo interno utilizado para gerenciamento do serviço de circulação de materiais.

Figura 15 - Módulo interno Pergamum UFF



Fonte: Sistema *Pergamum UFF*, 2024.

Importante observar em relação especificamente ao serviço de circulação o sistema *Pergamum* traz nos itens empréstimo e devolução dados suficientes para o controle da prestação do empréstimo domiciliar e da gestão patrimonial, pois são requisitados dados do usuário que já deve estar previamente cadastrado, além disso, o sistema recupera e carrega os dados do exemplar, as datas de empréstimo e devolução, dentre outros e vincula esses dados ao usuário, garantindo dados suficientes para o rastreamento desse exemplar durante o período que o mesmo está fora do acervo.

Porém foi observado que no relatório *Pergamum* 102 no que tange aos livros classificados como extraviados não é mais possível verificar os dados de quem provocou o extravio, pois não há campos no relatório que remetem a esses dados, pode ser apenas uma questão de ajuste de parâmetros ou uma questão relacionada a estrutura do sistema, mas seria importante manter o histórico do livro após sua classificação como extraviado para fins de rastreio e responsabilização do usuário que por ventura lhe tenha dado causa.

Os sistemas IDUFF e SISPOS são os sistemas que a UFF utiliza para gerenciar a vida acadêmica dos estudantes, o primeiro é o sistema acadêmico para graduação e o segundo o

sistema acadêmico para pós-graduação. Esses sistemas não funcionam de maneira integrada, nem entre eles mesmos, nem com o sistema *Pergamum*.

Da mesma forma o SISAP que é o sistema de administração patrimonial utilizado pela Universidade, não trabalha de forma integrada com o sistema *Pergamum*, o que pode acarretar duplicidade de informações ou detrimento de informações de um sistema em relação ao outro, como demonstrado na tabela 4, que traz dados sobre os livros extraviados na BRO, na qual foi possível observar que apenas 2 livros tinham o número de patrimônio lançado, talvez com a integração os dados patrimoniais lançados no SISAP pudessem compor a base do *Pergamum* garantindo dessa forma maior ocorrência de dados patrimoniais nesse sistema.

O que se verifica mediante os resultados da pesquisa é que a integração do sistema *Pergamum* com os sistemas acadêmicos poderia garantir que a perda do vínculo do usuário com a Universidade estivesse condicionada à regularidade de sua situação no sistema de bibliotecas UFF.

5 ANÁLISE E DISCUSSÕES

5.1 Mapeamento do processo de cobrança de usuários em atraso

5.1.2 Questionário de mapeamento

Os processos organizacionais representam um conjunto estruturado de atividades que se inter-relacionam, visando a transformação de insumos em produtos ou serviços, agregando valor à instituição e aos seus usuários. A gestão eficiente dos processos é essencial para garantir a eficácia operacional, a padronização das atividades e a melhoria contínua do desempenho organizacional.

O mapeamento de processos, por sua vez, como ferramenta de gestão pode ser utilizado para aprimorar a compreensão e a visualização das atividades realizadas dentro de uma organização ou de um setor específico. No contexto das bibliotecas universitárias, o mapeamento de processos possibilita uma visão clara das etapas envolvidas em suas atividades rotineiras, contribuindo para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Este capítulo tem como objetivo apresentar o mapeamento do processo de cobrança de livros em atraso na biblioteca UFF de Rio das Ostras, etapa essencial para a compreensão das práticas atualmente adotadas e identificação de oportunidades de melhoria.

O mapeamento visa oferecer uma visão sistêmica do processo, desde a identificação dos usuários inadimplentes até a efetivação da devolução ou ressarcimento do material extraviado ao acervo.

A primeira etapa constituiu-se da aplicação do questionário semiestruturado aos servidores do sistema de bibliotecas UFF, no período de cerca de quatro semanas, entre os dias 17 de outubro de 2024 a 19 de novembro de 2024.

O envio do questionário foi feito através do grupo de e-mails da coordenação de bibliotecas, inicialmente foi encaminhado a cerca de 150 (cento e cinquenta) servidores, porém verificou-se através das primeiras respostas que foram incluídos os servidores do setor de arquivo, que não realizam a atividade de cobrança de usuários. Dessa forma foi solicitado à coordenação de bibliotecas o envio apenas aos servidores atuantes nas bibliotecas do sistema o que foi prontamente atendido pela coordenação.

Assim sendo, a primeira rodada de aplicação do questionário foi desconsiderada, sendo validadas apenas as respostas recebidas a partir da segunda rodada de aplicação.

Com a exclusão dos servidores que trabalham no arquivo central, o universo da pesquisa foi reduzido para cerca de 100 (cem) servidores. O questionário foi respondido por 47 servidores (quarenta e sete), o que representa uma participação efetiva de 47% (quarenta e sete por cento) das pessoas que receberam o questionário.

O objetivo do questionário nesta primeira etapa do mapeamento 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.

O questionário foi dividido em três sessões: dados gerais, gestão patrimonial e processo de cobrança, as quais serão analisadas a seguir. Em termos de dados gerais foram colhidas informações sobre gênero, idade, escolaridade, formação acadêmica, cargo ocupado e tempo de serviço na unidade de informação, os dados obtidos foram compilados no quadro abaixo.

Tabela 7 - Dados gerais do questionário de mapeamento

47 respondentes						
DADOS GERAIS	Respostas	Gênero	Respostas	Idade	Respostas	Cargo
	8	Homens	5	26 a 29 anos	37	Bibliotecário
	38	Mulheres	4	30 a 33 anos	9	Assist. em Administração
	1	Não informado	6	34 a 37 anos	1	Assist. de Biblioteca
			7	38 a 41 anos		
			6	42 a 45 anos		
			5	46 a 49 anos		
			3	50 a 53 anos		
			3	54 a 57 anos		
			7	58 a 61 anos		
			1	acima de 65 anos		
	Respostas	Escolaridade	Respostas	Tempo no setor	Respostas	Formação
	1	Doutorado	14	1 a 3 anos	39	Biblioteconomia
	18	Mestrado	2	3 a 5 anos	4	Administração pública
	24	Pós-graduado	5	6 a 8 anos	1	Direito
	3	Ensino superior completo	1	8 a 10 anos	1	História
	1	Ensino Superior Incompleto	25	mais de 10 anos	1	Letras
					1	Medicina Veterinária

Fonte: própria autora.

Interessante notar que em termos de escolaridade os servidores do sistema de bibliotecas UFF possuem escolaridade superior à média nacional dentre os servidores públicos federais, que segundo o Atlas do Estado Brasileiro, divulgado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), em 2021, era cerca de 48,11% (quarenta e oito virgula onze por cento)

de servidores federais com nível superior completo e 8,72% (oito vírgula setenta e dois por cento) com mestrado completo. Dentre os servidores do sistema de bibliotecas 51,1% (cinquenta e um, virgula um por cento) possuem pós-graduação e 38,3% (trinta e oito virgula três por cento) possuem mestrado.

Outro ponto importante é a questão do tempo de atuação no setor, 53,2% (cinquenta e três virgula dois por cento) possuem mais de 10 anos de atuação, seguidos de 29,8% (vinte e nove virgula oito por cento) que possuem dentre 1 a 3 anos de atuação, o que demonstra que pode haver um conhecimento robusto sobre atividades e processos organizacionais no setor ao mesmo tempo em que há a necessidade de disponibilizar de modo sistemático esse conhecimento para os servidores ingressantes, fato que pode corroborar com a importância do mapeamento e modelagem de processos no sistema de bibliotecas UFF.

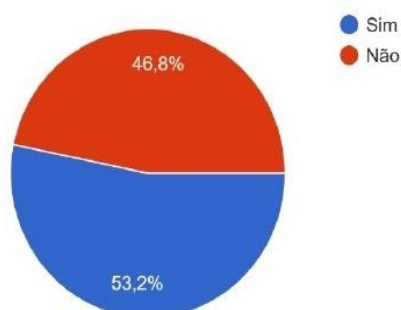
Em relação à gestão patrimonial, as respostas do questionário demonstraram que apesar de 76,6% (setenta e seis virgula seis por cento) dos servidores estarem nomeados como “agentes patrimoniais” da biblioteca na qual trabalham, 68,1% (sessenta e oito vírgula um por cento) não tiveram treinamento nem algum tipo de capacitação para exercerem essa função.

No que tange ao conhecimento sobre normativas patrimoniais o que se observa é que cerca de metade dos servidores conhecem alguma normativa sobre gestão patrimonial, tanto geral quanto específica para gestão de bens patrimoniais permanentes nas bibliotecas, conforme pode ser observado nos gráficos abaixo.

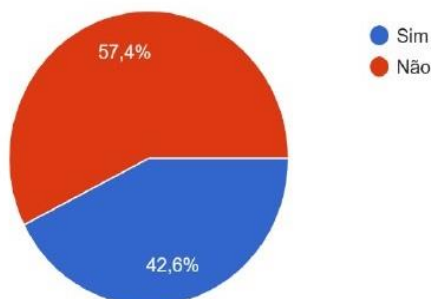
Figura 16 - Gráficos questionário de mapeamento



Você conhece as normativas patrimoniais da sua instituição sobre a gestão de bens permanentes?



Você conhece normativa específica da sua instituição sobre a gestão de bens patrimoniais permanentes nas bibliotecas?



Fonte: questionário de 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. Nesta sessão do questionário foi utilizada, para análise e compilação dos dados, a ferramenta de gestão 5W2H, que segundo Moraes *et al.* (2019) é uma ferramenta simples e objetiva, utilizada no planejamento estratégico, gestão de projetos, mapeamento de processos, dentre outras atividades ligadas à gestão.

Essa ferramenta é composta por sete perguntas: **What** = O que será feito?, **Why** = Por que será feito?, **Where** = Onde será feito?, **When** = Quando será feito?, **Who** = Por quem será feito?, **How** = Como será feito?, **How much** = Quanto custará?. A ferramenta foi adaptada para a análise do questionário, do qual não constam perguntas sobre o custo financeiro do processo, sendo retirado o último H de **How Much**. A matriz resultante da análise foi nomeada de 5W1H e seus dados seguem abaixo.

Quadro 5- Matriz 5W1H

5W1 H Processo de cobrança –análise da sessão 3 do questionário de mapeamento		
<i>What</i> (o que será feito?)	<i>Why</i> (por que será feito?)	<i>Where</i> (onde será feito?)
Processo de cobrança dos usuários com livros em atraso	Processo que faz parte da gestão patrimonial, tem como objetivo a prevenção da perda e a recuperação dos livros que são patrimônio permanente da universidade.	Bibliotecas do sistema
<i>When</i> (quando será feito?)	<i>Who</i> (por quem será feito?)	<i>How</i> (como será feito?)
Mensalmente	Toda a equipe da biblioteca (bibliotecários, servidores e estagiários)	1º - emissão do relatório de usuários com livros em atraso – sistema <i>pergamum</i> ; 2º - cobrança manual, via e-mail aos usuários com livros em atraso; 3º - verificação das devoluções; 4º - emissão de novo relatório e reinício do processo de cobrança.

Fonte: própria autora

Além da identificação do fluxo do processo, foi possível verificar que 78,7% (setenta e sete vírgula sete por cento) dos respondentes não tiveram treinamento específico para a realização do processo de cobrança, assim como 95,7% (noventa e cinco vírgula sete por cento) informaram que desconhecem se há manual que descreve o referido processo.

Em relação à resposta dos usuários ao processo de cobrança 51,1% (cinquenta e um vírgula um por cento) dos respondentes informou que a resposta é regular, seguido de 31,9% (trinta e um vírgula nove por cento) como sendo boa, o que demonstra que o processo de cobrança realizado atinge os usuários em atraso em alguma medida, porém na pesquisa realizada não foram encontrados dados nem indicadores que poderiam ser utilizados para mensurar sua eficiência.

O questionário também auxiliou na identificação dos desafios e das possibilidades de melhoria referentes ao processo de cobrança. Como desafios foram apontados como sendo principais: a falta de retorno dos usuários e o número reduzido de membros nas equipes. Como possibilidades de melhoria merece destaque a integração do sistema *Pergamum* com os demais sistemas de gerenciamento acadêmico e patrimonial, além da automatização das notificações de atraso aos usuários.

O questionário contou com uma questão aberta, na qual os respondentes poderiam dar sugestões de melhoria caso desejassem, foram obtidas 20 sugestões de melhorias expostas no quadro abaixo:

Quadro 6 - Sugestões de melhorias propostas pelos respondentes

1- "Na minha opinião o principal gargalo em relação a cobrança e recuperação de bens materiais bibliográficos, acontece devido à ausência de sistemas interligados com atualizações de dados de forma macro em todo o vínculo do usuário." 2- "Em um segundo momento para eficiência no processo de cobrança, seria necessário a suspensão de realização de atividades acadêmicas quando da não realização da devolução do material bibliográfico em atraso." 3- "Por fim, com o objetivo de ter a recuperação do bem, seria necessário a aplicação efetiva com base no Direito Privado e Público, sobre o tratamento de bens públicos, as sanções cabíveis nas esferas Administrativas, cível e Penal, por ser tratar de patrimônio público e por consequência incabível a aplicação do princípio da bagatela." 4- "Seria pertinente habilitar no sistema Pergamum as funções de lembrete de devolução (quando o empréstimo ainda estiver dentro do prazo) e de cobrança por atraso." 5- "O sistema Pergamum deveria enviar as notificações a todos os usuários com empréstimo ativo, avisando sobre o prazo para renovação assim como o de devolução." 6- "Além do envio de notificações após atraso na devolução, percebemos melhora quando implementamos aviso no dia do vencimento, no qual a possibilidade de renovação também é informada." 7- "Avisar para o usuário com um dia de antecedência sobre o vencimento da devolução do livro." 8 - "Algumas ações ajudariam na redução no número de atrasos/extravios, considero que: 1° - na maioria dos casos o aviso automático no dia anterior lembrando a data de devolução reduziria os atrasos. 2° - A Universidade alterar seus regimentos com penalidades administrativas dos usuários, incluindo entre os documentos necessários para colação de grau ou trancamento da matrícula a apresentação do	11- "Se os livros são considerados patrimônio, os alunos que estão em dívida deveriam ser impedidos de se matricular no período e/ou de dar entrada no pedido diploma." 12- "Educar com textos para refletir sobre a importância de não atrasar a devolução de livros. Níveis diferentes de punição. É um tema complexo. Eu sou a favor de não punir com suspensão, dependendo da situação." "Campanha sobre uso de espaços coletivos." 13- "As Bibliotecas UFF deveriam ter um manual/política de cobrança de materiais." 14- "Biblioteca divulgar aos usuários importância da devolução do material, e evite esse material em atraso possa deixar outros discentes sem acesso a esses livros." 15- "A emissão dos diplomas deveria ser condicionada ao Nada Consta nas bibliotecas. Ainda assim, apenas estaria garantida a devolução do livro, que poderia ficar retido prejudicando a disponibilidade do documento para outros usuários." 16- "Respondi não, mas acredito que capacitação e cartilhas claras seriam suficientes." 17- "O Sistema das bibliotecas (Pergamum) deveria trabalhar interligado ao IDUFF e ao Sistema de Transparência da UFF (Base de Cadastro de Pessoas), coletando dados cadastrais dos alunos, professores e funcionários da nossa instituição." 18- "Cobrança em conjunto com a Coordenação de curso" 19- "As bibliotecas do sistema poderiam contar com assistentes administrativos, o que permitiria uma cobrança de livros mais frequente e complementar o sistema de cobrança automática." 20- "Uma programação que faça a cobrança automática e reenvie a mesma em caso de necessidade."
---	---

Nada Consta, integração com o IDUFF. 3° - Para os usuários que abandonam ou têm cancelada a matrícula do curso, seria necessário a ação da Procuradoria conforme já previsto no artigo 32 da IN SDC/UFF nº5. Não tenho conhecimento de alguma ação movida pela Procuradoria referente aos livros não devolvidos.” 9- “Interligar os sistemas de cobrança com os de gestão.” 10- “Como grande quantidade de alunos segue o Instagram da biblioteca, penso que essa ferramenta possa reforçar a cobrança dos livros em atraso. Pode-se passar a perguntar se o usuário tem e qual é a rede social dele. Em Macaé é muito difícil o aluno manter o endereço e o mesmo telefone durante o curso inteiro, fato que dificulta que o contato seja realizado com sucesso.”	“Que esse processo seja todo automatizado.” 21- “Integração entre Bibliotecas e Coordenação de cursos, visando a exigência do documento de Nada Consta, emitido pela biblioteca, por parte das Coordenações de Graduação e Pós-graduação. Atualmente, nem todas as coordenações exigem o nada consta para emitir o diploma do aluno.” 22- “Não tem como sugerir qualquer mudança no processo sem equipe adequada.” 23- “Incluir como documento obrigatório no processo de emissão de diploma a Declaração Nada Consta da biblioteca. Dessa forma, todo e qualquer aluno que estiver com livro em atraso irá comparecer à biblioteca e fazer a devolução. Isso funcionou de forma excelente comigo durante os oito anos que trabalhei na secretaria dos cursos de pós-graduação.”
---	--

Fonte: questionário de mapeamento

Essas sugestões de melhoria refletem a experiência das pessoas que realizam o processo de cobrança em suas unidades de informação, dessa forma podem ser consideradas fontes fidedignas tanto para realização do mapeamento e modelagem do processo em estudo, como para seu aperfeiçoamento.

5.1.3 Matriz SIPOC

A metodologia **SIPOC** (*Suppliers* = fornecedores, *Inputs* = entradas, *Process* = processo, *Outputs* = saídas, *Customers* = clientes) é uma ferramenta amplamente utilizada para identificar e mapear processos de forma estruturada. Sua funcionalidade está baseada no fato de proporcionar uma visão geral do fluxo do processo, desde os fornecedores até os clientes finais, permitindo a análise de seus principais elementos. Segundo Medeiros “essa ferramenta permite a visão de todas as inter-relações dentro do processo, evidenciando suas interfaces e o impacto destas interfaces na qualidade do *Output* (saídas) e contribuindo assim para desenvolver uma visão da organização voltada para o processo” (Medeiros, 2015, p.61).

Os fornecedores (S) são os responsáveis por entregar os recursos essenciais para a execução do processo, podem ser indivíduos, departamentos ou organizações. As entradas (I) refere-se aos materiais, informações ou recursos que alimentam o processo. O processo (P) engloba a sequência de atividades que transformam as entradas em saídas (produto ou serviço

final). As saídas (S) representam os produtos, serviços ou informações geradas pelo processo, e por fim os clientes (C) são os destinatários das saídas do processo, podem ser indivíduos, departamentos ou organizações que recebem os resultados gerados pelos processos.

A utilização da metodologia SIPOC fornece uma visão macro do fluxo de atividades, facilitando a compreensão do processo. Segue abaixo a matriz SIPOC gerada após a análise dos elementos relacionados ao processo de cobrança dos usuários com livros em atraso da biblioteca UFF de Rio das Ostras.

Quadro 7 - Matriz SIPOC BRO

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

5.1.4 Ficha do processo

Segundo Gonçalves (2013) documentar a análise de um processo é parte fundamental da gestão por processos, pois a documentação deve garantir o entendimento e a qualidade da informação recebida durante a análise, validando o conhecimento que deve estar disponível para consulta por todos os envolvidos no processo. Devido a isso, inicialmente foi

confeccionada uma proposta de ficha do processo em estudo, baseada nos estudos de Medeiros (2015). É preciso ressaltar que essa ficha deve ser revista sempre que ocorram mudanças e melhorias no processo, visto que as informações nela constantes devem descrever com precisão o processo para servir de material de consulta a todos os que participam da gestão e execução do processo de cobrança de usuários.

PROPOSTA DE FICHA DE MAPEAMENTO DO PROCESSO

1. NOME DO PROCESSO: Cobrança de usuários com livros em atraso

2. MACROPROCESSO: Processo de circulação de materiais

3. OBJETIVO DO PROCESSO: Realizar a cobrança dos usuários com livros em atraso objetivando a efetiva devolução dos livros ao acervo da biblioteca.

4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO:

- Processo nº xxx – Cobrança de usuários com livros 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 Permamum	

2º	Solicitar o relatório de materiais pendentes
3º	Verificar os usuários que não devolveram os livros na data prevista
4º	Separar os e-mails desses usuários
5º	Acessar o e-mail institucional da biblioteca
6º	Encaminhar e-mail de cobrança para os usuários com livros em atraso
7º	Verificar pelo relatório de materiais pendentes se houve devolução
8º	Se ocorreu devolução dar baixa no relatório de materiais pendentes
9º	Verificar materiais ainda em atraso reiniciar o processo de cobrança

5.1.5 Análise SWOT

Significativa ferramenta de gestão estratégica, a análise **SWOT** (*Strengths* = forças, *Weaknesses* = fraquezas, *Opportunities* = oportunidades e *Threats* = ameaças), foi utilizada neste trabalho com o propósito de identificar os pontos fortes e fracos do processo atual, bem como as oportunidades e ameaças que podem impactar sua eficácia. Esta análise pode ser utilizada para subsidiar a formulação de estratégias de melhoria do processo de cobrança de usuários com livros em atraso, tornando-o mais eficiente e alinhado às necessidades da gestão patrimonial junto à biblioteca estudada. Em sua pesquisa sobre ferramentas aplicadas à gestão por processos em bibliotecas universitárias, Miranda *et al.* (2023) destaca:

A análise SWOT como uma ferramenta de gestão estratégica permite avaliar os pontos fortes e fracos de uma organização, além de identificar oportunidades e ameaças em seu ambiente externo. No contexto das bibliotecas universitárias, a análise SWOT auxilia na adaptação às mudanças do ambiente e no aproveitamento das oportunidades emergentes, aprimorando a qualidade dos serviços prestados (Miranda, *et al.*, 2023, p.13928).

Na montagem da matriz SWOT trazida abaixo foram levadas em consideração as sugestões de melhorias apontadas pelos servidores do sistema de bibliotecas através do questionário aplicado, assim como aspectos da análise documental das normativas internas e externas dos setores relacionados ao processo.

Quadro 8 - Matriz SWOT do processo de cobrança

	
Pontos Fortes - Contribuem para o processo	Pontos Fracos - Dificultam 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) Pró-reitoria de Gradação (PROGRAD) Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação (PROPPI)	- 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
	
Oportunidades de melhoria para o processo	Ameaças ao 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	- 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

Com base na matriz SWOT formulada, algumas estratégias podem ser pensadas para a melhoria o processo de cobrança, levando em consideração as forças e oportunidades internas para mitigar ao máximo as fraquezas e ameaças. No campo das forças e oportunidades a Universidade conta com uma gama de setores institucionais estratégicos que em parceria poderiam realizar ações importantes para o controle dos bens patrimoniais, tais como a integração dos sistemas acadêmicos e patrimoniais com o sistema *Pergamum*.

Dentro do IDUFF (Sistema de Identificação Única da Universidade Federal Fluminense) o sistema de gestão acadêmica é peça chave pois possibilitaria condicionar qualquer movimentação dos alunos à sua regularidade junto ao sistema de bibliotecas. Nesse contexto o documento NADA CONSTA, já previsto na IN. 05 da SDC/UFF, mas que não carrega juridicamente o peso da obrigatoriedade institucional precisa ter atenção redobrada.

A Universidade não possui capacidade legislativa, que no modelo jurídico brasileiro é concedida apenas ao poder legislativo. Somente através de lei se pode imputar a obrigatoriedade de certos atos e condutas. Porém a administração pública tem poder regulamentar, ou seja, dentro de suas capacidades institucionais está o poder de regulamentar situações já previstas em lei. No caso em tela, há previsão tanto constitucional quando legal da devida gestão dos bens públicos, acarretando inclusive sanções administrativas, civis e penais sobre o seu descumprimento.

O artigo 20 do Estatuto da UFF informa que o Conselho Universitário é o órgão máximo de deliberação coletiva na Universidade, já no inciso V, do artigo 22 do mesmo regimento, está expressa a competência do Conselho Universitário para aprovação dos regimentos dos demais órgãos universitários, pode-se inferir que a nível hierárquico o órgão capaz de regulamentar obrigações para a toda a comunidade universitária é sem dúvida o Conselho Universitário.

Desta forma a IN n.5 da SDC/UFF carece de obrigatoriedade geral pois até o momento do encerramento desta pesquisa não passou pela aprovação do referido conselho. Cabe ressaltar que a Superintendência de Documentação tem competência para “propor diretrizes para as políticas relativas à área de competência da Superintendência de Documentação”, conforme expresso no art.14, inciso II, do seu regimento interno, porém não lhe é atribuída a competência para regulamentar obrigações regulamentares a toda comunidade universitária.

Assim sendo, a IN n.05 da SDC/UFF que regulamenta o serviço de empréstimo domiciliar no âmbito das bibliotecas UFF, e traz em seu bojo normas importantes sobre a cobrança de livros em atraso e a previsão do documento NADA CONSTA, precisa passar pelo

crivo do Conselho Universitário para que possa se tornar norma de cumprimento obrigatório por todos os demais órgãos da universidade e ser aglutinada por exemplo aos regulamentos dos cursos de graduação e pós-graduação.

Somente através de sua aprovação pelo CUV o documento NADA CONSTA será plenamente institucionalizado para se tornar documento formal e obrigatório a todos os requerimentos relacionados à vida acadêmica dos estudantes e poderá ter a sua obrigatoriedade aglutinada às normativas relacionadas ao patrimônio da Universidade.

Outro ponto de fundamental importância é a questão da integração dos sistemas e do envio de alerta automático de cobranças, aventado pelos servidores do sistema de biblioteca como ponto de melhoria e também observado por esta pesquisadora em sua prática diária.

A verificação da viabilidade de integração entre os sistemas da UFF e o sistema de gerenciamento das bibliotecas o *Pergamum* – UFF, permitiria que fosse verificado em tempo real a regularidade do estudante perante a biblioteca, no momento em que o mesmo fizesse qualquer tipo de solicitação acadêmica, possibilitando dessa forma um controle mais seguro e efetivo do patrimônio. Atualmente o que ocorre é a mera comunicação entre as coordenações de curso e as bibliotecas, sem sentido de obrigatoriedade, logo, conta-se com a boa vontade das coordenações em questionar às bibliotecas sobre a situação dos alunos dos seus cursos.

Por último, destaca-se a questão também já trazida na IN n. 05 da SDC/UFF, em seu artigo 32, que menciona a possibilidade de encaminhamento à Procuradoria Geral da UFF (PROGER), dos casos de extravio de itens patrimoniais para que sejam tomadas as medidas legais cabíveis.

Durante esta pesquisa não foi encontrado nenhum registro de convênio, planejamento, política, projeto ou qualquer outro tipo de menção ao desenvolvimento de uma parceria entre a SDC e a Procuradoria Federal junto a UFF para o incremento do processo de cobrança, e a possibilidade de que seja exigida administrativa ou judicialmente a devolução ou reposição dos itens patrimoniais não recuperados.

5.1.6 Fluxograma do processo de cobrança de usuários em atraso

A proposta de fluxograma apresentada para o processo estudado foi baseada no modelo de notação BPMN, que segundo Medeiros (2015, p.53) é “considerada de fácil assimilação e possibilita um entendimento completo do fluxo por meio do modelo do processo” sendo acessível tanto aos usuários comuns quanto aos profissionais de tecnologia. Segue abaixo um

quadro explicativo das formas utilizadas nos fluxogramas que possuem como padrão a notação BPMN.

Quadro 9 - Notação utilizada no fluxograma

	Indica o início do processo.
	Indica o fim do processo.
	Representa uma ação.
	Representa uma decisão. De acordo com a decisão tomada poderá indicar possíveis desvios para outro fluxo.
	Repassa informações adicionais (anotações)
	Indica um documento.
	Indica a direção do fluxo. Caminho obrigatório

Fonte: adaptado de Medeiros (2015)

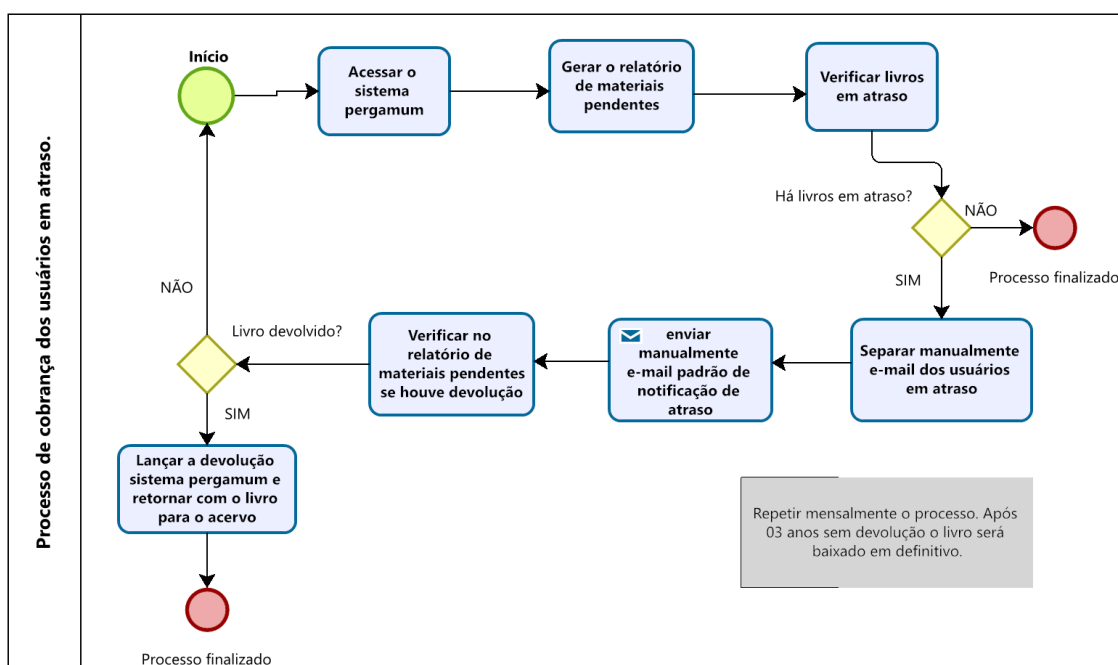
Os fluxogramas do processo estudado foram feitos através do *software Bizagi Process Modeler*, trata-se de uma ferramenta online, gratuita, intuitiva e de fácil entendimento. O programa permite a criação de fluxogramas, mapas mentais e diversos tipos de diagramas, auxiliando os usuários na representação gráfica de processos e das interações entre suas etapas. A representação visual facilita a compreensão do funcionamento do processo como um todo, contribuindo para a identificação de falhas, proposição de melhorias e disseminação do conhecimento entre os responsáveis pela execução do processo.

Como já explicado no item 5.1.4 a ficha do processo deve ser atualizada sempre que houverem mudanças no mesmo, devido a isso abaixo do segundo fluxograma segue a proposta da nova ficha do processo com as melhorias sugeridas.

Cabe ressaltar que o processo de cobrança de usuários com livros em atraso é um subprocesso do processo de serviço de circulação de materiais e que por sua vez tem conexão com o processo de gerenciamento patrimonial da unidade, logo após a devolução ou a baixa dos exemplares no Sistema *Pergamum*, deveria ser iniciado um novo processo para comunicação ao setor de patrimônio da universidade, porém como não é esse o objetivo desta pesquisa, a modelagem proposta se encerra no término do subprocesso de cobrança, como pode ser verificado a seguir.

Abaixo apresenta-se a proposta de fluxograma do processo na forma em que é realizado atualmente, de acordo com todos os dados e informações colhidos nesta pesquisa em consonância com o conhecimento empírico da autora.

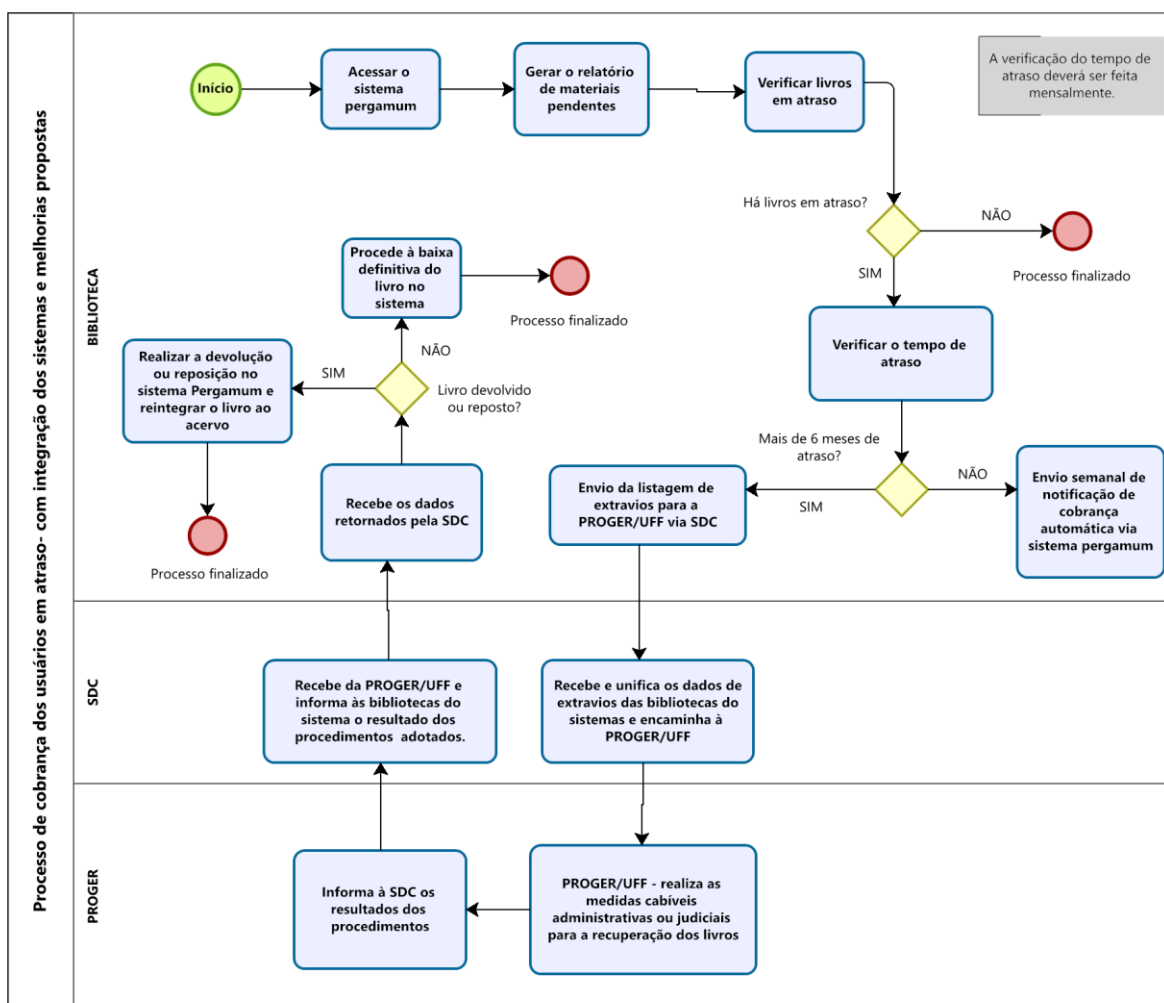
Figura 17 - Proposta de fluxograma atual do processo de cobrança de usuários



Fonte: própria autora.

A seguir é apresentado a proposta de fluxograma do processo de cobrança de usuários com as melhorias propostas, tomando como base as respostas dos servidores do Sistema de Bibliotecas UFF ao questionário aplicado, a análise documental realizada, assim como os conhecimentos empíricos da autora, e a aplicação das ferramentas de gestão construídas e analisadas anteriormente (Matriz 5W1H, Matriz SIPOC e Matriz SWOT).

Figura 18 - Melhorias propostas ao fluxograma do processo de cobrança de usuários.



PROPOSTA DE FICHA DE MAPEAMENTO DO PROCESSO PÓS MELHORIAS

5. NOME DO PROCESSO: Cobrança de usuários com livros em atraso

6. MACROPROCESSO: Processo de circulação de materiais

7. OBJETIVO DO PROCESSO: Realizar a cobrança dos usuários com livros em atraso objetivando a efetiva devolução dos livros ao acervo da biblioteca.

8. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO:

- Processo nº xxx – Cobrança de usuários com livros 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 Permamum	
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

Em relação à primeira versão do fluxograma observa-se um fluxo simples, sem participação de outros órgãos ou setores, e não há fluxo de trabalho aparente que leve à finalização do processo. Somente o registro de que após três anos sem localização do exemplar o mesmo deverá ser baixado no sistema Pergamum, como preconiza o item 2.3 do Manual de Processamento Técnico da SDC.

No segundo fluxograma, com as melhorias propostas ao processo, quais sejam: implementação de alertas e e-mails automáticos de cobrança e atraso via sistema *Pergamum*, inclusão da Superintendência de Documentação e da Procuradoria Federal junto à Universidade no processo, conforme já previsto na IN n.05 da SDC, verificou-se que a tarefa de encaminhar e-mails aos usuários pôde ser suprimida, porém foram incluídas as tarefas de verificação do tempo do atraso, além da verificação dos resultados dos procedimentos oriundos da PROGER/UFF.

De acordo com essa proposta, o processo de cobrança tem uma finalização, seja com a recuperação efetiva do bem, seja com a sua baixa do acervo, porém essa baixa não se dá com base apenas do decurso do tempo, mas sim por não ser possível sua recuperação apesar de implementados todos os esforços legais e administrativos para isso.

Cabe ressaltar que a emissão do relatório de materiais pendentes deve ser efetuada pelo menos uma vez ao mês, visto que o serviço de empréstimo domiciliar é dinâmico e com os alertas e e-mails automáticos tanto de comunicação do atraso, como de respectivas cobranças, poderão ocorrer devoluções a todo tempo, encaminhando à PROGER/UFF somente os casos mais severos de extravio e que não foram solucionados internamente pelas bibliotecas do sistema, após o decurso do prazo de seis meses já previsto no artigo 32 da IN nº 05 SDC/UFF.

Caso ocorra a implementação da integração do sistema *Pergmaum* como sistema IDUFF e eventualmente com o sistema de controle patrimonial da Universidade o fluxo do processo deverá ser revisado, pois algumas tarefas poderão ser excluídas, visto que o controle de materiais em atraso será realizado em tempo real e não somente pelas bibliotecas, mas também pelas coordenações de curso e pelo patrimônio, aumentando o nível de controle e rastreabilidade desses bens.

A Universidade possui capacidade técnica para iniciar discussões acerca da integração dos referidos sistemas, pois conforme identificado na matriz *SWOT* um dos pontos fortes é o fato de haver setores estratégicos institucionalizados e em pleno funcionamento, que são a Superintendência de Documentação e Comunicação (SDC), a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), a Superintendência de Patrimônio (SAEP), a Procuradoria Federal junto à UFF (PFUFF/PGF/AGU), além das Pró-reitorias de Graduação (PROGRAD) e Pós-graduação Pesquisa e Inovação (PROPPI). Em conjunto esses setores poderiam fomentar grupos de trabalho capazes de propor ações, projetos e políticas voltadas para a temática em questão, unindo todos os atores envolvidos no processo.

Porém deve-se destacar que haverá grandes desafios a serem superados, tais como questões financeiras e orçamentárias que estão cada dia mais escassas e presentes na realidade institucional da Universidade e a insuficiência de capital humano o que poderá inviabilizar a construção de conexões entre os referidos setores, caracterizando ameaças potenciais à efetiva gestão patrimonial dos acervos do sistema de bibliotecas UFF.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar aspectos relevantes da gestão de serviços em bibliotecas universitárias, com especial atenção ao serviço de circulação de materiais e à gestão patrimonial dos bens públicos — em particular o processo de cobrança dos usuários com livros em atraso que compõem o acervo físico circulante —, assim como à aplicação de ferramentas de gestão de processos, como o mapeamento e a modelagem, na unidade de informação estudada.

Foi realizada a análise do processo de cobrança de livros extraviados do sistema de bibliotecas UFF, identificando as normativas pertinentes, seus fluxos e procedimentos atuais, buscando verificar os desafios e problemas existentes em relação ao referido processo.

Através da revisão de literatura, foram identificadas metodologias, técnicas e ferramentas de análise para identificação, mapeamento, modelagem e melhoria de processos, que podem ser utilizadas nas bibliotecas, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos e da eficácia desejada do processo de cobrança de usuários com livros em atraso, garantindo a efetiva gestão patrimonial do acervo circulante e mitigando as perdas decorrente do extravio de livros do acervo.

O estudo de caso foi a metodologia aplicada e foi realizado na Biblioteca UFF de Rio das Ostras (BRO/UFF). Como ferramenta de coleta de dados foi aplicado um questionário de mapeamento de processos aos servidores do Sistema de bibliotecas UFF, cujos dados podem ser consultados na íntegra no apêndice C.

Para análise do questionário e consequente mapeamento do processo em estudo foram utilizadas as seguintes ferramentas de gestão: matriz 5w1H, matriz *SIPOC*, análise *SWOT*, ficha de processos e o software gratuito *Bizaggi* para modelagem do processo através de fluxogramas.

Ao longo do trabalho, constatou-se que a atuação eficiente das bibliotecas universitárias demanda a articulação de práticas administrativas, legais e operacionais, a fim de garantir a preservação do patrimônio público e a oferta de serviços de qualidade à comunidade acadêmica. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias exige planejamento estratégico, conhecimento técnico e capacidade de adaptação às demandas internas e externas.

Dentre os serviços ofertados, o serviço de circulação se destaca por representar a principal interface entre a biblioteca e seus usuários. Ele envolve o empréstimo, a devolução e a renovação de materiais, além do controle de prazos e aplicação de sanções em casos de inadimplência. A efetividade deste serviço está diretamente ligada à organização do acervo, ao

treinamento da equipe e ao uso de sistemas informatizados que permitam rastrear, de forma precisa, os movimentos do acervo.

No que tange à gestão patrimonial de bens públicos, foi possível compreender que as bibliotecas e seus servidores, como órgãos e representantes da administração pública, são responsáveis pela guarda, controle e prestação de contas dos bens sob sua custódia. Isso inclui, de forma destacada, os livros do acervo físico circulante, cuja movimentação frequente exige mecanismos robustos de controle patrimonial.

Foi possível constatar que os livros são bens públicos classificados como bens patrimoniais permanentes, logo a gestão patrimonial desses bens requer integração entre os setores técnicos e administrativos da biblioteca, envolvendo desde o registro dos exemplares no sistema patrimonial até o acompanhamento de sua conservação, uso e eventual descarte, de acordo com as normas legais vigentes.

A responsabilidade legal sobre os bens patrimoniais é um ponto sensível da gestão pública. Servidores que atuam na administração desses bens estão sujeitos à responsabilização administrativa, civil e até criminal em casos de omissão, extravio ou má gestão. Devido a isso, é essencial que as bibliotecas adotem rotinas documentadas, baseadas em regulamentos internos, legislações específicas e boas práticas. Nesse contexto, a gestão de processos surge como uma abordagem interessante e promissora para otimização dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias.

Ao realizar o mapeamento e a modelagem dos processos internos, é possível identificar fluxos de trabalho, atribuições, pontos críticos e oportunidades de melhoria. Essa prática favorece a padronização de procedimentos, a redução de falhas e a maior eficiência na prestação dos serviços. No caso do serviço de circulação e da gestão patrimonial, o mapeamento de processos permite visualizar com clareza como as etapas se conectam, facilitando a implementação de controles e o cumprimento de exigências legais.

Dessa forma, conclui-se que a gestão efetiva e o controle dos bens patrimoniais, mais especificamente do acervo circulante do Sistema de bibliotecas UFF, passa necessariamente, pelo fortalecimento de práticas de gestão orientadas à eficiência, à transparência e à responsabilidade. A atuação integrada entre os diversos setores institucionalizados da Universidade, gestores administrativos, bibliotecários e demais servidores é crucial para garantir que os serviços prestados estejam em conformidade com os princípios da administração pública e atendam às necessidades dos usuários.

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, 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.

6.1 Sugestões para trabalhos futuros

Sugere-se para trabalhos futuros o estudo acerca dos demais passos para a implementação da gestão de processos no Sistema de Bibliotecas UFF, quais sejam implantação, monitoramento, ajustes e melhorias no processo de cobrança de usuários, assim como nos demais processos relacionados aos serviços oferecidos pelas unidades de informação.

Neste trabalho foi alcançado o objetivo de mapear e modelar o processo de cobrança de usuários com livros em atraso, com foco na gestão patrimonial dos acervos circulantes, porém estudos sobre a implementação, monitoramento e melhoria desse processo tem potencial de gerar dados importantes para aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas.

Realizar estudos que possam identificar, implementar, monitorar e aprimorar ferramentas de gestão aptas a gerar melhorias na gestão dos serviços oferecidos pelas unidades de informação viabiliza a valorização das bibliotecas universitárias, e pode influenciar de forma positiva à sociedade a reconhecer que o acesso à informação qualificada e ao conhecimento é um direito e uma condição essencial para o desenvolvimento científico, social e econômico do país.

REFERÊNCIAS

- ANZOLIN, H. H. Rede **Pergamum: história, evolução e perspectivas**. Revista ACB, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 493–512, 2009. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/640>. Acesso em: 18 dez. 2024.
- BACK, T. J.I. **A importância da modelagem dos processos de negócio utilizando Business Process Model and Notation (BPMN): um estudo de caso**. 2016. 62 p. Dissertação (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo) – Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Portugal, 2016. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/84651>. Acesso em: 28 nov. 2023.
- BARCELLOS, B. M.; SANTOS, E. J.; GIACOMELLI, G. **Gestão patrimonial e logística no setor público**. [S. l.]: Grupo A, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021662/>. Acesso em: 13 mai. 2024
- BARRETO, I. C. E. **Inovação na gestão de processos patrimoniais de acervos bibliográficos físicos: estudo de caso das bibliotecas integrantes do Sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**. 2021. 88f. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Universidade Federal do Tocantins, 2021. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10213887. Acesso em: 18 nov. 2023.
- BARRETO, I.C.E.; JÚNIOR, F.G.R.P.; COSTA, W.E.M. **Gestão patrimonial: perspectivas do controle contábil e extra contábil de acervos bibliográficos físicos em bibliotecas de instituições públicas federais**. Revista Observatório, [s. l.], v. 8, n. 1, p. a3pt-a3pt, 2022. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/14977>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. [S. l.]: Grupo A, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550825/>. Acesso em: 04 jun. 2024.
- BLATTMANN, U.; REIS, M. M. O. **Gestão de processos em bibliotecas**. [S. l.]. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077>. Acesso em: 28.01.25
- BORGES, M. E. N. O essencial para a gestão de serviços e produtos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, [s. l.] v. 5, n. 2, p. 115-128, 2007.
- BRASIL. **Acórdão 111/2006-TCU-Primeira Câmara**. Relator: Ministro Guilherme Palmeira. Ata nº 2/2006 – 1ª Câmara. Data da Sessão: 31/1/2006 – Ordinária. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2006. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br>. Acesso em: 28 de mai. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.540, de 5 de novembro de 2020.** Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle. DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10540.htm. Acesso em: 11 de mai. 2024.

BRASIL. **Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.** Institui o Código Penal. Brasília, DF: Presidência da República, 1940. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 26 de mai. 2024.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm#view. Acesso em: 06 de jan. 2024.

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/acesso-a-informacao/legislacao/instrucao-normativa-no-205-de-08-de-abril-de-1988>. Acesso em: 18 de mai. 2024.

BRASIL. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 23 de mai. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406compilada.htm. Acesso em: 16 de mai. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.753, de 30 de outubro de 2003.** Institui a Política Nacional do Livro. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.753.htm. Acesso em: 20 de maio de 2024.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 18 de mai. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992.** Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 1992. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429compilada.htm. Acesso em: 22 de mai. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília,

DF: Presidência da República, 1990. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 28 de mai. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020**. Institui o Sistema Integrado de Gestão Patrimonial – Siads [...]. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020. Disponível em:
<https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-no-232-de-2-de-junho-de-2020>. Acesso em 23 de mai. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002**. Divulga o detalhamento das naturezas de despesas [...] Brasília, DF: Ministério da Fazenda/STN, 2002. Disponível em:
https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:p9_id_publicacao:8754. Acesso em: 28 de mai. 2024.

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

CERETTA, M. G. S.; CANZANI, J. C.; CABRERA, M. C. El servicio de préstamo: espacio de convergencia en el contexto de las bibliotecas. **Palabra clave**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 01-13, 2016. Disponível em: <https://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCe011/7570>. Acesso em: 10 mai. 2024.

CHUANJIE, X.; QIUBO, C.; HONGBING, S. University Library Lending Process Analysis and Optimization. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRICAL AND CONTROL ENGINEERING, 2010. [s. l.]. [**Proceedings**], [s. l.]: IEEE, 2010. p. 3131-3133.

COSTA, Helder Gomes. **Introdução ao método de análise hierárquica**: análise multicritério no auxílio à decisão. Niterói: HGC, 2002.

COUTINHO, José Roberto de Andrade. **Gestão patrimonial na administração pública**: noções gerais sobre os bens das entidades que integram a administração pública e sua utilização. Rio de Janeiro: Lumem Juris, 2004.

CUNHA, M. B. D.; DIÓGENES, F. C. B. A trajetória da biblioteca universitária no Brasil no período de 1901 a 2010. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, [s. l.], v. 21, n. 47, p. 100–123, 12 set. 2016.

DE PAULA, Mariléia Aparecida; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014. Disponível em:
<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1598>. Acesso em 03 de abr. 2024.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DRUMOND, Geisa Meirelles. **A percepção da maturidade do processo de aquisição bibliográfica em um sistema de bibliotecas universitárias: um estudo de caso**. 2014. 144

f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia.

DUTRA, Luciano. **Direito constitucional essencial**. 3. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

FADUL, E.M.C; MAC-LLISTER, M.A.S; SILVA, L.P. Ensaaiando interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. **Revista de Administração pública**. Rio de Janeiro. Nov./dez. 2012.

FERNANDES, E. C.; MONTEIRO, D. A. A. Análise do controle patrimonial de bens permanentes em uma Organização Pública. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019. <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.7224>.

FONTES, A. M; SANTOS, A. C. N.; LIBÓRIO, F. O. Modelagem de processos com o BPMN para a melhoria de processos acadêmicos do IFS. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 41716-41728, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/12374>. Acesso em: 29 nov. 2023

FURTADO, G. R. F; MORAES, M. H. M. Bibliotecas universitárias brasileiras e os produtos e serviços ofertados durante a pandemia covid-19: análise da produção científica disponibilizadas no Google Acadêmico. **BIBLOS**, v. 36, n. 1, 2022. Disponível em: <https://furg.emnuvens.com.br/biblos/issue/view/779>. Acesso em 12/07/2023.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª edição. [s. l.]: Grupo GEN, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 01 jun. 2024.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, p. 6-9, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGwMhWd84zYf/> Acesso em: 18 fev. 2025.

Gonçalves, Peterson Martins. **Modelagem e gestão de processos de Negócio**. Indaial : Uniassevi, 2013.

GUPTA, V. K. Burning libraries: A review through the lens of history. **Journal of Indian Library Association**, v. 54, n. 1, 2019. Disponível em: <https://www.ilaindia.net/jila/index.php/jila/article/view/163>. Acesso em: 01 de abr. 2024.

HÜBNER, Marcos Leandro Freitas; ANDRETTA, Pedro Ivo Silveira. A relação entre sucesso acadêmico e biblioteca universitária: uma análise a partir dos empréstimos domiciliares em uma universidade brasileira. **Información, cultura y sociedad**, n. 34, p. 45-62, 2016.

IBGE. **Portal das Cidades. Rio das Ostras**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/rio-das-ostras/panorama>. Acesso em: 03 abr. 2024.

IPEA. **Atlas do Estado Brasileiro**. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/filtros-series/35/Escolaridade-no-setor-publico/0>. Acesso em 18 abr. 2025.

ISO. International Organization for Standardization. **ISO 11620:2023**. Information and documentation - Library performance indicators. Genebra: 2023. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:11620:ed-4:v1:en>. Acesso em: 08 abr. 2024.

JÚNIOR, A.A.F.; MOTA, A.P.C. Modelagem de Processos em Bibliotecas Universitárias: aplicações em serviços de atendimento. **Biblos**, v. 33, n. 1, p. 67-93, 2019. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/7957>. Acesso em: 08 dez. 2023.

JUNIOR, Fabiano Torres; SILVA, Lino Martins da. A importância do controle contábil e extracontábil dos bens permanentes adquiridos pela administração pública federal. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, [S. l.], v. 8, n. 2, 2003. DOI: 10.12979/rcmccuerj.v8i2.5596. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/5596>. Acesso em: 16 mai. 2024.

JUNIOR, Jayme Spinelli. **Guia de preservação & segurança da Biblioteca Nacional**. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais) – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

JUNKES, Bruno; *et al.* Serviços híbridos em uma biblioteca universitária: relato de experiência. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 22, 2023, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: SNBU, 2023, p. 1-9. Disponível em: <https://anaiscbbd.emnuvens.com.br/snbu2023/article/view/2994/2752>. Acesso em: 22 jul. 2024.

KANDEMIR, P.; OĞUZ, TÜLAY. Business Process Modeling of the Acquisition of Printed Books: Ankara University Library and Documentation Center Example. **TURKISH LIBRARIANSHIP**, v. 32, n. 3, 2018. Disponível em: <https://avesis.ankara.edu.tr/yayin/a93a84b6-4823-454e-bf06-5dd1ac83b25f/business-process-modeling-of-the-acquisition-of-printed-books-ankara-university-library-and-documentation-center-example>. Acesso em: 14 mar. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. [s. l.]: Grupo GEN, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 01 jun. 2024.

LUBISCO, N. M. L. Panorama sobre a organização de serviços em unidades de informação. **Revista Percursos**. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/20722>. Acesso em: 19 abr. 2024.

MACHADO, Luis Fernando Pires. **Patrimônio Público**. NT Educação. Brasília: 2013.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso : Uma Estratégia de Pesquisa**. 2 edição. [s. l.]: Grupo GEN, 2008. E-book.. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 02 jun. 2024.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3ª edição. [s. l.]: Grupo GEN, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/>. Acesso em: 03 jun. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; TERENTIM, Gino. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à era da Agilidade Organizacional**. [s. l.]: Grupo GEN, 2024. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775897/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

MEDEIROS, Igor de Freitas. **Avaliação e melhoria da qualidade no serviço público: um estudo de caso em uma biblioteca universitária por meio do modelo SERVQUAL**. 2015. 122 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3ª edição. [s. l.]: Grupo GEN, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 02 jun. 2024.

MIRANDA, E. S. S.; SALDANHA, O. C. C.; SÃO PEDRO FILHO, F.. Fluxograma como ferramenta de qualidade em processos de gestão em biblioteca universitária. [s. l.]: **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 13923-13941, 2023. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez24.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=all&id=W4386001237>. Acesso em 08 fev. 2025.

MAMPRIM, C.S.C; GASPAR, L;A.; LIMA JUNIOR, F.R. **Mapeamento e Melhoria dos Processos de Gestão de um Programa de Pós-Graduação**. [s. l.]. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. CnBRepro. 2020. Disponível em: <https://utfpr-ct-static-content.s3.amazonaws.com/utfpr.curitiba.br/wp-content/uploads/sites/26/2021/08/Mapeamento-e-Melhoria-dos-Processos-de-Gestao-de-um-Programa-de-Pos-Graduacao.pdf>. Acesso em: 23 març. 2025.

MORAES, R. B. de. **Livros e bibliotecas no Brasil colonial**. 2ª ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2006.

MOREIRA, M. M. A. C. *et al.* **Ferramentas da qualidade: uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5W2H, ciclo PDCA, DMAIC e suas interrelações**. In: Anais [do] 5. simpósio do programa de pós-graduação 2021 em engenharia mecânica da EESC-USP / coordenação: Adriano Almeida Gonçalves Siqueira, Carlos Alberto Fortulan; organização: Alfredo Jaramillo Palma... [et al.]. — São Carlos : EESC-USP, 2021. Disponível em: <https://ppg-sem.eesc.usp.br/sipgem2021.html#:~:text=O%20evento%20ocorrer%C3%A1%20nos%20dias,os%20templates%20dispon%C3%ADveis%20na%20p%C3%A1gina>. Acesso em: 03 mai. 2025.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 21, p. 173-193, 2016.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de Direito Administrativo**, 5ª ed., São Paulo: Método, 2017.

OLIVEIRA, V. C. S. Modelos de Administração Pública. In: **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão** / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David . – Juiz de Fora : Ed. UFJF, 2013.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. – 3ª. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PEREIRA, N. C.; LUIZA, V. L.; MENDES, L.V. P.; COSTA, K. S. **Modelo lógico e matriz de julgamento para apreciação dos Serviços Farmacêuticos na Atenção Primária em Saúde Brasileira**. Journal of Management & Primary Health Care. ISSN 2179-6750, [S. l.], v. 13, p. e013, 2021. DOI: 10.14295/jmphc.v13.1163. Disponível em: <https://jmpmc.com.br/jmpmc/article/view/1163>. Acesso em: 26 jun. 2024.

PRADO, P.C.; SÁ, N. O. Implicações jurídico administrativas da não devolução de material bibliográfico em instituições públicas de ensino superior brasileira. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 14, n. 2, 2019. Disponível em: <https://pbcib.com/index.php/pbcib/index>. Acesso em 12 nov. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIZZETTI, D.M., *et al.* **Mapeamento e Gestão de Processos Aplicados em uma Secretaria Pertencente a uma Pró-Reitoria de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira** Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2016. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez24.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=all&id=W2615551508>. Acesso em: 06 fev. 2025.

ROCHA, Henrique M.; BARRETO, Jeanine S.; AFFONSO, Ligia M F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. p.7. ISBN 9788595021471. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021471/>. Acesso em: 23 fev. 2025.

ROTONDARO, R. G. **Gestão por processos**. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Eds.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, T. E.;

SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

SILVEIRA, N. F. Evolução das Bibliotecas Universitárias. **Revista ACB**, v. 19, n. 1, p. 69-76, 2014.

SOUSA, A. F. de; NETO, A. B.; LUPORINI, C. E. de M. **Manual de gestão empresarial:**

teoria e prática. Barueri: Manole, 2021. E-book. p.282. ISBN 9786555764499. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555764499/>. Acesso em: 31 jan. 2025.

SOUZA, M. C. **Administração Pública.** Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Penal. Christiano Jorge Santos (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/411/edicao-1/administracao-publica>. Acesso em: 30 nov. 2023.

TARAPANOFF, K. Planejamento para bibliotecas universitárias no Brasil: sua posição sócio-econômica e estrutural. **UnB**, 1981. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/3452>. Acesso em: 28 jun. 2023.

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 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. **Histórico.** Niterói: UFF, 2010. Disponível em: <https://www.uff.br/?q=historico>. Acesso em: 23 nov. 2023.

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Determinação de Serviço SDC, Nº. 18 de 21 de março de 2019.** Institui o Grupo Gestor do Pergamum UFF. Niterói: SDC/UFF, 2019. Disponível em: <http://www.noticias.uff.br/bs/2019/03/055-19.pdf>. Acesso em: 18 dez. 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 jan. 2024.

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Norma de serviço n.º 675 de 04 de outubro de 2019.** Regulamenta os procedimentos para baixa dos bens não localizados após a realização de três processamentos consecutivos de inventário. Niterói: Gabinete do Reitor/UFF, 2019. Disponível em: https://patrimonio.uff.br/wp-content/uploads/sites/88/2023/02/Norma-de-Servi%C3%A7o-675_2019.pdf. Acesso em: 20 dez. 2023.

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Norma de Serviço n.º 630 de 24 de abril de 2013.** Regulamenta os procedimentos administrativos para o recebimento de Bens Móveis no âmbito da Universidade Federal Fluminense e outras disposições. Niterói: Gabinete do Reitor/UFF, 2013. Disponível em: https://patrimonio.uff.br/wp-content/uploads/sites/88/2018/10/Norma_de_Servi%C3%A7o_GAR_630_2013-1.pdf. Acesso em: 13 dez 2023.

UFF. Universidade Federal Fluminense. **PDU 2021-2023**. Plano de Desenvolvimento da Unidade. Niterói: SDC/UFF, 2021. Disponível em: <https://sdc.uff.br/institucional/documentos/>. Acesso em: 15 jan. 2024.

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Manual de Processamento Técnico do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Fluminense**. Niterói: SDC/UFF. 2020. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/13051/Manual%20de%20Processamento%20Tecnico%202020.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 08 de jan. 2024.

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Relatório de gestão integrado da universidade federal fluminense – UFF 2023**. Niterói: UFF, 2023. Disponível em: https://www.uff.br/sites/default/files/relatorio-contabil_2023.pdf. Acesso em: 18 mai. 2024

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Relatório de Gestão CBI 2019**. Niterói: UFF/CBI, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/12801/Relat%C3%B3rio%20CBI%202019.pdf;jsessionid=84CE622E419CFDBC69AAEA79B73EE20F?sequence=11>. Acesso em: 11 mai. 2024.

WALTERS, W. H. Beg, borrow, and steal: Formal and informal access to the scholarly literature at US master's universities. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 45, n. 6, p. 102059, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0099133319302770>. Acesso em: 10 mai. 2024.

YANNICK, Luan. **O setor de circulação e o serviço de empréstimo em perspectiva : um estudo sobre as bibliotecas universitárias federais brasileiras**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. [s. l]: Grupo A, 2015. E-book.. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 02 jun. 2024.

APÊNDICES

Apêndice A - Questionário para mapeamento de processo validado pelo grupo de especialistas.

Questionário para mapeamento do processo de cobrança de usuários com livros em atraso	Referência para construção das perguntas
1) Dados gerais: 1) Qual o seu cargo na Biblioteca? ☐ Bibliotecário ☐ Assistente de Biblioteca ☐ Técnico em Biblioteconomia ☐ Empregado Terceirizado ☐ Estagiário ☐ Outro 2) Qual a sua formação? 3) Qual o seu nível de escolaridade? 4) Quanto tempo você trabalha na biblioteca? ☐ Menos de 1 ano ☐ 1-3 anos ☐ 3-5 anos ☐ Mais de 5 anos 5) Qual a sua idade? 6) Gênero: ☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro. Qual? ☐ Prefiro não dizer	Martins e Teóphilo (2016) Gil (2019)
2) Gestão Patrimonial 7) Você é agente patrimonial da biblioteca na qual está lotado (a)? (agente patrimonial: servidor responsável por toda administração patrimonial de sua unidade, incluindo os livros, designado via Determinação de Serviço. Fonte: Site SAEP UFF) ☐ Sim ☐ Não 8) Você recebeu treinamento para exercer a função de agente patrimonial? ((agente patrimonial: servidor responsável por toda administração patrimonial de sua unidade, incluindo os livros,	Barreto, Junior e Costa (2022) Barreto (2021) Carvalho Filho (2016) Coutinho (2004) Fernandes e Monteiro (2019) Martins e Teóphilo (2016)

designado via Determinação de Serviço. Fonte: Site SAEP UFF).

☐ Sim

☐ Não

9) Você conhece as normativas patrimoniais da sua instituição sobre a gestão de bens permanentes?

☐ Sim

☐ Não

10) Você conhece normativa específica da sua instituição sobre a gestão de bens patrimoniais permanentes nas bibliotecas?

☐ Sim

☐ Não

3) Processo de Cobrança

11) A sua unidade de informação realiza a cobrança de usuários com livros em atraso?

☐ Sim

☐ Não

12) Quem faz a cobrança?

☐ Bibliotecário (a)

☐ Servidores

☐ Estagiários

☐ Empregados terceirizados

13) A cobrança é feita:

☐ via sistema pergamum

☐ via sistema específico. Qual?

☐ via contato telefônico

☐ via e-mail

☐ via aplicativo de mensagem

☐ via notificação por carta/telegrama

☐ outro

14) Com que frequência os avisos de atraso são enviados após o vencimento do prazo do empréstimo?

☐ Diariamente

☐ Semanalmente

☐ Quinzenalmente

☐ Mensalmente

Back (2016)
Fontes e Libório (2020)
Kandemir (2018)
Tabaishat (2010)
Martins e Teóphilo (2016)
Medeiros (2015)

15) As notificações de cobrança são enviadas automaticamente por sistema ou manualmente?

- ☐ Automaticamente
- ☐ Manualmente

16) Como é verificado quais alunos estão em atraso para realização da cobrança?

- ☐ Relatório do sistema
- ☐ Levantamento Manual
- ☐ Notificação automática do sistema
- ☐ Outro. Qual?

17) Você recebeu algum treinamento ou orientação específica para realizar o processo de cobrança?

- ☐ Sim
- ☐ Não

18) Existe algum manual descrevendo o processo de cobrança?

- ☐ Sim
- ☐ Não

19) Como você avalia a resposta dos usuários às notificações de cobrança pelo atraso na devolução dos livros?

- ☐ Ótima
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

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

- ☐ Falta de retorno dos usuários
- ☐ Informações de contato desatualizadas
- ☐ Sistema de notificação ineficaz
- ☐ Volume alto de livros em atraso
- ☐ Equipe reduzida na biblioteca
- ☐ Outro

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

- ☐ Atualização frequente dos dados de contato dos usuários
- ☐ Sistema de notificação automatizado

- ☐ Aumento da quantidade de avisos de atraso
- ☐ Treinamento adicional para funcionários
- ☐ Sistema de cobrança interligado com sistema de gerenciamento de alunos, docentes e servidores
- ☐ Sistema de cobrança interligado com sistemas de gestão do patrimônio
- ☐ Implementação de punições mais rigorosas
- ☐ Campanhas para estimular devoluções

22) Você tem sugestões específicas para melhorar o processo de cobrança de livros em atraso em uma biblioteca universitária?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se você respondeu "Sim" na pergunta anterior, por favor, indique quais sugestões:

Apêndice B - Resultado do Pré-teste do questionário de mapeamento de processo submetido ao grupo de especialistas.

O questionário para mapeamento do processo de cobrança dos usuários com livros em atraso que será aplicado aos servidores do sistema de bibliotecas UFF, foi submetido a um pré-teste, que buscou na avaliação de especialistas a verificação da sua confiabilidade e validade como instrumento de coleta de dados para essa pesquisa, conforme orientam Martins e Theóphilo (2016). O pré-teste foi enviado, no período de 1º a 10 de julho de 2024, por e-mail a quinze especialistas, Bibliotecários de Instituições Federais de Ensino Superior, selecionados a partir da ferramenta online *Linkedin*. A escolha dos respondentes foi pautada nos seguintes critérios: 1) ter a formação de bibliotecário; 2) atuar em bibliotecas universitárias de instituições federais de ensino superior.

Tendo em vista que o questionário seria aplicado ao servidores do sistema de bibliotecas UFF se fez necessário buscar especialistas que pudessem entender o contexto no qual estão inseridas as unidades de informação dessas instituições. Foram pesquisados no *Linkedin* profissionais cujo perfil fosse aberto para consulta e que já trouxessem em sua descrição os critérios de escolha expostos acima. O objetivo foi apenas verificar a adequação das perguntas ao critérios previamente definidos, por isso não constaram perguntas para identificação do grupo de especialistas.

Como métrica para validação do referido questionário, foi construída uma espécie de matriz de julgamento, baseada nos trabalhos de Costa (2002) e Pereira, *et. al* (2021). Segundo os autores a matriz de julgamento é uma ferramenta utilizada para auxiliar no processo de decisão, quando de se verifica que existem possibilidades variadas de escolha diante de um problema. Neste estudo o objetivo se relaciona a escolha de perguntas que possam contribuir de forma mais assertiva para o mapeamento do processo de cobrança de usuários com livros em atraso. Elaborada de forma mais objetiva e simplificada, a matriz de julgamento em questão está voltada para o objetivo deste projeto de pesquisa.

Foram definidos 4 critérios de avaliação e seus pesos correspondentes, baseados nos estudos sobre o mapeamento de processos, referenciados pelos autores Kandemir (2018), Tabaishat (2010) e Medeiros (2015). Tais critérios estão discriminados na tabela abaixo:

Tabela 8 - Critérios e pesos

Critério	Peso
Relevância: importância da pergunta para o mapeamento do processo de cobrança.	40%
Aplicabilidade: utilidade da pergunta para a análise e melhoria do processo.	30%
Clareza: clareza e compreensibilidade da pergunta.	20%
Detalhamento: nível de detalhe e especificidade da pergunta.	10%

Fonte: própria autora.

A escala de avaliação utilizada foi numérica de 0 a 5, na qual o julgamento se deu em relação aos critérios acima mencionados, quanto mais perto de 0 pior será a relevância, aplicabilidade, clareza e detalhamento da pergunta e respectivamente quanto mais perto de 5 melhor será a avaliação dos critérios selecionados. O cálculo da pontuação final, foi feito a partir da multiplicação da avaliação de cada alternativa pelo peso correspondente de cada critério, somando-se as pontuações ponderadas para se obter a pontuação total para cada alternativa.

Na análise dos resultados, as questões com pontuações acima de 15 pontos foram consideradas pertinentes quanto aos critérios de avaliação definidos anteriormente e adequadas ao objetivo desta pesquisa. As questões com pontuação de 0 a 15 pontos, puderam ser reformuladas considerando as sugestões fornecidas pelos especialistas.

O questionário submetido ao pré-teste é composto por três blocos, nomeados da seguinte maneira: 1) Dados Gerais, 2) Gestão Patrimonial e 3) Processo de cobrança, totalizando 22 (vinte e duas questões). Somente os blocos de perguntas relacionados a gestão patrimonial e ao mapeamento de processos foram submetidos a avaliação, totalizando 16 questões, visto que as perguntas sobre dados gerais têm como objetivo específico definir o grupo para o qual o questionário será aplicado.

Foram sugeridas pelos Bibliotecários avaliadores as seguintes melhorias:

- 1) “Faria perguntas mais específicas sobre o sistema utilizado na biblioteca, sobre as normas relacionadas a atraso de livro, perguntas mais direcionadas ao tema.”
- 2) “Sugiro esclarecer/definir a diferença entre processo e procedimento nas questões.”

- 3) “Acho que seria melhor utilizar responsável patrimonial em vez de agente patrimonial.”
- 4) “Creio que em algumas perguntas em que se fala de agente patrimonial, poderia diferenciar ou esclarecer que se trata somente dos livros, pois em algumas instituições o servidor também é responsável/corresponsável pelos bens patrimoniais (móveis e equipamentos da biblioteca).”
- 5) “Seu questionário ficou completo, poderia incluir uma questão perguntando se e feito alguma campanha para estimular as devoluções em atraso”
- 6) “Inserir uma descrição nas perguntas sobre agente patrimonial para explicar o que é e a relação com as bibliotecas.”

As sugestões acerca da terminologia “agente patrimonial” foram devidamente consideradas. O aprofundamento na diferenciação sobre processo e procedimento no questionário pode ser um fator complicador para a compreensão dos futuros respondentes, porém será considerado no momento oportuno.

A sugestão relacionada a campanhas para devoluções de materiais em atraso foi incluída como item da questão 21, que versa sobre melhorias do processo, e por fim no que tange a normas e sistemas específicos relacionados a temática, será objeto de pesquisa documental específica para o mapeamento do processo. O resultado do pré-teste mostrou-se satisfatório para validação do questionário proposto como instrumento de coletas de dados

Segue abaixo a tabela com a pontuação final de cada questão, assim como as respostas fornecidas pelos especialistas conforme solicitado no pré-teste realizado.

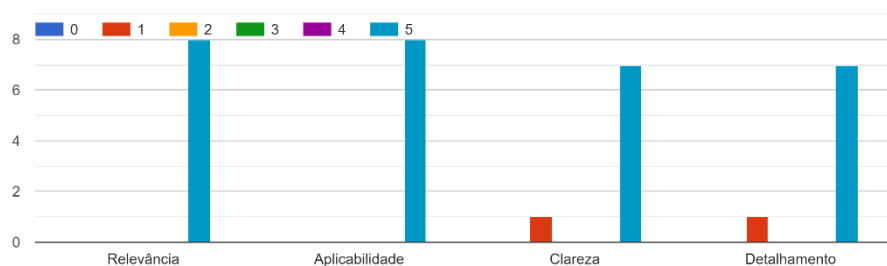
Tabela 9 - Pré-teste pontuação final

Critérios e pesos	PONTUAÇÃO PONDERADA DAS QUESTÕES (0 a 20 pontos)															
	Questões															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
RELEVÂNCIA 40%	2,9	3,3	4,5	4,1	5,0	4,0	4,9	4,6	4,5	4,9	3,9	4,8	4,0	4,6	4,9	4,6
APLICABILIDADE 30%	3,0	3,3	4,6	4,1	5,0	4,0	4,9	4,8	4,5	4,8	3,9	4,8	4,1	4,6	4,9	4,8
CLAREZA 20%	3,5	3,3	4,1	4,1	4,5	4,4	4,1	4,5	5,0	4,1	3,8	5,0	3,4	4,1	4,9	3,9
DETALHAMENTO 10%	3,6	3,0	4,3	4,1	4,5	4,4	4,3	4,5	4,9	4,3	3,5	4,9	3,4	4,1	4,9	3,4
TOTAL	13,0	12,8	17,5	16,5	19,0	16,8	18,1	18,4	18,9	18,0	15,0	19,4	14,9	17,5	19,5	16,6

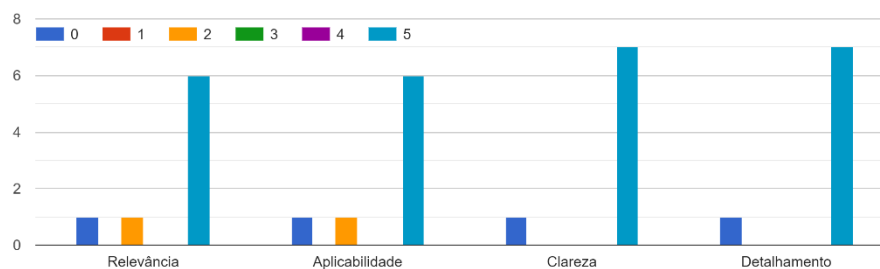
Fonte: Própria autora

Figura 19 - Respostas do grupo de especialistas retiradas da plataforma *google forms*.

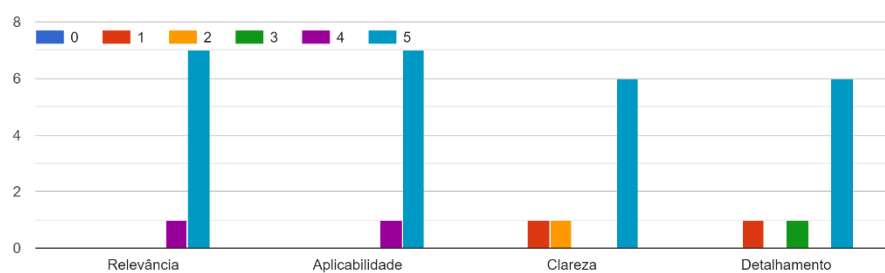
A sua unidade de informação realiza a cobrança de usuários com livros em atraso?



Quem faz a cobrança dos usuários com livros em atraso?

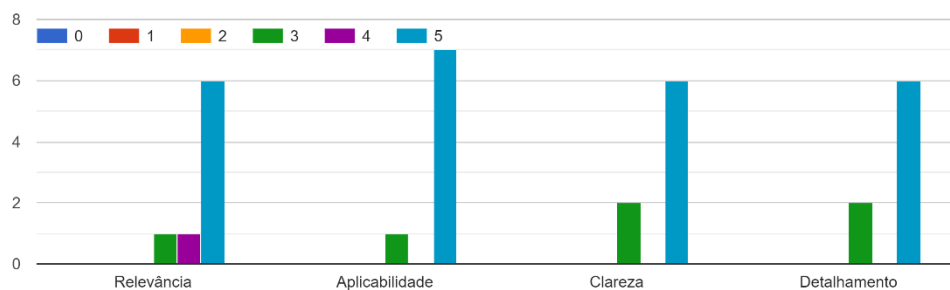


A cobrança é feita: () via sistema pergamum () via sistema específico. Qual? () via contato telefônico () via e-mail () via aplicativo de mensagem () via notificação por carta/telegrama () outro

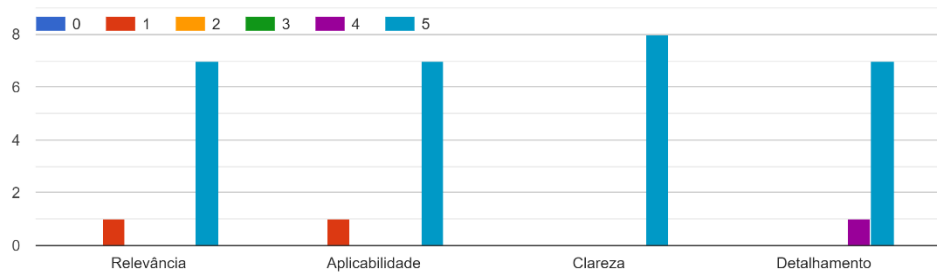


permanentes nas bibliotecas?

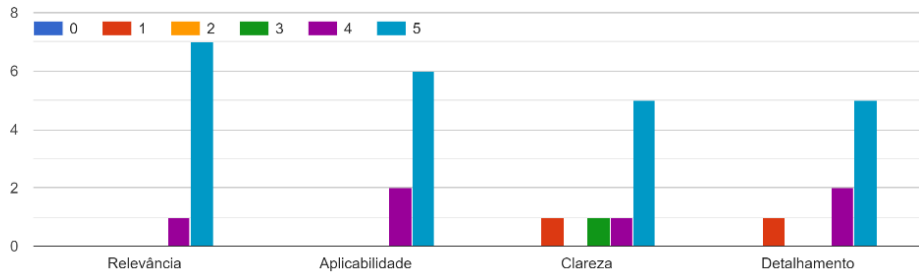
Com que frequência os avisos de atraso são enviados após o vencimento do prazo do empréstimo?



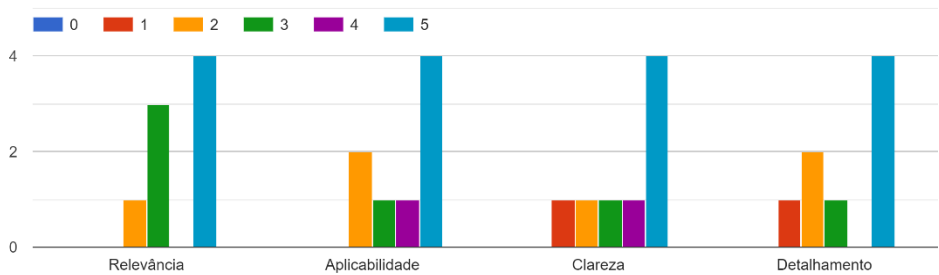
As notificações de cobrança são enviadas automaticamente por sistema ou manualmente?



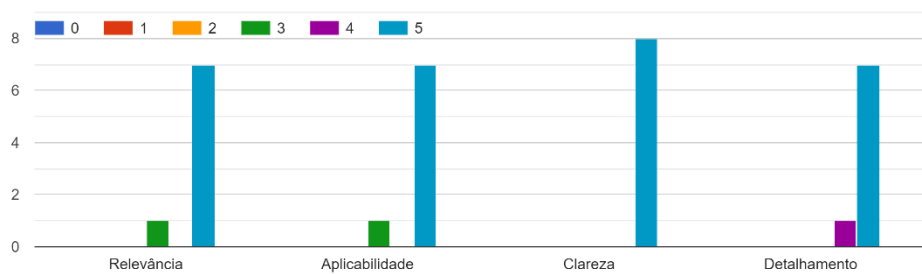
Como é verificado quais alunos estão em atraso para realização da cobrança?



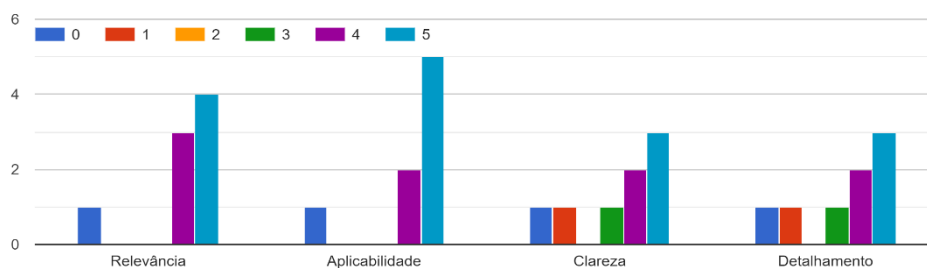
Você recebeu algum treinamento ou orientação específica para realizar o processo de cobrança?



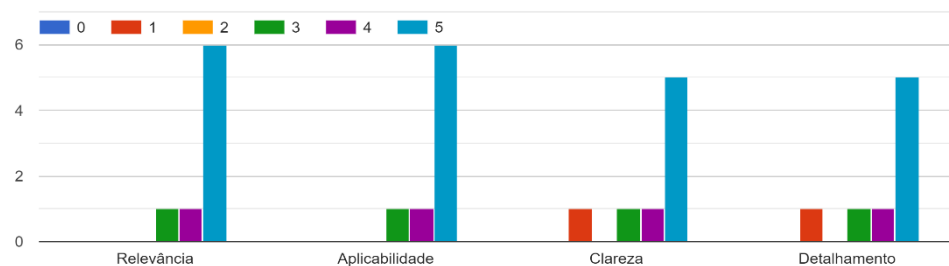
Existe algum manual descrevendo o processo de cobrança?



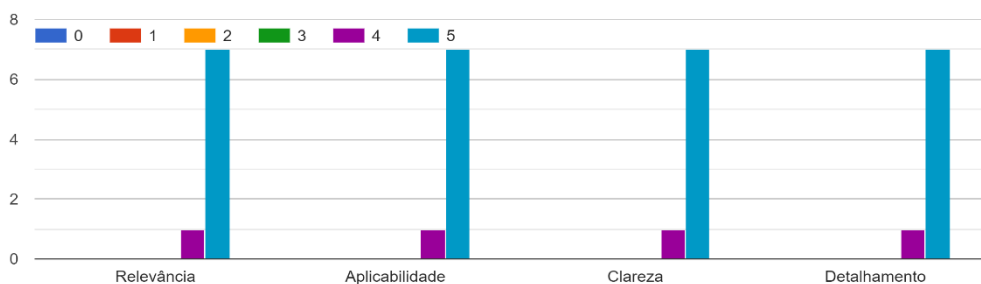
Como você avalia a resposta dos usuários às notificações de cobrança pelo atraso na devolução dos livros?



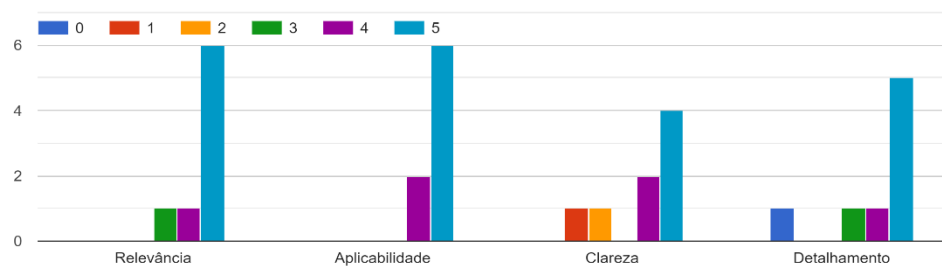
Quais são os principais desafios que você enfrenta no processo de cobrança de livros em atraso?



Na sua opinião, qual das seguintes opções poderiam melhorar o processo de cobrança de livros em atraso? (Marque todos que se aplicam) () Atualiz...ônio () Implementação de punições mais rigorosas



Você tem sugestões específicas para melhorar o processo de cobrança de livros em atraso em uma biblioteca universitária? Se você respondeu "Sim" na pergunta anterior, por favor, indique quais sugestões:

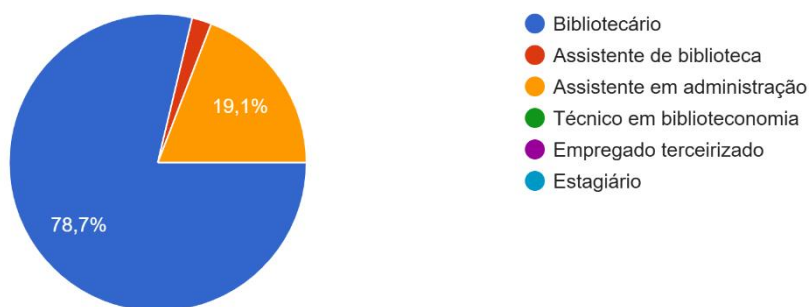


Fonte: *google forms*.

Figura 20 - Respostas dos servidores do sistema de bibliotecas UFF ao questionário de mapeamento

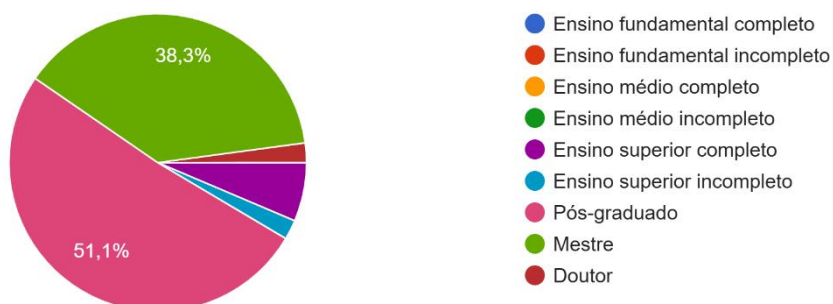
1) Qual o seu cargo na biblioteca?

47 respostas



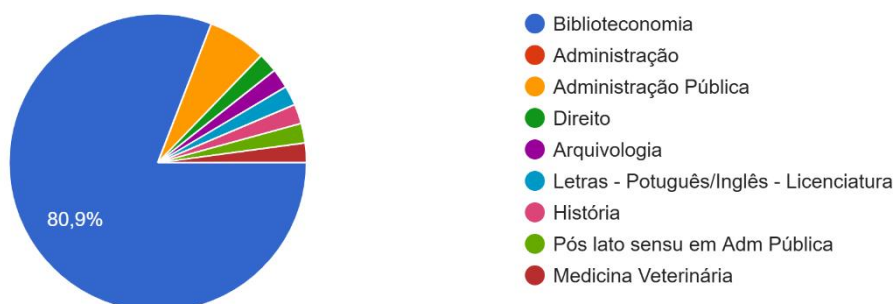
2) Qual o seu nível de escolaridade?

47 respostas



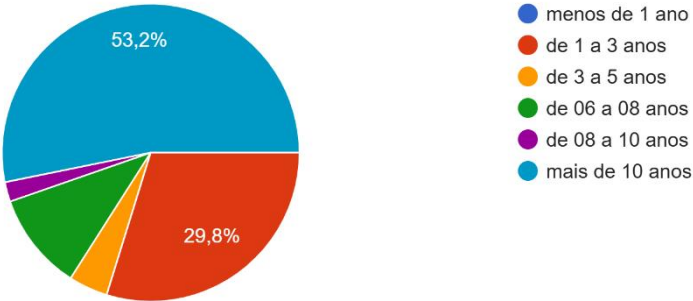
3) Qual sua área de formação?

47 respostas



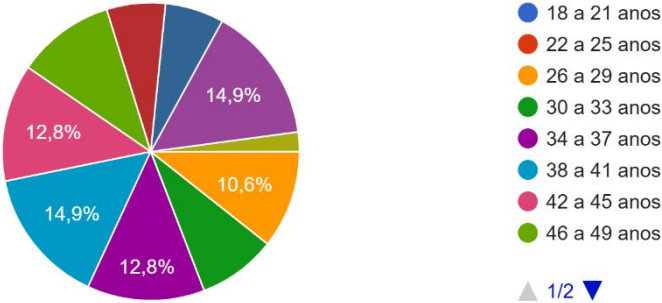
4) Quanto tempo você trabalha na biblioteca?

47 respostas



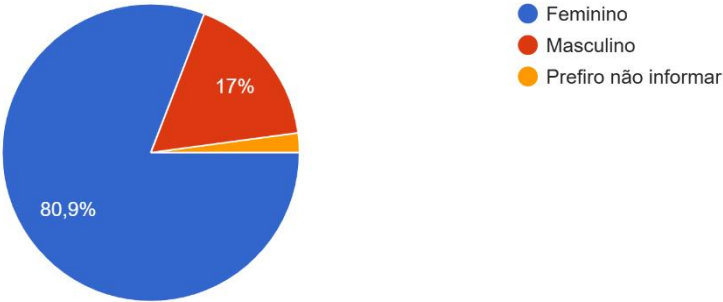
5) Qual a sua idade?

47 respostas



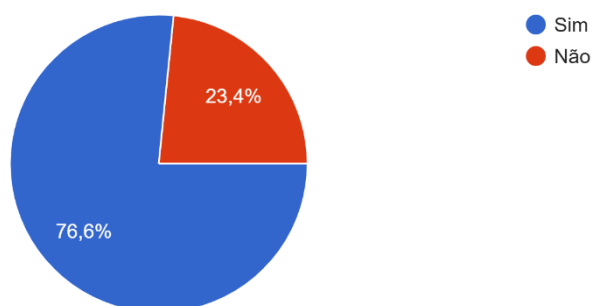
6) Qual o seu gênero?

47 respostas



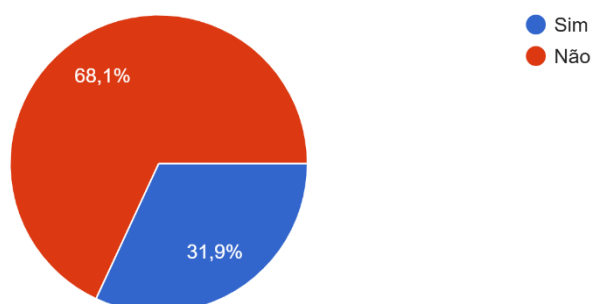
7) Você é agente patrimonial da biblioteca na qual está lotado (a)?

47 respostas



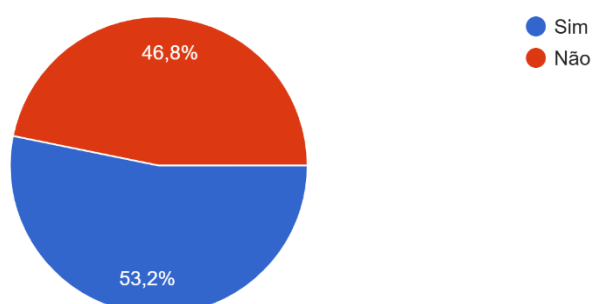
8) Você recebeu treinamento para exercer a função de agente patrimonial?

47 respostas



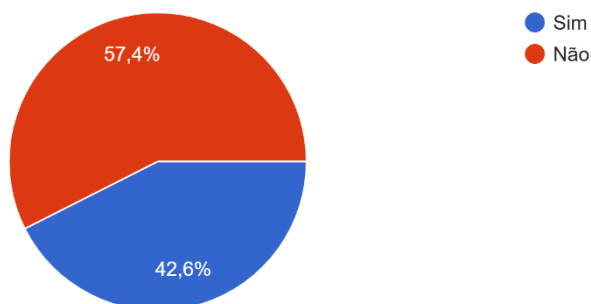
9) Você conhece as normativas patrimoniais da sua instituição sobre a gestão de bens permanentes?

47 respostas



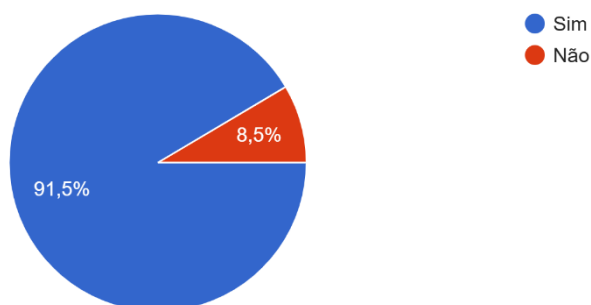
10) Você conhece normativa específica da sua instituição sobre a gestão de bens patrimoniais permanentes nas bibliotecas?

47 respostas



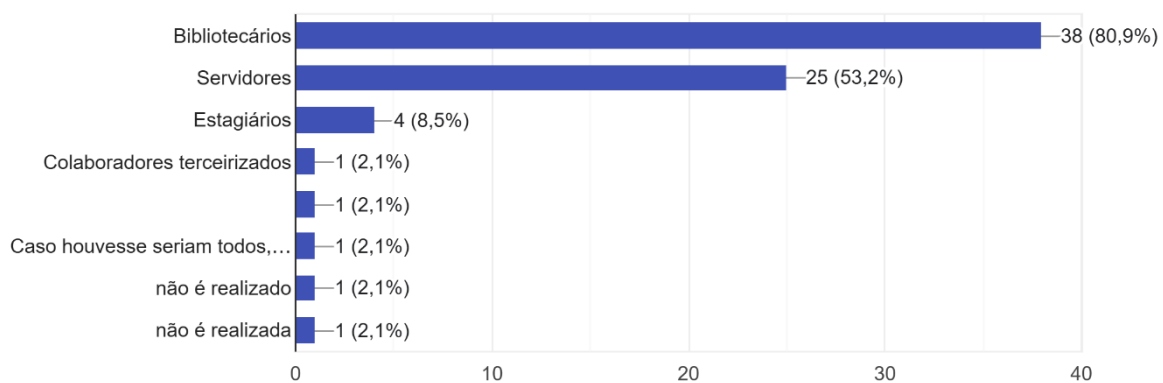
11) A sua unidade de informação realiza a cobrança de usuários com livros em atraso?

47 respostas



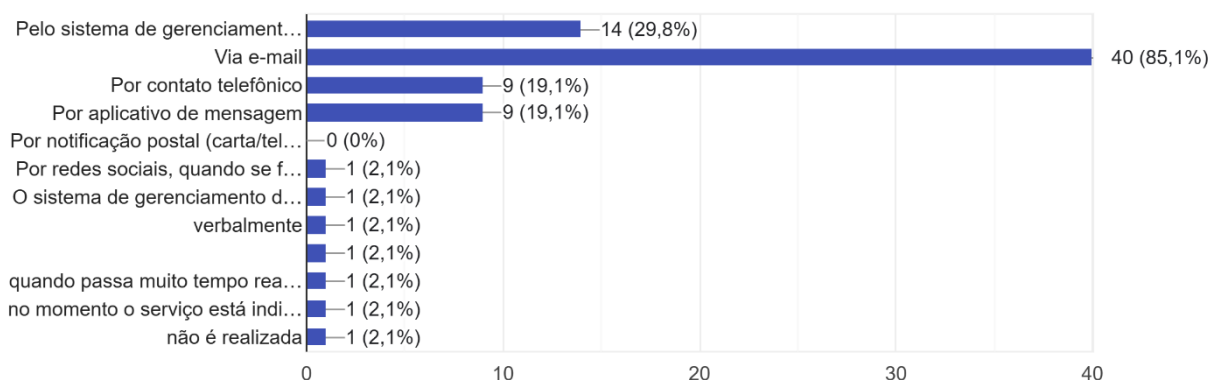
12) Quem faz a cobrança? (marque todos que fazem a cobrança)

47 respostas



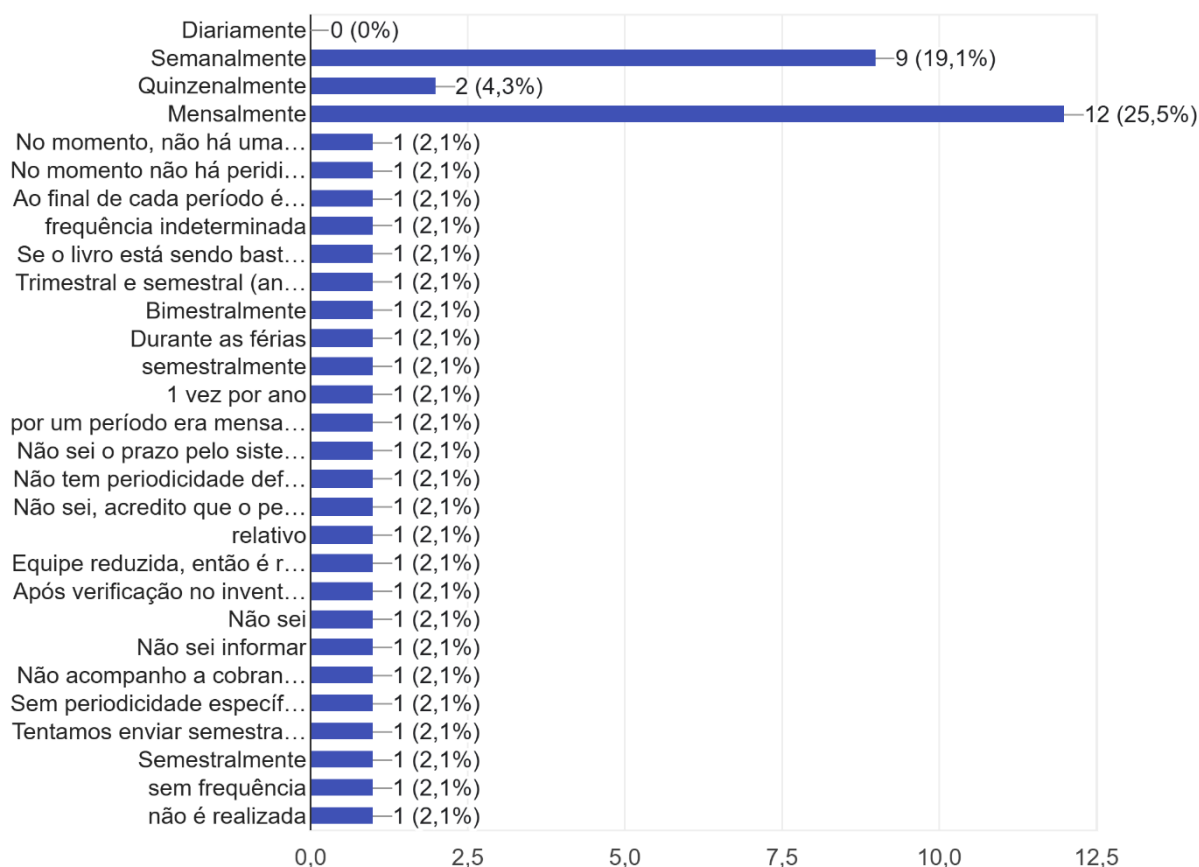
13) A cobrança é feita: (marque todos que se aplicam)

47 respostas



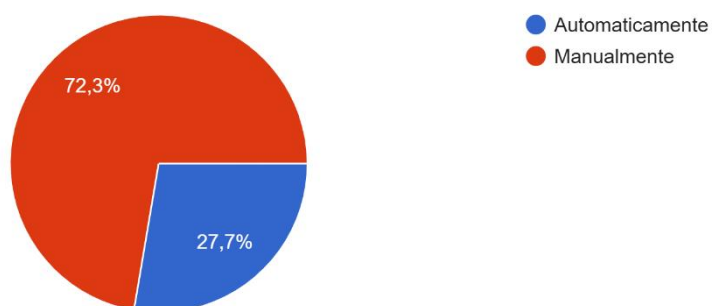
14) Com que frequência os avisos de atraso são enviados após o vencimento do prazo do empréstimo?

47 respostas



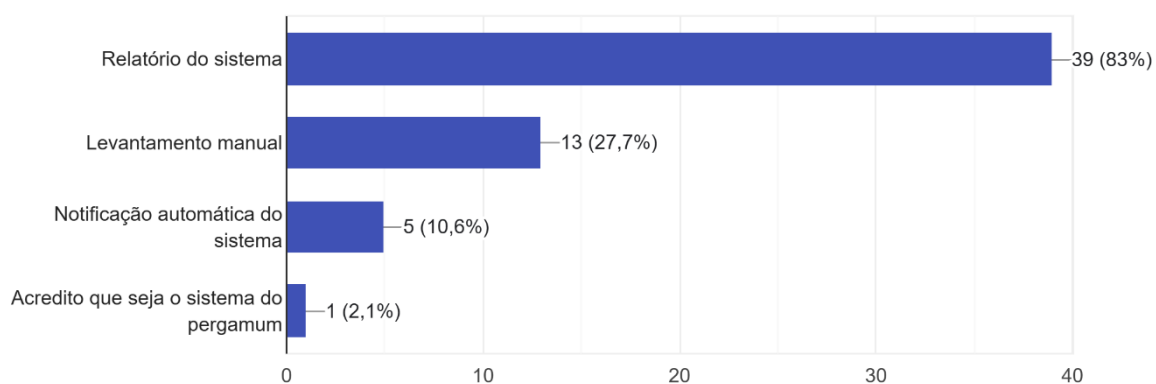
15) As notificações de cobrança são enviadas automaticamente por sistema ou manualmente?

47 respostas



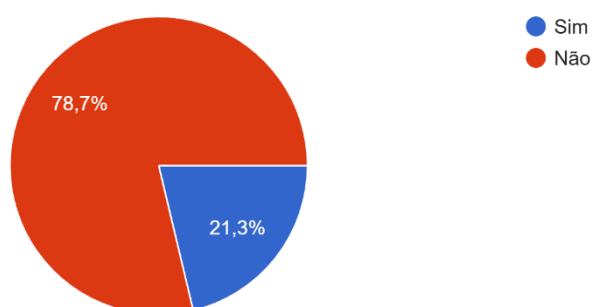
16) Como é verificado quais alunos estão em atraso para realização da cobrança?

47 respostas



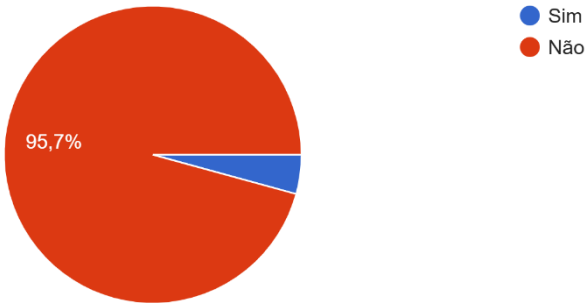
17) Você recebeu algum treinamento ou orientação específica para realizar o processo de cobrança?

47 respostas



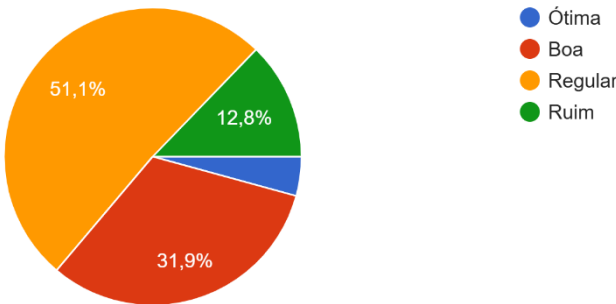
18) Você sabe se existe algum manual descrevendo o processo de cobrança?

47 respostas



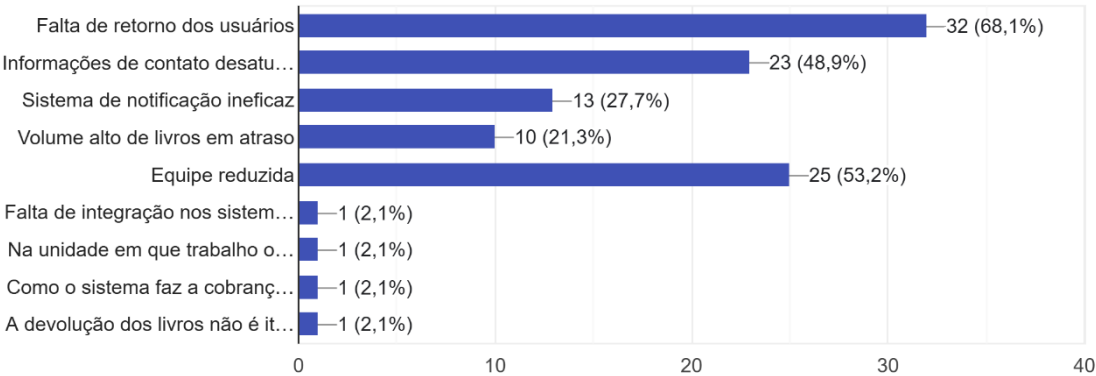
19) Como você avalia a resposta dos usuários às notificações de cobrança pelo atraso na devolução dos livros?

47 respostas



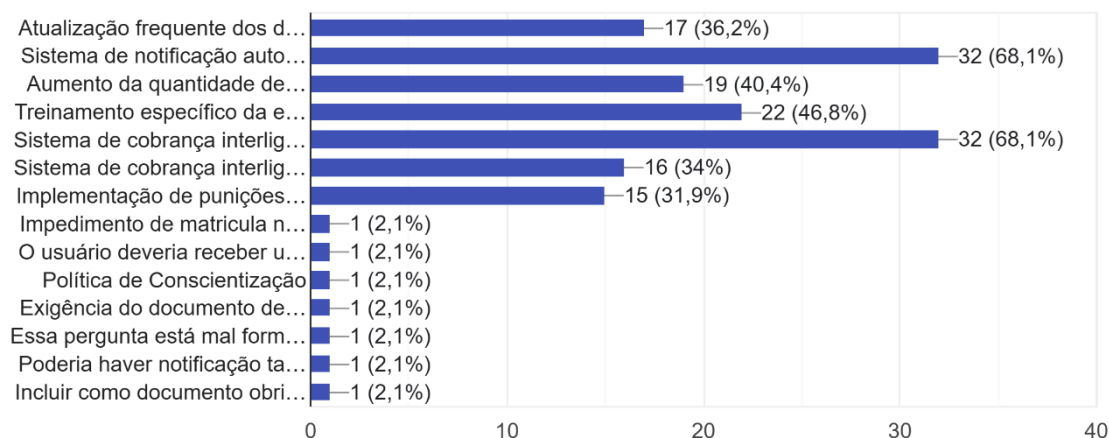
20) Quais são os principais desafios que você enfrenta no processo de cobrança de livros em atraso? (Marque todos os que se aplicam)

47 respostas



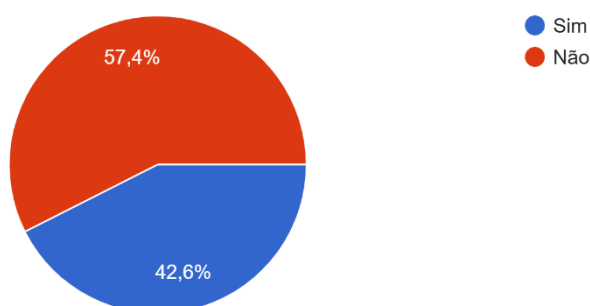
21) Na sua opinião, qual das seguintes opções poderiam melhorar o processo de cobrança de livros em atraso? (Marque todos que se aplicam)

47 respostas



22) Você tem sugestões para melhorar o processo de cobrança de livros em atraso em uma biblioteca universitária?

47 respostas



Sugestões:

47 respostas

Não

Não tenho sugestões

não

Na minha opinião o principal gargalo em relação a cobrança e recuperação de bens materiais bibliográficos, acontece devido a ausência de sistemas interligados com atualizações de dados de forma macro em todo o vínculo do usuário. Em um segundo momento para eficiência no processo de cobrança, seria necessário a suspensão de realização de atividades acadêmicas quando da não realização da devolução do material bibliográfico em atraso. Por fim, com o objetivo de ter a recuperação do bem, seria necessário a aplicação efetiva com base no Direito Privado e Público, sobre o tratamento de bens públicos, as sanções cabíveis nas esferas Administrativas, Cível e Penal, por ser tratar de patrimônio público e por consequência incabível a aplicação do princípio da bagatela.

Seria pertinente habilitar no sistema Pergamum as funções de lembrete de devolução (quando o empréstimo ainda estiver dentro do prazo) e de cobrança por atraso.

O sistema Pergamum deveria enviar as notificações a todos os usuários com empréstimo ativo, avisando sobre o prazo para renovação assim como o de devolução.

respondi não

Eu respondi não

Além do envio de notificações após atraso na devolução, percebemos melhora quando implementamos aviso no dia do vencimento, no qual a possibilidade de renovação também é informada.

0

Avisar para o usuário com um dia de antecedência sobre o vencimento da devolução do livro.

Algumas ações ajudariam na redução no número de atrasos/extravios, considero que: 1º - na maioria dos casos o aviso automático no dia anterior lembrando a data de devolução reduziria os atrasos. 2º - A Universidade alterar seus regimentos com penalidades administrativas dos usuários, incluindo entre os documentos necessários para colação de grau ou trancamento da matrícula a apresentação do Nada Consta, integração com o IDUFF. 3º - Para os usuários que abandonam ou têm cancelada a matrícula do curso, seria necessário a ação da Procuradoria conforme já previsto no artigo 32 da IN SDC/UFF nº5. Não tenho conhecimento de alguma ação movida pela Procuradoria referente aos livros não devolvidos.

Nenhuma sugestão

Interligar os sistemas de cobrança com os de gestão

Se os livros são considerados patrimônio, os alunos que estão em dívida deveriam ser impedidos de se matricular no período e/ou de dar entrada no pedido diploma

Educar com textos para refletir sobre a importância de não atrasar a devolução de livros. Níveis diferentes de punição. É um tema complexo. Eu sou a favor de não punir com suspensão, dependendo da situação.

Não

Campanha sobre uso de espaços coletivos

As Bibliotecas UFF deveriam ter um manual/política de cobrança de materias.

Biblioteca divulgar aos usuários importância da devolução do material, e evite esse material em atraso possa deixar outros discentes sem acesso a esses livros.

A emissão dos diplomas deveria ser condicionada ao Nada Consta nas bibliotecas. Ainda ainda assim, apenas estaria garantida a devolução do livro, que poderia ficar retido prejudicando a disponibilidade do documento para outros usuários.

Respondi não, mas acredito que capacitação e cartilhas claras seriam suficientes.

Não tenho sugestões.

O Sistema das bibliotecas (Pergamum) deveria trabalhar interligado ao IDUFF e ao Sistema de Transparência da UFF (Base de Cadastro de Pessoas), coletando dados cadastrais dos alunos, professores e funcionários da nossa instituição.

Cobrança em conjunto com a Coordenação de curso

As bibliotecas do sistema poderiam contar com assistentes administrativos, o que permitiria uma cobrança de livros mais frequente e complementar o sistema de cobrança automática.

respondi não pois o item 21 ja possui boas sugestões

-

Uma programação que faça a cobrança automática e reenvie a mesma em caso de necessidade. Que esse processo seja todo automatizado.

Integração entre Bibliotecas e Coordenação de cursos, visando a exigência do documento de Nada Consta, emitido pela biblioteca, por parte das Coordenações de Graduação e Pós-graduação. Atualmente, nem todas as coordenações exigem o nada consta para emitir o diploma do aluno.

Não tem como sugerir qualquer mudança no processo sem equipe adeq

Como grande quantidade de alunos segue o Instagram da biblioteca, penso que essa ferramenta possa reforçar a cobrança dos livros em atraso. Pode-se passar a perguntar se o usuário tem e qual é a rede social dele. Em Macaé é muito difícil o aluno manter o endereço e o mesmo telefone durante o curso inteiro, fato que dificulta que o contato seja realizado com sucesso.

Realização anual de inventário

Não tenho

A obrigatoriedade desta resposta não procede.

N/A

N/a

No momento não tenho sugestão

Respondi não.

Incluir como documento obrigatório no processo de emissão de diploma a Declaração Nada Consta da biblioteca. Dessa forma, todo e qualquer aluno que estiver com livro em atraso irá comparecer à biblioteca e fazer a devolução. Isso funcionou de forma excelente comigo durante os oito anos que trabalhei na secretaria dos cursos de pós-graduação.

não tenho

JÁ foi informado n questão anterior