

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

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

**LOAN PARTNERSHIP BETWEEN UNIVERSITY LIBRARIES IN THE CITY OF  
FREDERICO WESTPHALEN**

Ricardo Cesar Silva

**RESUMO**

Uma das formas de atender às expectativas dos usuários/clientes das instituições pode ser feita por meio das Parcerias. Propõe estabelecer um modelo de parceria entre as universidades da cidade de Frederico Westphalen para empréstimos dos materiais bibliográficos. A relevância dá-se pelo motivo de possibilitar a ampliação do acesso à informação e ao conhecimento dos envolvidos dessas IES. Para tanto, utilizou-se a metodologia de estudo de caso, de abordagem qualitativa, caráter descritivo e exploratório. Os passos para a realização da pesquisa foram o (i) levantamento dos dados junto às instituições parceiras (questionário semiestruturado) e a (ii) investigação de instituições que realizam o serviço de empréstimo entre bibliotecas. Na organização dos dados, fez-se uso da Gestão de Processos - modelagem de processos por meio da *Unified Modeling Language* (linguagem UML) - e a apresentação dos dados em diagramas de Caso de Usos e de Atividades, dispostos em um Manual de Procedimentos. Em linhas gerais, o trabalho mostrou-se exequível, com possibilidade de disponibilização de mais de 200 mil obras, economia na replicação de acervos das instituições e criação de um modelo de empréstimo entre bibliotecas.

**Palavras-chave:** bibliotecas universitárias, parceria entre bibliotecas, gestão de processos, manual de procedimentos.

**ABSTRACT**

One way to meet the users/customers expectations is through partnerships. This article proposes to establish a partnership model between Universities from the city of Frederico Westphalen for interlibrary loans of bibliographic material available in local institutions. The relevance is mainly promotes growing access to information and knowledge between stakeholders from these institutions (academic community and institutions). To this purpose, a case study methodology was used, with a qualitative approach and a descriptive and exploratory character. The steps to carry out this research were (i) data collection with partner institutions (semi-structured questionnaire) and (ii) research and collect data from institutions that offer interlibrary loans. Data was organized according to Process Management - Unified Modeling Language (UML) - and presentation of data with Use Case and Activity diagrams, laid out in a Procedures Manual. Besides, it offers a set of performance indicators, in order to measure if the service is meeting the expectations of users/clients and institutions involved. In general lines, the work proved to be feasible with the possibility of making available over 200 thousand works, economic savings in the replication of institutional collections.

**Keywords:** university libraries, partnership between libraries, process management, procedures manual.

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Para atingir tal premissa, foram elencados os seguintes objetivos:

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

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

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

### 2.1 ESTRUTURA DO ENSINO NO BRASIL E BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As instituições de ensino Públicas e Privadas, no Brasil, são divididas em diversos níveis, de acordo com a idade (educação infantil, ensino fundamental, médio e educação de jovens e adultos), o grau (ensino técnico, superior e pós-graduação) e o foco desejado pelo

aluno (técnico, tecnológico e acadêmico). Seguem, no quadro 1, a divisão e as categorias dentro de cada nível.

Quadro 1 - Estrutura do ensino no Brasil.

Ensino	Modalidade	Tipos	Características
1. Básico	• <i>Educação Infantil</i>	Creche e pré-escola (3 a 5 anos)	✓ Compreende a fase dos primeiros anos pré-escolares – estímulos ao ambiente para o desenvolvimento cognitivo.
	• <i>Ensino Fundamental</i>	Alfabetização, anos iniciais e finais (6 a 14 anos)	✓ Dividido em dois ciclos: alfabetização do aluno (atividades lúdicas, jogos, leituras, imagens e sons) e ênfase nos conteúdos básicos (matemática, língua portuguesa, biologia, química, filosofia, artes, educação física, realidade social e política).
	• <i>Ensino Médio</i>	Complementação dos conteúdos do ensino fundamental (15 a 17 anos)	✓ Continuação dos conteúdos do ensino fundamental e preparação para a universidade e/ou ensino técnico – transição.
	• <i>Ensino de Jovens e Adultos (EJA)</i>	Compreende os ensinos fundamental e médio (acima de 18 anos)	✓ Esta variante é destinada a quem não frequentou a escola na idade correspondente às modalidades anteriores.
2. Ensino Técnico (desenvolvimento de habilidades profissionais)	• <i>Integrado</i>	Mesma instituição	✓ O aluno faz o ensino técnico junto com o ensino médio.
		Instituições diferentes ou mesma instituição	✓ O aluno faz o ensino médio em um horário e o técnico em outro.
		Após o término do ensino médio	✓ O aluno cursa o ensino técnico após o término do ensino médio.
3. Ensino Superior	• <i>Bacharelado, Licenciatura e Formação Tecnológica</i>	São realizados, frequentemente, após o término do ensino médio e/ou técnico.	✓ Os cursos são oferecidos pelas universidades e visam desenvolver nos alunos habilidades profissionais, culturais e sociais. A formação é dada em nível superior no que compete ao ensino, à pesquisa e à extensão.
4. Pós-Graduação	• <i>Lato Sensu – Especialização e MBA, stricto sensu – Mestrado Profissional e Acadêmico,</i>	São realizados, frequentemente, após o término do ensino superior.	✓ Os cursos <i>Lato Sensu</i> são orientados à atuação profissional e à atualização dos formados em nível superior, e os <i>Stricto Sensu</i> são voltados para a formação científica e acadêmica: pesquisa, ensino e extensão. O Mestrado Profissional é considerado <i>Stricto Sensu</i> , porém apresenta

	<i>Doutorado e Pós-Doutorado.</i>		características do <i>Lato Sensu</i> , uma vez que procura atualizar os estudantes na atuação profissional.

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

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

## 2.2 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

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

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

O principal norte da Biblioteca Universitária é a Gestão da Informação, que, consoante Dias e Belluzzo (2003), consiste em um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas, os quais são utilizados na prática administrativa que visa o serviço de informação para atingir a missão e os objetivos desejados. De acordo com Choo (2003), pode ser compreendida como a gestão de uma rede de processos: adquire, cria, organiza, distribui e usa a informação.

## 2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

A Gestão de Processos, no sentido estritamente empresarial, caracteriza-se como os incrementos e as transformações que os produtos e serviços passam desde a sua entrada “*inputs*” até a sua saída “*outputs*” da empresa. Os processos, de acordo com Davenport (1994), constituem uma sincronização de atividades de trabalho com tempo – começo, meio e fim - e espaço definidos.

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

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

1. Processos de Negócios: estão voltados para o atendimento das demandas dos clientes externos, no que compete a produtos e serviços de qualidade, e visam atingir os objetivos organizacionais;
2. Processos Organizacionais: são inerentes ao funcionamento coordenado dos subsistemas internos e vislumbram dar sustentabilidade aos processos de negócios; e

3. Processos Gerenciais: têm como objeto as pessoas que decidem dentro da instituição (gerentes, diretores, presidente) e como alvo o ajuste dos procedimentos internos na direção da missão institucional (GONÇALVES, 2000).

## 2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

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

Em vista disso, existem várias ferramentas para o Mapeamento de Processos. Uma delas é a metodologia UML - Linguagem de Modelagem Unificada, que é uma linguagem visual voltada para orientação a objetos (modelo de análise baseado na interação entre as unidades do *software*), muito utilizada no levantamento dos requisitos para confecção de *softwares*. Para a utilização correta do sistema UML, deve-se fazer um levantamento dos requisitos, isto é, dos processos, e, por conseguinte, proceder à análise.

O modelo de análise UML do diagrama de Casos de Uso (visão global dos processos) apresenta os atores envolvidos, a interação dos atores em relação a outros atores e os atores e seus processos e o diagrama de Atividades serve para mostrar, em raias, o processo que cada ator deve desempenhar, bem como o encadeamento das atividades - o que deve ser feito em etapas pormenorizadas, indicando o início das atividades até o seu término - e, também, representa as atividades que podem ser realizadas simultaneamente.

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

## 2.5 MANUAIS

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

No quadro 2, Galvão (2003) e Oliveira (2001) expõem os principais atributos e estruturas dos Manuais Administrativos.

Quadro 2 - Estrutura do Manual Administrativo.

Estrutura do Manual Administrativo		
<i>Estrutura</i>	<i>Finalidade</i>	<i>Características</i>
<i>Estrutura Textual</i>	Compõe um determinado modelo de texto e corresponde a todos os elementos que particularizam a tessitura dos aspectos articulados e grafados. Cada documento apresenta uma estrutura própria.	Exemplo: os manuais de impressoras têm organização textual diferente dos das embalagens de <i>shampoo</i> : os primeiros apresentam elementos de procedimentos referentes à otimização e à utilização do equipamento; os segundos trazem informações sobre os elementos químicos e o manuseio do produto.

<i>Estrutura Visual</i>	Corresponde aos elementos da estrutura documental - tipo encadeado de texto, condizente ao material abordado.	Exemplo: o Manual tem uma estrutura textual e visual típica, ou seja, se alguns desses elementos forem dissociados, poderão o descaracterizar.
<i>Estrutura de acesso à informação</i>		
<i>Índice Numérico ou Sumário</i>	Geralmente está presente no início do documento e serve para referenciar o leitor diante do conteúdo da obra.	Indica o assunto, os capítulos e as seções; e os localiza de acordo com as suas respectivas páginas. É estruturado de maneira lógica e deve ser detalhado para permitir a localização rápida da informação.
<i>Apresentação</i>	Texto inicial do documento no qual são identificadas a intenção e os objetivos do excerto.	Dessa forma, o cargo máximo da empresa comunica-se com os funcionários sobre a obrigatoriedade e a relevância do conteúdo do Manual.
<i>Instruções para Uso</i>	São os passos que devem ser tomados para a operação de um produto ou serviço. As instruções devem ser redigidas de maneira clara, objetiva e concisa para que não gere dúvidas em relação ao uso de um produto ou serviço.	Oliveira (2001) elenca os atributos básicos que essa área deve conter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição do conteúdo básico;</li> <li>• Princípios em que se baseiam os capítulos;</li> <li>• Sistema de codificação utilizado;</li> <li>• Utilização dos apêndices;</li> <li>• Utilização do glossário;</li> <li>• Utilização do índice temático;</li> <li>• Forma de atualizações e modificações efetuadas; e</li> <li>• Consulta de pontos não considerados e não explicados.</li> </ul>
<i>Conteúdo Básico</i>	Corresponde ao cerne do manual.	Disposição das informações (conteúdo principal) inerentes ao uso de um produto ou serviço. Parte mais extensa do documento.
<i>Apêndice</i>	Corresponde a um espaço reservado a todos os documentos extras utilizados na tessitura do manual, para que não ocorra ruptura na sua leitura.	Normalmente contém formulários, fluxogramas, fotos, gráficos etc.
<i>Glossário</i>	É um tipo de instrumento de consulta, como nos dicionários, que contém os termos técnicos utilizados na tessitura dos Manuais.	Serve de apoio para quem vai realizar pesquisa no documento;
<i>Índice Temático</i>	Indica a localização das páginas.	Relaciona-se, de forma lógica, aos temas contidos nos Manuais e suas respectivas páginas.
<i>Referência</i>	Lista composta com as principais informações acerca dos autores, títulos, edição, local, editora, ano de publicação e <i>site</i> .	Documentos que serviram de apoio para a elaboração do documento (manual).

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

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

## 2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é estudado por diversas áreas, mas o enfoque para o seu gerenciamento e transmissão é dado pela Gestão do Conhecimento, que lida, diretamente, com o conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso por meio

de documentos, manuais etc., tudo o que pode ser formalizado em mídias tradicionais ou digitais (POLANYI, 1966). O conhecimento tácito é difícil, uma vez que está na “cabeça” das pessoas, ou seja, é o capital humano intelectual que as pessoas utilizam para a tomada de decisões.

A figura 1 demonstra como deve ser a sinergia entre o conhecimento tácito e o explícito na visão de Takeuchi e Nonaka (2008).

Figura 1 – Representação da sinergia entre o conhecimento Tácito e o Explícito.



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

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

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

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

A Gestão do Conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade de as empresas utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança

de mercado. Assim, de acordo com a demanda apresentada pelo cenário, deve-se tomar uma decisão diferenciada.

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

### 3 METODOLOGIA

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

#### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

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

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

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

#### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

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

O primeiro passo realizado foi o levantamento das informações junto às instituições parceiras, por meio da observação não participante, que se caracterizou pela visita *in loco* para



constatar se a instituição realizava ou não empréstimos domiciliares, quais eram os prazos de devolução e, no caso de atraso, como ocorria o pagamento da multa.

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

Para o processo de análise dos dados referentes aos questionários semiestruturados, foi utilizada a Análise de Conteúdo, que, para Bardin (1979), abrange as iniciativas de explicação, sistematização e expressão do conteúdo, ou seja, o significado das mensagens. Assim, por meio dessa técnica, é possível inferir conhecimentos e estudar o conteúdo inerente nas mensagens, buscando descobrir que efeitos o emissor pretendeu transmitir e observar em qual contexto o conteúdo foi transmitido.

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

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

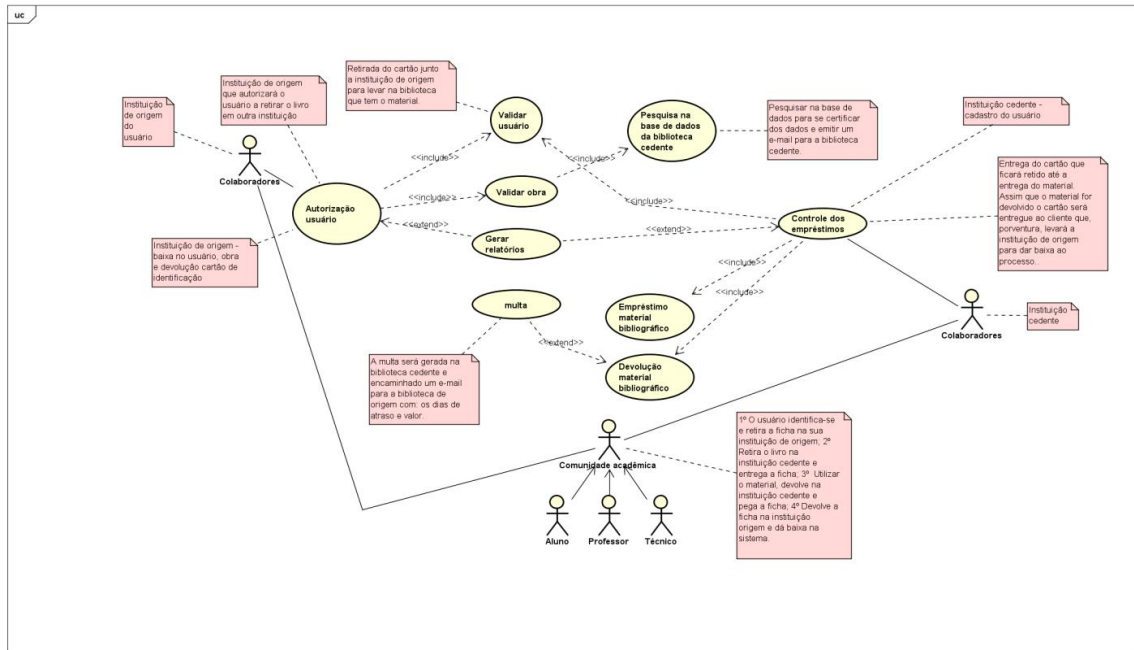
Por fim, no quarto passo, foram elaborados indicadores de desempenho para constatar se o serviço de empréstimo entre as bibliotecas atende às necessidades dos usuários e das instituições nas seguintes variáveis: tempo médio de atendimento, demanda pelo serviço, pedidos não atendidos e taxa de reclamação.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo destina-se à apresentação dos dados referentes aos mapeamentos realizados. As técnicas de Casos de Uso podem ser utilizadas tanto para a confecção de *softwares* quanto para a indicação de processos. Além disso, servirão de base para a construção dos diagramas de Atividades.

**A representação pictórica do Caso de Uso – empréstimo entre bibliotecas pode ser observada no diagrama 1.**

Diagrama 1 – Caso de Uso - empréstimo entre bibliotecas.



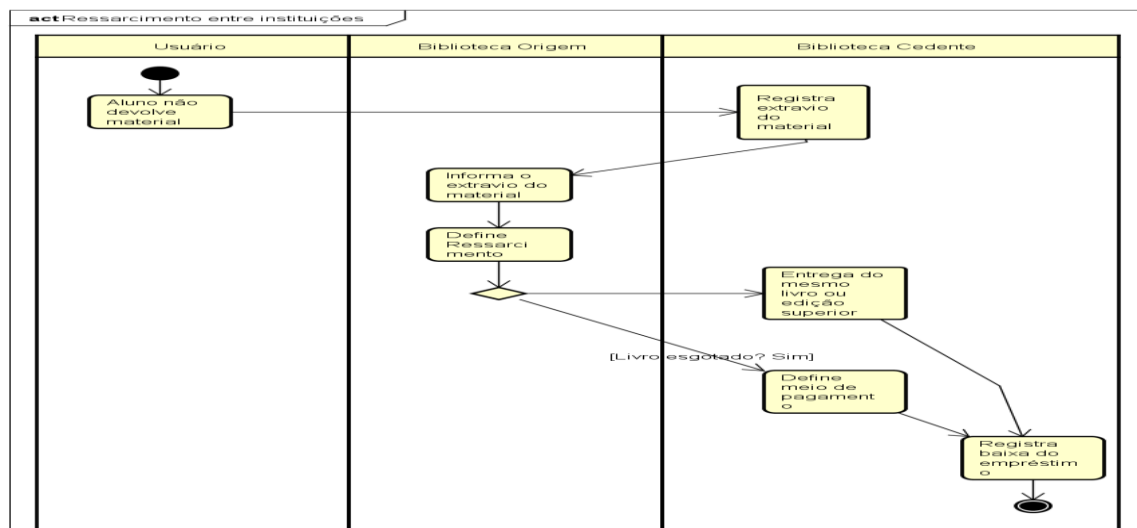
Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, serão descritos os passos e os Digramas de Atividades que balizará as relações entre as universidades.

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

No diagrama 2, observa-se a relação entre as universidades para o ressarcimento quando houver perda de material ou dano.

Diagrama 2 – Atividade: Ressarcimento entre as instituições.

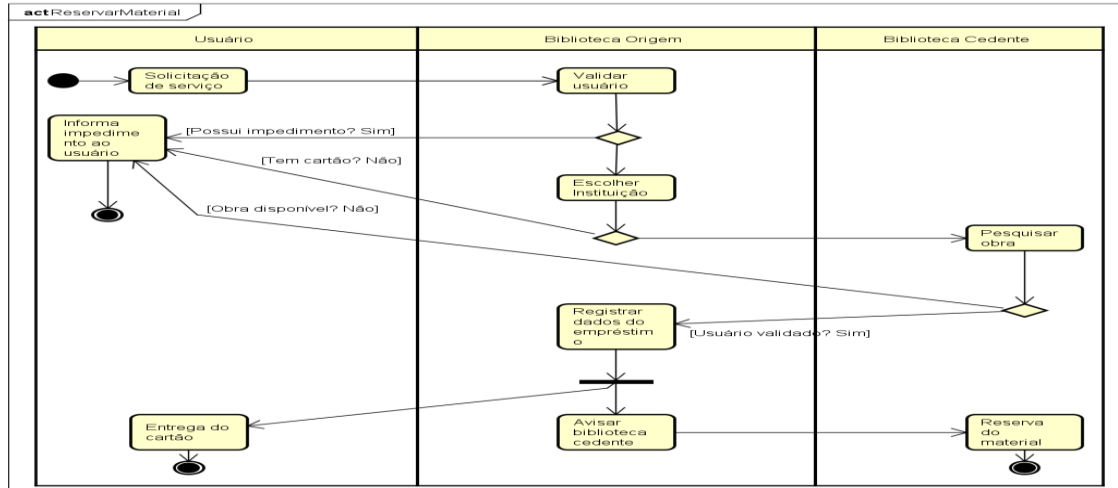


Fonte: Elaborado pelo autor.

b) Solicitação do serviço de empréstimo entre as bibliotecas:

No diagrama 3, a seguir, observa-se o passo a passo referente às atividades e processos que cada ator deve trilhar para a consecução do serviço de empréstimo entre as bibliotecas das instituições parceiras, ou melhor, serão mencionadas as etapas do processo de reserva do material em relação à biblioteca que dispõe do acervo.

Diagrama 3 – Atividade: Solicitação de reserva do material.

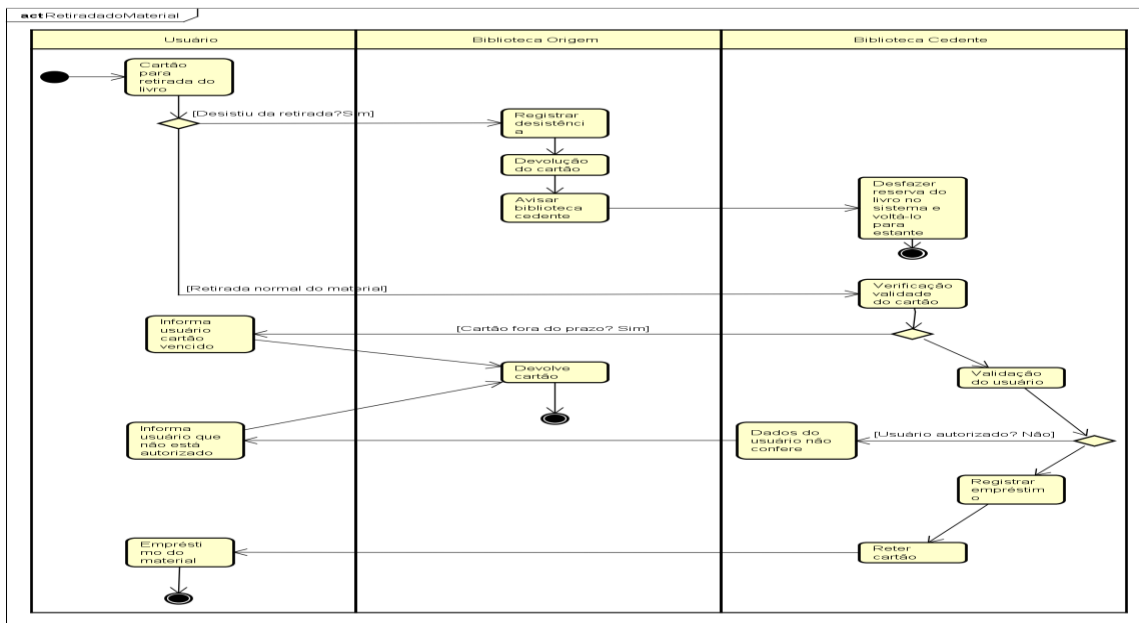


Fonte: Elaborado pelo autor.

c) Retirada do material na instituição cedente:

No diagrama 3, menciona-se o trâmite da realização do empréstimo, ou melhor, como o usuário deve proceder para a retirada do material na biblioteca da instituição cedente.

Diagrama 3 – Atividade: Retirada do material na biblioteca da instituição cedente.

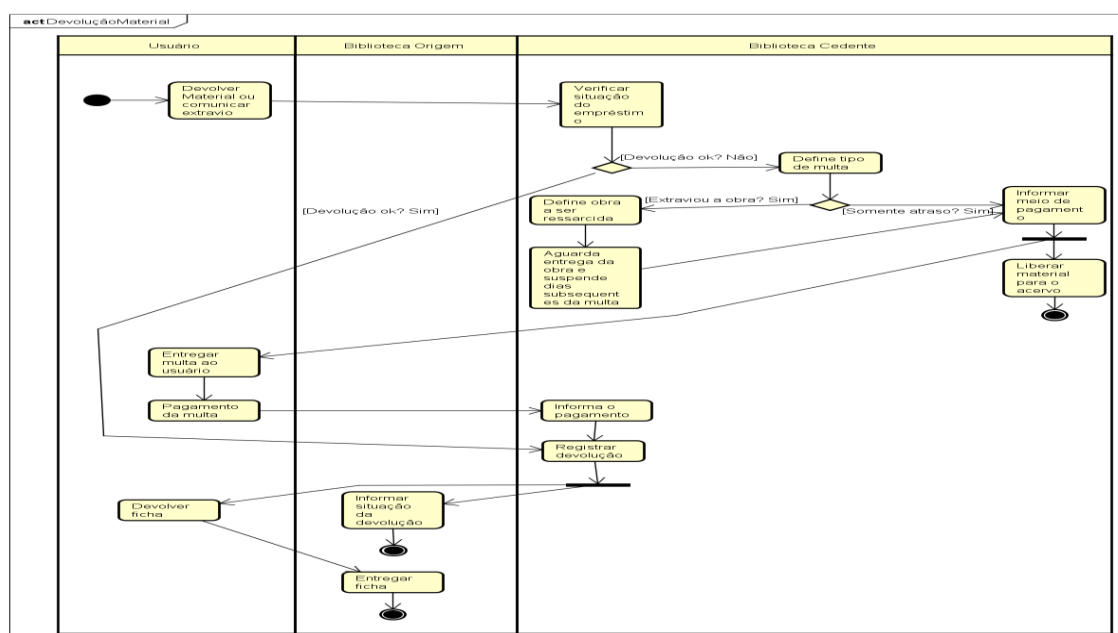


Fonte: Elaborado pelo autor.

d) Devolução do material à biblioteca cedente:

O diagrama 4 apresenta as etapas a serem cumpridas pelo usuário para efetuar a devolução do material emprestado pela biblioteca cedente e explica como se dará a cobrança de multa em caso de atraso ou extravio do material.

Diagrama 4 – Atividade: Devolução do material à instituição da biblioteca cedente.



Fonte: Elaborado pelo autor.

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

#### 4.1 INDICADORES DE SATISFAÇÃO

Entendida a relevância e a necessidade dos indicadores para adoção, implantação, monitoramento e avaliação de qualquer processo, o quadro 3 apresenta alguns indicadores que podem servir de baliza/métrica para o controle e o planejamento do serviço de empréstimo entre as bibliotecas durante o período de 1 ano.

Quadro 3 – Indicadores para biblioteca FCA

Indicador	Descrição	Objetivo
1) Taxa de pedidos não atendidos. $X = \frac{\text{Quant. de pedidos não atendidos}}{\text{Quant. de pedidos atendidos}}$	Por meio dos dados resultantes da quantidade de pedidos não atendidos versus os pedidos atendidos, verifica-se a eficácia do serviço.	Verificar a qualidade e a eficácia do serviço - confiabilidade.
2) Quantidade de ressarcimentos da biblioteca de origem à biblioteca cedente.	Ressarcimentos que a biblioteca de origem destinou à biblioteca cedente.	Monitorar uma possível distorção no sistema - critério de confiabilidade.

<p>3) Taxa de reclamações dos usuários</p> $TR = \frac{\text{Quant. de reclamações}}{\text{Quant. de usuários atendidos}}$	<p>A qualidade do serviço é medida por meio da quantidade de reclamações do usuário.</p>	<p>Verificar se a quantidade de empréstimo entre biblioteca é uma vantagem para o usuário/cliente ou um problema para a biblioteca, uma vez que causa descrédito ao serviço prestado, se o mesmo não for bem atendido.</p>
<p>4) Evolução dos empréstimos</p> $QE = \frac{\text{Quantidade de empréstimo}}{\text{Tempo de um ano}}$	<p>Evolução dos empréstimos em um determinado espaço de tempo.</p>	<p>Verificar a procura pelo serviço de empréstimos – critério de aceitação.</p>

Fonte: Adaptado de Sano e Amaral (2014).

Neste sentido, é relevante realizar o monitoramento das avaliações e, assim, propor modificações nos processos para que atendam às necessidades dos clientes/usuários. O PDCL - Planejamento, Execução, Controle e Aprendizado -, supracitado no subcapítulo Gestão do Conhecimento, dá o aporte à avaliação do sistema, como pode ser visto no diagrama 5.

Diagrama 5 – Diagrama de Gestão.



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2014).

No próximo capítulo, serão abordados os temas de finalização do trabalho: se foi alcançado os objetivos propostos, se foi atingido algo além do esperado e se houve alguma limitação ou dificuldade na consecução do trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.

BROADY-PRESTON, J; PRESTON, H. Demonstrating quality in academic libraries. *New Library World*, v. 100, n. 1148, p. 124-129, 1999.

BUKOWITZ, W. R. ; WILLIAMS, R. L. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

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

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

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

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência. 19. ed. São Paulo: Fsc, 2014. 104 p. Disponível em: <[https://fnq.org.br/criterios\\_completo\\_isbn\\_pdf\\_-\\_FINAL.pdf](https://fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

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

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

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

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

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

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

de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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