

Tempo alocado, importância das atividades e perfil da equipe em bibliotecas universitárias na perspectiva dos processos de negócio

Time allocation, importance of activities and staff profile in academic libraries from a business processes standpoint

Viviane Carrion CASTANHO¹  0000-0002-8961-5858

Carla Schwengber ten CATEN²  0000-0002-7904-0974

Resumo

O objetivo deste estudo é investigar, na perspectiva da tipologia dos processos de negócio, o tempo alocado pelas bibliotecas universitárias nas suas diferentes atividades, além da importância atribuída por seus gestores às atividades executadas e também o perfil de quem as executa. A biblioteca universitária tem importante papel no provimento das necessidades informacionais do ensino e da pesquisa, por meio de suas funções de formação e desenvolvimento de coleções, do controle do acervo e da prestação de serviços de informação e de gestão. A gestão por processos colabora para que se chegue nos objetivos estratégicos da organização. É considerada um sistema de atividades integradas em processos de negócios, que pode ser uma excelente ferramenta de avaliação e implementação de melhorias na biblioteca universitária. Para cumprirem seu papel, as bibliotecas de instituições federais de ensino superior brasileiras contam com equipes cujo perfil é de bibliotecários e não bibliotecários. A pesquisa é bibliográfica, descritiva e qualitativa. A amostra é constituída por quatorze bibliotecas de uma instituição federal de ensino superior. As atividades inerentes às bibliotecas foram estruturadas em processos e subprocessos. Foi determinado o percentual de tempo neles despendido, a sua importância e o perfil dos agentes executores envolvidos. Como resultado, os dados de tempo, de importância e de perfil foram vinculados aos processos e subprocessos, para que se investigasse sua associação.

Palavras-chave: Auxiliares de bibliotecas. Bibliotecários. Bibliotecas universitárias. Fluxo de trabalho. Gestão de bibliotecas. Serviços de bibliotecas.

Abstract

The aim of the study was to investigate, from the business processes standpoint, the time allocated by academic libraries in their different activities, the importance attributed by their managers to the activities performed, and the staff profile. Academic libraries have an

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Medicina, Biblioteca. R. Ramiro Barcelos, 2400, Santana, 90035-003, Porto Alegre, RS, Brasil. Correspondência para/Correspondence to: V.C. CASTANHO. E-mail: <vivicc@ufrgs.br>.

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Departamento de Engenharia de Produção e Transportes. Porto Alegre, RS, Brasil.

Artigo elaborado a partir da dissertação de V.C. CASTANHO, intitulada "Dimensionamento da força de trabalho em bibliotecas universitárias: um modelo baseado em processos de negócio". Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.

Recebido em 19 de abril de 2018 e aprovado em 10 de setembro de 2018.

Como citar este artigo/How to cite this article

Castanho, V.C.; ten Caten, C.S. Tempo alocado, importância das atividades e perfil da equipe em bibliotecas universitárias na perspectiva dos processos de negócio. *Transinformação*, v.31, e180033, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/2318-0889201931e180033>



important role in providing the informational needs of teaching and research, through its functions of formation and development of collections, bibliographic control, information delivery and management. The process management collaborates to the achievement of the organization strategic goals. It is considered a system of activities integrated in business processes, which may be an excellent tool for evaluating and implementing improvements in academic libraries. To fulfill their role, the libraries of Brazilian higher education institutions have a workforce composed of two profiles: librarians and non-librarians. The survey is bibliographical, descriptive and qualitative. The sample consists of 14 libraries of a federal institution of higher education. The activities inherent to the libraries were structured in processes and sub processes, and the percentage of time spent in them, their importance and the profile of the executing agents involved were determined. As a result, time, importance, and profile data were linked to the processes and sub processes, in order to investigate their association.

Keywords: Library assistants. Librarians. Academic libraries. Workflow management. Library management. Library services.

Introdução

A biblioteca universitária tem por objetivo prover as necessidades informacionais do ensino e da pesquisa. Seu papel está diretamente relacionado à função da universidade na sociedade como agente catalisador e difusor do conhecimento científico advindo das contribuições dos pesquisadores, dos docentes e dos discentes (International Standards Organization, 2013; Nunes; Carvalho, 2016). Para cumprir seu papel, a biblioteca universitária desempenha as funções de formação e de desenvolvimento de coleções, controle do acervo e prestação de serviços de informação e de gestão (Schreiner, 1990). Embora a biblioteca universitária tenha sofrido uma profunda transformação, em grande parte determinada pela introdução de novas tecnologias (Sapp; Gilmour, 2003; Mahajan, 2005; Rosati, 2005), as funções identificadas por Schreiner (1990) permanecem essencialmente as mesmas. Entretanto, percebe-se uma mudança no status da biblioteca universitária, que foi de proprietária para fornecedora de acesso à informação. Deixa de ser um repositório de livros e de periódicos impressos e assume novas funções, contribuindo com suas ações na melhoria dos processos e dos resultados de formação dos alunos (Tutikian; Suñe, 2011). Entre essas novas funções, a literatura destaca a alfabetização digital, a gestão/curadoria de dados de pesquisa e a análise bibliométrica (Åström & Hansson, 2013; Dillon, 2013; Antell *et al.*, 2014; Johnson *et al.*, 2015).

Atualmente, as organizações são descritas mais em termos de processos de negócios do que em termos de hierarquias funcionais (Armistead; Machin, 1997; Gianesi; Corrêa, 2012; Association of Business Process Management Professionals, 2013). Os processos de negócio são classificados, quanto à tipologia, desta forma: primários, quando compreendem as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão, agregando valor diretamente para o cliente; de apoio, quando fornecem suporte e entregam valor aos processos primários ou outros processos de apoio; e de gestão, que visam medir, monitorar e controlar atividades (Association of Business Process Management Professionals, 2013). O mapeamento de processos é parte essencial do planejamento estratégico de uma organização. É uma abordagem com foco no cliente, cujo objetivo é sistematizar a gestão, a avaliação e o aprimoramento de todos os processos da organização (Lee; Dale, 1998; Branco, 2016). É particularmente importante para a administração pública no Brasil, na qual uma proporção significativa de servidores públicos não está diretamente envolvida com a entrega de serviços e existe uma tendência natural de as atividades de apoio crescerem além do necessário (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2010).

A gestão por processos, considerada um sistema de atividades integradas em processos de negócios, que colabora para se atingir os objetivos estratégicos da organização, pode ser uma excelente ferramenta de avaliação e implementação de melhorias na biblioteca universitária (Santos, 2000; Youngman, 2006; Tbaishat, 2012; Barbrow; Hartline, 2015; Rossi *et al.*, 2017). Para desempenhar sua função, a biblioteca universitária executa processos primários, de entrega da informação para o usuário, e de apoio, cujos objetivos são reunir, preparar e preservar a informação que será entregue. Para Branco, os processos relacionados ao acervo são processos de apoio, enquanto os demais serviços são processos primários (Branco, 2016). Os diferentes graus de complexidade dos processos

exigem uma hierarquização dos processos, como proposto por Harrington (1993) – macroprocesso, subprocesso, atividade e tarefa.

O amplo espectro de complexidade que envolve as atividades realizadas pelas bibliotecas universitárias, para cumprir seu papel, exige profissionais com diferentes níveis de responsabilidade e diferentes perfis. Em uma ponta do espectro está o gestor da biblioteca, enquanto no outro extremo se tem paraprofissionais que realizam tarefas extremamente simples (Jones; Stivers, 2004), como etiquetar ou emprestar material. Entretanto, nas bibliotecas de instituições federais de ensino superior brasileiras, a legislação reforça a dicotomia bibliotecário/não bibliotecário defendida por Veaner (1994). A Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005) contempla apenas dois cargos relacionados ao fazer das bibliotecas: bibliotecário/documentalista e auxiliar de biblioteca, embora profissionais de outros cargos, como auxiliares em administração e assistentes em administração, componham também as equipes das bibliotecas universitárias federais. Dessa forma, o termo “perfil”, neste trabalho, é utilizado para referir-se à classificação dicotômica bibliotecário/não bibliotecário.

O objetivo deste estudo é investigar, na perspectiva da tipologia dos processos de negócio, o tempo alocado pelas bibliotecas universitárias nas suas diferentes atividades, a importância atribuída por seus gestores às atividades executadas e o perfil de quem as executa.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa, em relação ao seu objetivo, é descritiva, pois especifica as características das bibliotecas em relação ao objeto de estudo. Em relação aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica, na medida em que relaciona seus achados com o referencial teórico. É também qualitativa, pois utiliza as técnicas de grupo focal e questionário.

O cenário do estudo é o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SBUFRGS). O SBUFRGS reúne uma biblioteca central, vinte e oito bibliotecas vinculadas às unidades acadêmicas, doravante denominadas setoriais, e uma biblioteca de Ensino Fundamental e Médio. Em relação à força de trabalho, as bibliotecas setoriais reúnem cento e dezesseis bibliotecários, setenta servidores de outros cargos, ambos com carga horária de quarenta horas semanais, e cento e vinte e quatro bolsistas não bibliotecários (vinte horas semanais). As bibliotecas setoriais do SBUFRGS desempenham basicamente as mesmas atividades observadas na literatura internacional para bibliotecas universitárias, bem como compartilham a mesma visão estratégica, por esse motivo foram selecionadas como população deste estudo.

A amostra é constituída por quatorze das vinte e oito bibliotecas setoriais do SBUFRGS. Foi utilizada a técnica de amostragem intencional, com variação máxima na amostra. Nesse tipo de amostragem apenas alguns casos, os mais distintos, são integrados, para expor a variação e a diferenciação da população (Patton, 2002). Para se chegar à amostra, as 28 bibliotecas foram classificadas de acordo com as grandes áreas da Tabela de Áreas do Conhecimento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, [s.d.]) e selecionadas de modo a se obter uma representatividade das oito grandes áreas. Para uma mesma grande área, foram selecionadas as duas bibliotecas pertencentes às unidades acadêmicas com maior número de alunos de graduação. As exceções foram a biblioteca de uma unidade acadêmica, que possui maior número de alunos de graduação, mas não retornou os contatos. Outras duas grandes áreas são representadas no SBUFRGS por apenas uma biblioteca cada, e ambas foram incluídas na amostra. O contingente de recursos humanos da amostra é de sessenta e oito bibliotecários, trinta e seis servidores de outros cargos e sessenta e cinco bolsistas.

Para atingir os objetivos, a coleta de dados, realizada entre maio de 2017 e fevereiro de 2018, foi feita em quatro etapas: (1) elaboração do mapa de processos; (2) verificação do tempo dedicado às atividades; (3) determinação da importância das atividades e do perfil profissional de quem as desempenha.

Na primeira etapa, por meio de revisão da literatura e de elementos oriundos da experiência profissional do pesquisador, foi elaborada uma proposta de mapa, identificando processos, subprocessos e atividades potencialmente desempenhadas pelas bibliotecas setoriais do SBUFRGS. O mapa proposto foi submetido, para sua consolidação e validação, a três gestores de bibliotecas setoriais típicas do SBUFRGS, pertencentes à amostra, por meio da técnica de grupo focal. A utilização de casos típicos permite a concentração naqueles segmentos da população capazes de fornecer informações mais significativas. A interação dentro do grupo focal permite aos participantes influenciarem uns aos outros pelas respostas às ideias e colocações durante a discussão, estimulados por comentários ou questões fornecidas pelo pesquisador, obtendo-se deles o entendimento sobre o tópico de interesse da pesquisa (Oliveira; Freitas, 2010). Foi informado aos gestores que eles poderiam propor a inclusão ou exclusão de atividades, processos ou subprocessos; realocar atividades entre subprocessos; e sugerir modificações em sua verbalização, para obtenção de maior clareza. Foi solicitado ao grupo que mantivesse no processo de gestão apenas atividades não exclusivas do chefe da biblioteca.

Na segunda etapa, ainda no grupo focal, os gestores discutiram entre si o percentual de tempo alocado na execução dos processos. Inicialmente foi discutido o percentual de tempo alocado em cada subprocesso e, posteriormente, o percentual em cada atividade em relação ao subprocesso correspondente.

O mapa obtido na primeira etapa estruturou um questionário, aplicado aos gestores das quatorze bibliotecas da amostra na etapa 3. A cada atividade foram associadas duas questões: (Q1) qual a importância da atividade para o desenvolvimento das atividades de ensino e pesquisa de sua unidade (0, Não importante; 1, Pouco importante; 2, Importante; 3, Muito importante; 4, Extremamente importante); e (Q2) qual o perfil de quem executa a atividade (B, Principalmente bibliotecário; N, Principalmente não bibliotecário; A, Ambos na mesma medida; NE, Não executa a atividade). Os questionários foram aplicados presencialmente pelo pesquisador, inicialmente aos três gestores das bibliotecas típicas e, posteriormente, em reuniões agendadas com cada gestor das demais bibliotecas da amostra. O autor preferiu aplicar pessoalmente os questionários, para impedir divergências de entendimento das questões entre os gestores.

Resultados

Mapa de processos

A proposta de mapa de processos apresentada aos gestores das bibliotecas típicas continha quatro processos, conforme demonstra a Figura 1.

O grupo de gestores desmembrou os dois subprocessos originais do processo Desenvolvimento de Coleções em quatro subprocessos. Também reagrupou as atividades do processo Tratamento da Informação, de modo que dos três subprocessos apresentados ao grupo resultaram dois subprocessos. O grupo ainda especificou e aprimorou a verbalização de algumas das cinquenta e quatro atividades apresentadas e sugeriu novas atividades, chegando a um resultado final de cinquenta e nove atividades, das quais vinte e nove em processos de apoio e trinta no processo primário. Os subprocessos e atividades resultantes são apresentados a seguir.

Processo de apoio: Desenvolvimento de coleções
Subprocesso: Seleção

Atividades: *Gestão de política de desenvolvimento de coleções*: elaborar e manter atualizadas política e rotinas de desenvolvimento de coleções; *Orientação sobre bibliografia*: orientar docentes para seleção de bibliografias de disciplinas de graduação; *Identificação de bibliografia no Sistema de Automação de Bibliotecas (SABi)*: identificar

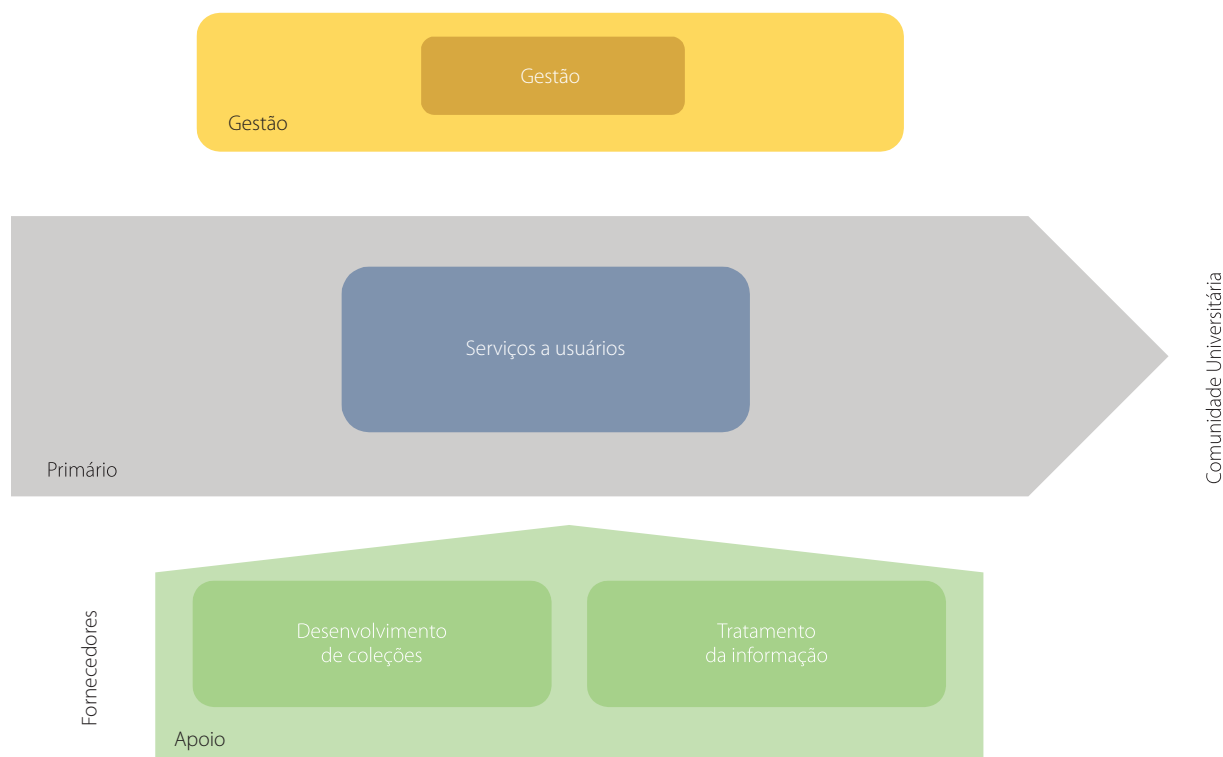


Figura 1. Mapa de processos do SBUFRGS.

Fonte: Elaborada pelas autoras (2018).

a bibliografia de graduação em registros bibliográficos do SABi; e *Outras atividades de seleção* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Subprocesso: Aquisição

Atividades: Identificação de títulos a serem adquiridos pela Biblioteca Central: identificar livros a serem adquiridos pela Biblioteca Central, definir quantidade de exemplares, pesquisar disponibilidade e preço em catálogos de editoras, fazer registros de pedidos no SABi, acompanhar aquisição e entrega do material; *Identificação de doações:* identificar, entre o material recebido em doação, os títulos passíveis de incorporação ao acervo; *Identificação de títulos a serem adquiridos pela Unidade:* identificar livros a serem adquiridos com recursos provenientes da unidade acadêmica ou de projetos/convênios, definir quantidade de exemplares, pesquisar disponibilidade e preço em catálogos de editoras, fazer registros de pedidos no SABi, acompanhar aquisição e entrega do material; *Recebimento de material:* conferir material recebido e registrar dados de aquisição no SABi; *Assinatura e renovação de periódicos:* realizar procedimentos de assinatura e renovação de periódicos e/ou bases de dados; e *Outras atividades de aquisição* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Subprocesso: Avaliação

Atividades: Avaliação qualitativa: avaliar o acervo em relação a condições físicas e/ou conteúdo; *Avaliação quantitativa:* avaliar o acervo em relação a número de exemplares e uso; e *Outras atividades de avaliação* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Subprocesso: Desbastamento

Atividades: *Procedimentos de desbastamento*: redistribuir acervos nas estantes, elaborar processos administrativos de desfazimento de livros e executar procedimentos de descarte de outros materiais bibliográficos; *Gestão de política de preservação e conservação*: elaborar e manter atualizados critérios e procedimentos de preservação e conservação de acervo; e *Outras atividades de desbastamento* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Processo de apoio: Tratamento da informação

Subprocesso: Tratamento técnico do acervo

Atividades: *Tratamento técnico do acervo*: catalogar, classificar e indexar itens de acervo no SABI; *Gestão de política de tratamento técnico*: elaborar e manter atualizadas política e rotinas de tratamento técnico do acervo; *Inventário de acervo*: elaborar procedimentos de inventários de acervo (etapas, escalas de pessoal, geração de relatórios) e realizar inventários; *Controle de qualidade do catálogo*: realizar a consistência de dados em registros bibliográficos e de autoridades no SABI; *Alimentação de bases de dados externas*: descrever e indexar documentos em bases de dados externas; e *Outras atividades de tratamento técnico do acervo* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Subprocesso: Produção intelectual

Atividades: *Gestão de políticas de produção intelectual*: elaborar e manter atualizados políticas e procedimentos de entrega, controle e registro da produção intelectual da unidade acadêmica no âmbito da biblioteca; *Tratamento técnico da produção intelectual*: catalogar, classificar e indexar documentos de produção intelectual da unidade acadêmica; *Controle bibliográfico*: monitorar a publicação de produção intelectual em bases dados, diretórios de acesso aberto e currículos; *Alimentação do repositório institucional*: encaminhar documentos para inclusão no Lume – Repositório Digital da UFRGS; *Editoração de periódicos*: realizar atividades de editoração de periódico publicado pela unidade acadêmica, incluindo revisões e editoração no Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (SEER); *Tratamento técnico de dados de pesquisa*: arquivar digitalmente os conjuntos de dados de todas as publicações da unidade acadêmica que os contêm, atribuir a eles metadados e descritores; e *Outras atividades de produção intelectual* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Processo primário: Serviços a Usuários

Subprocesso: Apoio ao ensino e pesquisa

Atividades: *Levantamentos bibliográficos*: realizar buscas em bases de dados; *Treinamento no uso da informação*: planejar e ministrar treinamentos presenciais ou remotos para capacitação de usuários no uso de recursos informacionais, como bases de dados e gerenciadores de referências; *Orientação individual*: orientar individualmente usuários em questões de pesquisa; *Disseminação Seletiva da Informação (DSI)*: realizar DSI; *Análises bibliométricas*: monitorar a pesquisa realizada pela Unidade, por meio da produção de estatísticas sobre a sua produtividade e impacto; *Orientação de autores*: orientar docentes e técnicos administrativos da Unidade Acadêmica sobre políticas institucionais de produção intelectual e questões de direito autoral; *Comutação*: obter artigos e outros tipos de documentos não disponíveis no acervo, por solicitação da comunidade universitária; e *Outras atividades de apoio ao ensino e pesquisa* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Subprocesso: Consulta e empréstimo

Atividades: *Localização de itens*: localizar ou auxiliar os usuários para localização de material nas estantes; *Empréstimo domiciliar e entre bibliotecas*: realizar empréstimo domiciliar e entre bibliotecas – cadastrar usuários,

emprestar, renovar, devolver, realizar a baixa de multas; *Empréstimo estendido*: gerenciar empréstimos de longo prazo para outros setores da Unidade Acadêmica – cadastrar usuários, emprestar, controlar prazos e renovar, devolver; *Orientação no uso do SABI*: auxiliar usuários em consultas e operações de reserva e renovação no SABI; *Gestão de políticas de empréstimo*: definir políticas e procedimentos para empréstimo de material e equipamentos; *Controle de empréstimos*: controlar empréstimos em atraso, resolver problemas decorrentes de operações de empréstimo de material e equipamentos; e *Outras atividades de consulta e empréstimo* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Subprocesso: Apoio à editoração

Atividades: *Formatação de trabalhos acadêmicos*: normalizar e orientar no uso de normas para trabalhos técnico-científicos, incluindo elaboração e manutenção de manuais; *Revisão de referências*: revisar o formato de apresentação de referências em trabalhos acadêmicos; *Editoração de livros e anais de eventos*: orientar sobre editoração de livros e anais de eventos, incluindo solicitação de *International Standard Book Number (ISBN)* e elaboração de ficha catalográfica; *Orientação em editoração*: orientar sobre procedimentos de editoração de periódicos; e *Outras atividades de apoio à editoração* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Subprocesso: Divulgação

Atividades: *Treinamento no uso da biblioteca*: planejar e ministrar treinamentos presenciais ou remotos para capacitação de usuários no uso da biblioteca e do SABI, incluindo visitas orientadas de grupos; *Orientação sobre o uso da Biblioteca*: orientar usuários individualmente sobre os serviços oferecidos pela Biblioteca, bem como suas regras de funcionamento; *Ações de conscientização*: planejar e realizar ações de conscientização para a preservação do acervo; *Exposições de novas aquisições*: planejar e realizar exposições de novas aquisições; *Exposições temáticas*: planejar e realizar exposições temáticas; *Divulgação de acervo e serviços*: por meio de boletins, comunicados, InfoTV, *site*, *posts* em redes sociais; e *Outras atividades de divulgação* que possam ser realizadas por não bibliotecários.

Processo: Gestão

Subprocesso: Gestão de pessoas

Atividade: *Recrutamento*: entrevistar servidores ingressantes, recrutar e selecionar bolsistas e terceirizados.

Subprocesso: Planejamento e avaliação

Atividades: *Coleta de dados*: coletar dados para subsidiar tomada de decisões; e *Avaliação de serviços*: elaborar e coordenar pesquisas de avaliação de serviços e satisfação de usuários.

O Quadro 1 apresenta esquematicamente a distribuição dos processos, subprocessos e atividades e seus quantitativos.

Tempo alocado na execução dos processos e subprocessos

A distribuição do tempo alocado na execução dos processos e subprocessos nas três bibliotecas típicas é apresentada na Tabela 1.

O tempo alocado nos processos de apoio é maior ou igual ao alocado no primário. Somente a Biblioteca 1 dedica um tempo maior ao processo primário. Considerando-se apenas os processos de apoio e primário, verifica-

Quadro 1. Processos, subprocessos, atividades e respectivos quantitativos.

Tipo de processo	Processo	N. de subprocessos	N. de atividades	Subprocesso	N. de atividades
APOIO	Desenvolvimento de coleções	4	16	Seleção	4
				Aquisição	6
				Avaliação	3
				Desbastamento	3
TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO	Tratamento da informação	2	13	Tratamento técnico do acervo	6
				Produção intelectual	7
PRIMÁRIO	Serviços a usuários	4	27	Apoio ao ensino e pesquisa	8
				Consulta e empréstimo	7
				Apoio à editoração	5
				Divulgação	7
GESTÃO	Gestão	2	3	Gestão de pessoas	1
				Planejamento e Avaliação	2
Total		12	59		59

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Tabela 1. Tempo alocado na execução dos processos e subprocessos nas bibliotecas típicas.

Tipo	Processo	Subprocesso	Tempo alocado (%)							
			Por subprocesso				Por processo			
			Bib 1	Bib 2	Bib 3	Média	Bib 1	Bib 2	Bib 3	Média
APOIO	Desenvolvimento de coleções	Seleção	5	10	3	6,0				
		Aquisição	3	2	5	3,3				
		Avaliação	2	5	2	3,0				
		Desbastamento	5	5	3	4,3	15	22	13	16,7
TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO	Tratamento da informação	Tratamento técnico do acervo	18	5	10	11,0				
		Produção intelectual	10	22	20	17,3	28	27	30	28,3
PRIMÁRIO	Serviços a usuários	Apoio ao ensino e pesquisa	7	5	20	10,7				
		Consulta e empréstimo	20	20	10	16,7				
		Apoio à editoração	3	6	3	4,0				
		Divulgação	15	2	10	9,0	45	33	43	40,3
GESTÃO	Gestão	Gestão de pessoas	10	8	10	9,3				
		Planejamento e Avaliação	2	10	4	5,3	12	18	14	14,7
Tempo total APOIO							43	49	43	45,0
Tempo total PRIMÁRIO							45	33	43	40,3
Tempo total GESTÃO							12	18	14	14,7
Tempo total			100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

-se que a Biblioteca 2 dedica 60% de seu tempo aos primeiros em relação ao segundo. O processo de gestão foi o que ocupou, em média, o menor tempo, sendo que a Biblioteca 2 apresentou o maior percentual de tempo dedicado a esse processo.

Em relação aos percentuais médios de tempo alocados nos subprocessos, verifica-se que as maiores médias foram obtidas nos subprocessos Produção intelectual (apoio) e Consulta e empréstimo (primário), embora a Biblioteca 1 dedique, nos subprocessos de apoio, mais tempo ao Tratamento da informação em relação ao Produção intelectual e a Biblioteca 3 dedique, nos subprocessos primários, mais tempo ao Apoio ao ensino e pesquisa do que ao Consulta e empréstimo. Destacam-se, nas bibliotecas 1 e 2, o pequeno percentual de tempo dedicado aos subprocessos Apoio ao ensino e pesquisa e Apoio à editoração.

Importância dos processos e subprocessos e perfil de quem executa

Os graus de importância e os perfis foram atribuídos pelas 14 bibliotecas da amostra às atividades identificadas no mapa de processos. São apresentados neste estudo os resultados referentes aos processos primário e de apoio. Uma comparação entre a importância atribuída pelas bibliotecas aos processos, de acordo com seu tipo, pode ser visualizada na Figura 2.

A Figura 2 mostra que apenas cinco das 14 bibliotecas da amostra, ou 36%, consideram o processo primário mais importante ou igualmente importante que os de apoio (Bibliotecas 7, 8, 11, 12, e 14). Observa-se também que em seis bibliotecas a importância atribuída ao processo primário foi menor que 3, isto é, as Bibliotecas 1, 2, 6, 9, 10 e 13 não chegam a considerar o processo primário “Muito importante”.

Para verificar a importância e perfil em relação aos processos e subprocessos, foi calculado o número médio de bibliotecas para cada grau de importância e perfil atribuídos às atividades. Em relação ao perfil de quem executa

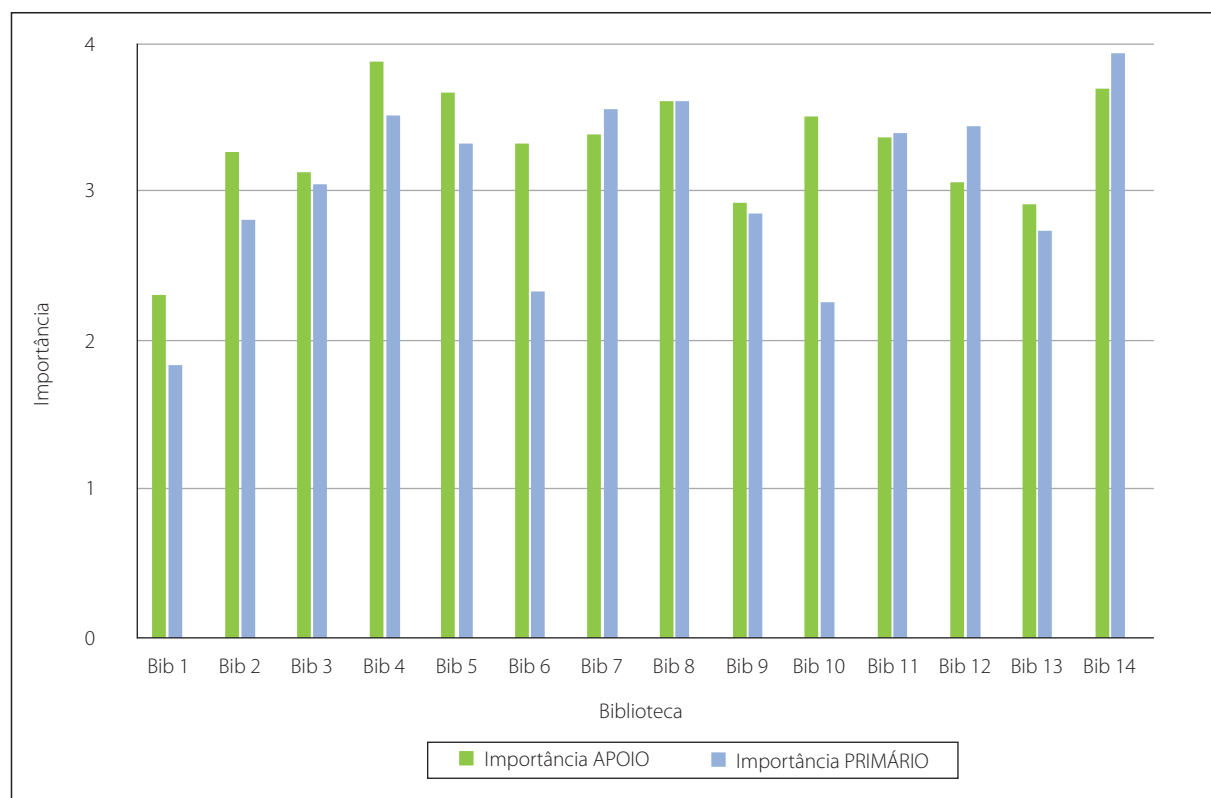


Figura 2. Importância atribuída aos processos, de acordo com sua tipologia.

Fonte: Elaborada pelas autoras (2018).

Tabela 2. Importância e perfis atribuídos às atividades, reunidos por processo e subprocesso.

Tipo	Processo/Subprocessos	N. de bibliotecas por importância atribuída (n=14)						N. de bibliotecas por perfil atribuído (n=14)		
		0	1	2	3	4	NR	B	N	NE
Apoio	<i>Desenvolvimento de Coleções</i>	0,3	0,1	1,6	4,3	5,3	2,4	7,5	2,7	3,9
	Seleção	0,3	0,0	1,8	3,8	6,0	2,3	9,3	0,8	4,0
	Aquisição	0,3	0,5	1,8	3,8	5,7	1,8	7,1	2,8	4,2
	Avaliação	0,3	0,0	0,3	4,3	6,0	3,0	6,8	3,5	3,7
	Desbastamento	0,3	0,0	2,7	5,3	3,3	2,3	6,7	3,7	3,7
	<i>Tratamento da Informação</i>	0,2	0,2	1,8	4,2	5,2	2,4	7,8	2,2	4,0
	Tratamento técnico do acervo	0,2	0,2	1,7	5,3	5,5	1,2	7,9	3,1	3,0
	Produção intelectual	0,3	0,1	2,0	3,1	4,9	3,6	7,6	1,4	5,0
Primário	<i>Serviços a Usuários</i>	0,1	0,5	3,1	3,5	5,0	1,8	7,5	2,6	3,9
	Apoio ao ensino e pesquisa	0,0	0,3	3,4	3,3	5,3	1,9	7,9	1,5	4,8
	Consulta e empréstimo	0,3	0,6	3,3	3,4	5,7	0,7	6,7	5,7	1,6
	Apoio à editoração	0,2	0,8	3	2,8	4,2	3	8,6	0,4	5
	Divulgação	0,0	0,3	2,7	4,7	4,7	1,6	6,7	2,9	4,4

Nota: Importância: 0, Não importante; 1: Pouco importante; 2: Importante; 3: Muito importante; 4: Extremamente importante; NR: Não respondeu - Perfil: B: Bibliotecário; N: Não bibliotecário; NE: Não executa a atividade.

Fonte: Elaborada pelas autoras (2018).

as atividades, os valores obtidos para o perfil A – Ambos na mesma medida foram distribuídos equitativamente entre os perfis B – Bibliotecário e N – Não bibliotecário, para cada atividade. Os resultados relativos aos processos e subprocessos são apresentados na Tabela 2.

A quase totalidade das bibliotecas respondentes atribuiu algum grau positivo de importância (“Extremamente importante”, “Muito importante” ou “Importante”) aos subprocessos, e o número de bibliotecas que atribuíram graus de importância negativos (“Pouco importante” ou “Não importante”) é virtualmente zero (n≤1). No processo Desenvolvimento de Coleções, os subprocessos Seleção e Avaliação obtiveram a maior número de respostas “Extremamente importante” e “Muito importante”, enquanto no processo Tratamento da informação essas respostas predominaram no subprocesso Tratamento técnico do acervo. Percebe-se ainda que os processos de apoio receberam um número maior de respostas “Extremamente importante” e “Muito importante” do que o processo primário.

Quanto ao perfil de quem executa as atividades, observa-se que bibliotecários são predominantes nos três processos, numa proporção de 3:1 em relação aos não bibliotecários. Entretanto, padronizando-se o contingente de pessoal nas bibliotecas da amostra para uma carga horária de 40 horas semanais, obtém-se 68 bibliotecários e 69 não bibliotecários, uma proporção, portanto, de 1:1. Em relação ao perfil de quem executa os subprocessos, observa-se que no subprocesso Seleção num número maior de bibliotecas as atividades são executadas por bibliotecários, em relação aos demais subprocessos do processo Desenvolvimento de coleções, enquanto não bibliotecários aparecem com maior frequência associados aos subprocessos Avaliação e Desbastamento. No processo primário, o subprocesso Apoio à editoração concentra o maior número de bibliotecas onde o bibliotecário executa as atividades. Consulta e empréstimo é executado por não bibliotecários por uma média de 5,7 bibliotecas, sendo o subprocesso onde a presença desse perfil é mais frequente, não apenas nos subprocessos primários como em relação a todos os demais subprocessos.

Discussão

O mapa de processos, com sua abordagem com foco no cliente, mostrou-se uma ferramenta adequada para a avaliação e consequente implementação de melhorias na biblioteca universitária, como sustentam Branco (2016) e Lee e Dale (1998). O detalhamento dos processos até o nível de atividades permitiu um melhor entendimento do trabalho realizado pela organização em estudo, de forma coerente com o que preconiza Tbaishat (2012). Os processos primários resultantes foram aqueles que entregam informação diretamente ao cliente da biblioteca, e os de apoio, aqueles que tratam tecnicamente a informação e, portanto, envolvem o acervo bibliográfico, corroborando o que afirma Branco (2016). A distribuição equilibrada de atividades entre os processos de apoio e primário, respectivamente 29 e 30 atividades, permitiu uma análise confiável da sua importância e dos perfis em nível de subprocesso.

Constatou-se o emprego de tempo considerável nos processos de apoio em detrimento dos primários, uma vez que somente uma biblioteca, das três bibliotecas típicas que participaram da primeira e da segunda etapas da coleta de dados, dedica um tempo maior aos processos primários. Esse achado corrobora o que constatou a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico em relação ao Brasil: a tendência de as atividades de apoio predominarem em relação às de entrega de serviços (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2010). Embora o processo de gestão consuma menos tempo das bibliotecas em relação aos demais, os valores de tempo alocado para essas atividades são altos, considerando que a força de trabalho nelas envolvida também executa processos primários e/ou de apoio e que as atividades de gestão mais complexas não foram incluídas no estudo. As médias maiores de tempo foram obtidas nos subprocessos Produção intelectual (apoio) e Consulta e empréstimo (primário), subprocessos com potencial para serem automatizados.

Analisando-se os resultados de importância para os processos, percebe-se que os processos de apoio receberam um número maior de respostas “Extremamente importante” e “Muito importante” do que o processo primário. Além disso, apenas cinco das quatorze bibliotecas consideraram o processo primário, ou seja, aquele que entrega valor diretamente à comunidade universitária, mais importante ou igualmente importante que os de apoio. Esse achado confirma os resultados relacionados ao tempo alocado apresentados e contradiz a tendência internacional identificada no referencial teórico, na qual as bibliotecas universitárias vêm, ao longo do tempo, priorizando os serviços a usuários em detrimento das atividades ligadas ao tratamento do acervo (Sapp; Gilmour, 2003; Mahajan, 2005; Tutikian; Suñe, 2011). Denota ainda uma ausência ou incipiência de planejamento estratégico, uma vez que os processos primários representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão (Association of Business Process Management Professionals, 2013).

Quanto ao perfil de quem executa as atividades, as bibliotecas onde bibliotecários executam as atividades são em número três vezes maior em relação às que utilizam não bibliotecários. Entretanto, as bibliotecas da amostra possuem a mesma proporção de bibliotecários e não bibliotecários. Esse resultado pode estar associado ao grande número de bolsistas em relação aos servidores não bibliotecários e à grande rotatividade de bolsistas, que, em termos de carga horária, representam metade dos não bibliotecários. O pouco tempo que, em geral, permanecem vinculados à biblioteca dificulta seu treinamento e pode, portanto, impedir que assumam funções de maior complexidade.

Conclusão

O mapeamento de processos é parte essencial do planejamento estratégico de uma organização. A sistematização das atividades e sua integração em processos permitiram que fossem analisados o tempo nelas alocado, sua importância e o perfil de quem as desempenha, na ótica dos processos de negócio.

A análise dos dados obtidos em relação ao tempo alocado nas atividades identificou os subprocessos que demandam mais tempo e que, por isso, devem ter sua eficiência avaliada. No subprocesso de apoio Produção intelectual, o auto-arquivamento dos documentos pelos autores poderia reduzir o tempo gasto com as atividades Tratamento técnico da produção intelectual e Alimentação do repositório institucional. A utilização de equipamentos de auto-empréstimo e autodevolução liberaria tempo empregado pela equipe no subprocesso primário Consulta e empréstimo para utilização, por exemplo, nos subprocessos Apoio ao ensino e pesquisa e Apoio à editoração.

A constatação de que os processos de apoio, nas bibliotecas universitárias estudadas, exigem mais tempo e são considerados mais importantes do que o processo primário aponta para a necessidade de planejamento estratégico, ainda incipiente em nível institucional e quase inexistente no SBUFRGS. Ações de capacitação voltadas para os serviços essenciais, que entregam valor diretamente à comunidade universitária, podem também modificar a situação atual. Sugere-se ainda o mapeamento de competências no SBUFRGS, identificando as competências necessárias e as competências internas já disponíveis para o desempenho das atividades primárias.

Para estudos futuros, recomenda-se um mapeamento detalhado dos processos que caracterizam a biblioteca, desdobrando as atividades em nível de tarefas, o menor detalhamento na hierarquia. Acredita-se que isso permitirá determinar com maior acuidade o tempo dos processos e o perfil de quem executa, possibilitando um melhor direcionamento de ações estratégicas de gestão.

Colaboradores

Todos os autores contribuíram na concepção e no desenho do estudo, na análise de dados e na redação final.

Referências

Antell, K. *et al.* Dealing with data: Science librarians' participation in data management at Association of Research Libraries institutions. *College and Research Libraries*, v.75, n.4, p.557-574, 2014.

Armistead, C.; Machin, S. Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, v.17, n.9, p.886-898, 1997.

Association of Business Process Management Professionals. *Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK v3.0)*. [S.l.]: ABPMP Brasil, 2013.

Åström, F.; Hansson, J. How implementation of bibliometric practice affects the role of academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, v.45, n.4, p.316-322, 2013.

Barbrow, S.; Hartline, M. Process mapping as organizational assessment in academic libraries. *Performance Measurement and Metrics*, v.16, n.1, p.34-47, 2015.

Branco, G.M. *Proposta de framework para construção da arquitetura de processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior*. 2016. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/142502>>. Acesso em: 6 fev. 2018.

Brasil. Presidência da República. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos

cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao ministério da educação, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 6 nov. 2016.

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. *Tabela de áreas do conhecimento*. [S.d.]. Disponível em: <http://www.cnpq.br/documents/10157/18_6158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2017.

Dillon, C. The research library as digital curator at Virginia Tech. *College and Undergraduate Libraries*, v.20, n.2, p.232-237, 2013.

Gianesi, I.G.N.; Corrêa, H.L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 2012.

Harrington, J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

International Standards Organization. *Information and documentation: International library statistics*. Genebra: ISO, 2013.

Johnson, L. *et al.* NMC horizon report: 2015 library edition. 2015. Available from: <<http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-library-EN.pdf>>. Cited: Dec 11, 2016.

Jones, P.J.; Stivers, J. Good fences make bad libraries: Rethinking binary constructions of employment in academic libraries. *Libraries and the Academy*, v.4, n.1, p.85-104, 2004.

- Lee, R.G.; Dale, B.G. Business process management: A review and evaluation. *Business Process Management Journal*, v.4, n.3, p.214-225, 1998.
- Mahajan, P. Academic libraries in India: A present-day scenario. *Library Philosophy and Practice*, v.8, n.1, p.1-4, 2005.
- Nunes, M.S.C.; Carvalho, K. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.21, n.1, p.173-193, 2016.
- Oliveira, M.; Freitas, H. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In: Godoi, C.K.; Mello, R.B.; Silva, A.B. (Ed.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p.325-346.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. *OECD Reviews of human resource management in government: Brazil 2010: Federal Government*. Paris: OECD Publishing, 2010.
- Patton, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- Rosati, K.T. The decline of print: Ten years of print serial use in a small academic medical library. *Acquisitions Librarian*, v.18, n.35-36, p.107-117, 2005.
- Rossi, T. et al. Mapeamento de processos na BU/UFSC: aplicação do framework GC@BU. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, v.10, n.1, p.204-217, 2017.
- Santos, L.C. *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. 2000. 121f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1271-D.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2018.
- Sapp, G.; Gilmour, R. A brief history of the future of academic libraries: Predictions and speculations from the literature of the profession, 1975 to 2000 – part two, 1990 to 2000. *Libraries and the Academy*, v.3, n.1, p.13-34, 2003.
- Schreiner, H.B. *Análise de rotinas e dados em bibliotecas universitárias visando à automação de suas funções*. Porto Alegre: UFRGS, 1990.
- Tbaishat, D.M. *Business process modelling for academic libraries*. Thesis. 2012. (Doctorate) – Aberystwyth University, Wales, 2012. Available from: <<http://cadair.aber.ac.uk/dspace/bitstream/handle/2160/12458/FinalVersion-updated26submitted.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Cited: June 5, 2017.
- Tutikian, J.; Suñe, L.S. Prefácio. In: Lubisco, N.M.L. (Ed.). *Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão*. Salvador: Edufba, 2011. p.11-15.
- Veaner, A.B. Paradigm lost, paradigm regained? A persistent personnel issue in Academic Librarianship. II. *College and Research Libraries*, v.55, n.5, p.389-402, 1994.
- Youngman, D.C. Process flow analysis in academic libraries. *Technical Services Quarterly*, v.24, n.1, p.37-44, 2006.