

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA**

PEDRO CELTON MUNIZ MORAES

**APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO PROCESSAMENTO TÉCNICO
DA BIBLIOTECA CONSELHEIRO JARBAS MARANHÃO**

**RECIFE
2025**

PEDRO CELTON MUNIZ MORAES

**APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO PROCESSAMENTO TÉCNICO
DA BIBLIOTECA CONSELHEIRO JARBAS MARANHÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Biblioteconomia
da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientadora: Profa. Dra. Edilene Maria da
Silva

RECIFE
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Moraes, Pedro Celton Muniz .

Aplicação da Gestão de Processos no Processamento Técnico da Biblioteca
Conselheiro Jarbas Maranhão / Pedro Celton Muniz Moraes. - Recife, 2025.
55 p. : il.

Orientador(a): Edilene Maria da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Biblioteconomia, 2025.

Inclui referências, anexos.

1. Modelagem de Processos. 2. Biblioteca Especializada. 3. Processamento
Técnico em Biblioteca. 4. Unidade de Informação. 5. Design Thinking. I. Silva,
Edilene Maria da . (Orientação). II. Título.

000 CDD (22.ed.)



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Artes e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO PROCESSAMENTO TÉCNICO DA BIBLIOTECA CONSELHEIRO JARBAS MARANHÃO

PEDRO CELTON MUNIZ MORAES

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Biblioteconomia, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

TCC aprovado em 1 de abril de 2025

Banca Examinadora:

EDILENE MARIA DA SILVA - Orientador(a)
Universidade Federal de Pernambuco – DCI

ANTÔNIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR -Examinador(a) 1
Universidade Federal de Pernambuco – DCI

MARCIA MARIA RODRIGUES DA SILVA – Examinador(a) 2
Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão (TCE/PE)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar agradecendo primeiramente a minha família, meu pai, minha mãe que me incentivaram e não me permitiram desmotivar em momento algum do curso. Foi de fato um longo caminho até aqui, com o advento da pandemia e das mudanças que ocorreram em nossas vidas ao longo desse período.

Também gostaria de agradecer aos meus amigos e colegas de curso, que foram um pilar de apoio durante os períodos de stress escrevendo esse trabalho. Tanto aos que estão presentes na minha hoje, quanto aos que por força maior foram antes de nós.

Gostaria de agradecer aos membros da banca, a minha orientadora Edilene Maria da Silva, o professor Antônio de Souza Silva Júnior e a bibliotecária do Tribunal de Contas, Marcia Maria Rodrigues da Silva por disponibilizarem um tempo da sua agenda para avaliar esse trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade que me foi apresentada de cursar faculdade e conhecer um curso maravilhoso como biblioteconomia.

RESUMO

Este trabalho relata a experiência de mapeamento e modelagem de processos no setor de processamento técnico de livros da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão, desde a solicitação do livro até o momento em que ele é disponibilizado ao público, utilizando as metodologias Business Process Management e Design Thinking. Objetivo do estudo é estudar o gerenciamento e mapeamento de processos realizados na Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão. A pesquisa é exploratória e os procedimentos metodológicos se constituíram em levantamentos bibliográfico e documental e estudo de caso. O processo de mapeamento resultou em fluxogramas aprimorados, com funções bem definidas distribuídas para a equipe, processos de recebimento/conferência e catalogação padronizados e mais eficientes. Como resultado do mapeamento do processo, foi observado benefícios por meio da padronização da catalogação, com passo a passo e narrativas, auxiliando bibliotecários e estagiários na realização do seu trabalho. A modelagem identificou pontos de risco na aquisição de livros e na catalogação e propôs mecanismos para lidar com situações adversas. Considera-se que o trabalho evidencia a importância de processos bem definidos e organizados em uma unidade de informação, resultando em maior eficiência e redução de retrabalhos.

Palavras-chave: Modelagem de Processos, Biblioteca Especializada, Unidade de informação, Processamento Técnico em Biblioteca, Design Thinking.

ABSTRACT

This paper reports the experience of mapping and modeling processes in the technical book processing sector of the library Conselheiro Jarbas Maranhão Library, from the request for the book to the moment it is made available to the public, using the BPM and Design Thinking methodology. The mapping process was developed in improved flowcharts, with well-defined functions distributed to the team, and standardized and more efficient selection/checking and cataloging processes. As a result of the process mapping, a benefit was obtained through the standardization of cataloging, with step-by-step and narratives, assisting librarians and interns in carrying out their work. The modeling covers risk points in book acquisition and cataloging and proposed mechanisms to deal with adverse situations. The work demonstrates the importance of well-defined and organized processes in an information unit, resulting in greater efficiency and reduced rework.

Keywords: Process Modeling, Library, Information Unit, Technical Processing in Library, Design Thinking.

LISTA DE FIGURAS

ILUSTRAÇÃO 1	Exemplo da divisão hierárquica de um processo	13
ILUSTRAÇÃO 2	Base para aplicação do design thinking	16
ILUSTRAÇÃO 3	Mapa mental - seleção de material bibliográfico	24
ILUSTRAÇÃO 4	Mapa mental - catalogação de material bibliográfico	25
ILUSTRAÇÃO 5	Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Parcerias Principais	27
ILUSTRAÇÃO 6	Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Atividades Chave	28
ILUSTRAÇÃO 7	Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Recursos Principais	29
ILUSTRAÇÃO 8	Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Propostas de Valor	30
ILUSTRAÇÃO 9	Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Relacionamento com os Clientes	31
ILUSTRAÇÃO 10	Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Canais	32
ILUSTRAÇÃO 11	Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Seguintes de Clientes	33
ILUSTRAÇÃO 12	Parte da Matriz FOFA - Forças	34
ILUSTRAÇÃO 13	Parte da Matriz FOFA - Fraquezas	35
ILUSTRAÇÃO 14	Parte da Matriz FOFA - Ameaças	35
ILUSTRAÇÃO 15	Parte da planilha - Narrativa do processo: Seleção de material bibliográfico	39
ILUSTRAÇÃO 16	Fluxograma do processo de recebimento do material bibliográfico.	40
ILUSTRAÇÃO 17	Fluxograma para os materiais doados	41
ILUSTRAÇÃO 18	Parte da planilha - Narrativa: catalogação de material	42

ILUSTRAÇÃO 19	Fluxograma com passos finais do processo de catalogação.	43
ILUSTRAÇÃO 20	Parte final do processo de divulgação das novas aquisições	43
ILUSTRAÇÃO 21	Parte do fluxograma das atendedoras	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	O QUE É GESTÃO DE PROCESSOS?	12
3	DESIGN THINKING	15
4	MODELAGEM DE PROCESSOS EM BIBLIOTECAS	16
5	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	18
5.1	Coleta de dados	19
5.2	Análise de dados	19
6	APRESENTANDO A UNIDADE DE ANÁLISE: A BIBLIOTECA CONSELHEIRO JARBAS MARANHÃO	20
7	7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: PROCESSO DE MAPEAMENTO E MODELAGEM NA BIBLIOTECA	22
7.1	Mudanças nos mapas do processamento técnico de livros	39
7.2	Avaliação e alterações de procedimentos após a modelagem	44
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXOS	49

1 INTRODUÇÃO

No século XIX, Frederick Taylor foi o originador do Tailorismo, modelo de organização do processo produtivo que busca otimizar e aumentar a produção industrial no menor tempo possível, essa melhoria era possível devido a definição de etapas e tarefas, tempos e movimentos, e divisão de trabalho de forma específica entre os funcionários, além da utilização de máquinas em algumas indústrias para aumentar a produção.

As contribuições desse movimento para a área da administração conduziram muitas transformações acrescentadas por contribuidores futuros, de forma a levar as indústrias a melhorarem seus processos, tornando-as mais produtivas e competitivas. Ao longo do século XX, essas mudanças passaram a empregar diversas abordagens com a humanista e de gestão de qualidade, por exemplo.

Contemporaneamente, a gestão de processos é compreendida com um conjunto de técnicas e ferramentas utilizadas pelos gestores para melhorar a qualidade do trabalho, buscando identificar falhas e melhorias nos procedimentos implementados pela equipe de um setor ou de uma organização. Dessa forma, o gestor tem um acúmulo gradual de conhecimento acerca das atividades realizadas, compartilhando com a equipe e mantendo-a qualificada.

Durante o período de agosto de 2023 a dezembro de 2024, período o qual o autor foi estagiário no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), a Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão passou por uma mudança de liderança, e junto dessa mudança, vieram novos objetivos e dinâmicas que inovaram a maneira como a unidade de informação realiza suas atividades. Entre esses novos projetos propostos pela nova gestão está a gestão e mapeamento de processos da biblioteca, como uma iniciativa que visa o melhor controle das atividades e competência de cada um dos profissionais que ali trabalham, bem como realizar melhorias nos processos.

Esse trabalho aborda os mapeamentos e modificações realizados durante o período de estágio do autor no ambiente da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão, focando principalmente no mapeamento e modificações realizadas na área de processamento técnico, onde os bibliotecários e os estagiários atuam.

O problema a ser estudado é: Como o gerenciamento e mapeamento de processos pode melhorar as atividades técnicas da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão?

Objetivo geral é estudar o gerenciamento e mapeamento de processos realizados na Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão. Os objetivos específicos são:

- a) Explicar os processos que compõem o processamento técnico da catalogação de livros da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão;
- b) Descrever as melhorias que foram feitas nos mapas dos procedimentos a partir da comparação da primeira versão do mapeamento com a versão final;
- c) Identificar se a organização dos procedimentos após o mapeamento melhorou o desempenho da equipe da biblioteca.

Cada unidade de informação tem suas propriedades particulares, tornando cada uma delas única, seja por meio das atividades por elas desempenhadas ou pela organização a qual ela está vinculada. Dito isso, como uma biblioteca pública de um órgão federal, faz-se necessário que a Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão tenha procedimentos registrados e adequados para seu melhor funcionamento.

De acordo com Miranda (2014) “entende-se que a compreensão e o estudo dos fluxos de informações como processos que agregam valor à informação podem ser explorados para a promoção da governança do setor público”, e como uma unidade de informação, a biblioteca deve trabalhar com essa dinâmica para que a informação chegue da melhor forma para os usuários.

No caso da biblioteca, os materiais e serviços oferecidos são variados, com o objetivo de auxiliar os usuários na busca pela informação, e para que os usuários possam encontrá-los mais facilmente, é imprescindível que o processamento técnico dos livros, acesso a plataformas e outros serviços sejam bem estruturados e aplicados. Assim, esse trabalho visa compreender a modelagem de processos do setor de processamento técnico da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão.

Nesse contexto, o trabalho justifica-se por não haver nenhum estudo deste tipo na biblioteca em questão e pelo fato de não terem sido encontrados estudos sobre o mapeamento e modelagem de processos em bibliotecas dos Tribunais de Conta.

2 O QUE É GESTÃO DE PROCESSOS?

De acordo com Ramos (1996) “a gestão constitui fator determinante no sucesso de uma unidade de informação”, e a gestão de processos faz parte dessa atividade.

A gestão do conhecimento faz parte da premissa de que o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização” (Luchesi, 2012).

Uma das ferramentas da gestão do conhecimento é a gestão de processos que vem como um conjunto de práticas visando a melhoria das atividades e processos de uma organização. Dividido em várias etapas, a gestão de processos é considerada por vários pesquisadores e gestores da área de Gestão da Informação como um passo essencial para o processo de maturidade de gestão de uma organização.

Mas o que seriam os processos? De acordo com Araújo, Garcia e Martinez (2017) ao fazer uma análise a partir de outros autores, levanta a ideia de que processos são atividades sequenciais, que pode ser dividida em partes, e cada parte tem um começo e um fim, e quando juntas formam um todo, além disso os processos devem agregar valor e na sua finalização, entregar algo produtivo para um cliente interno específico.

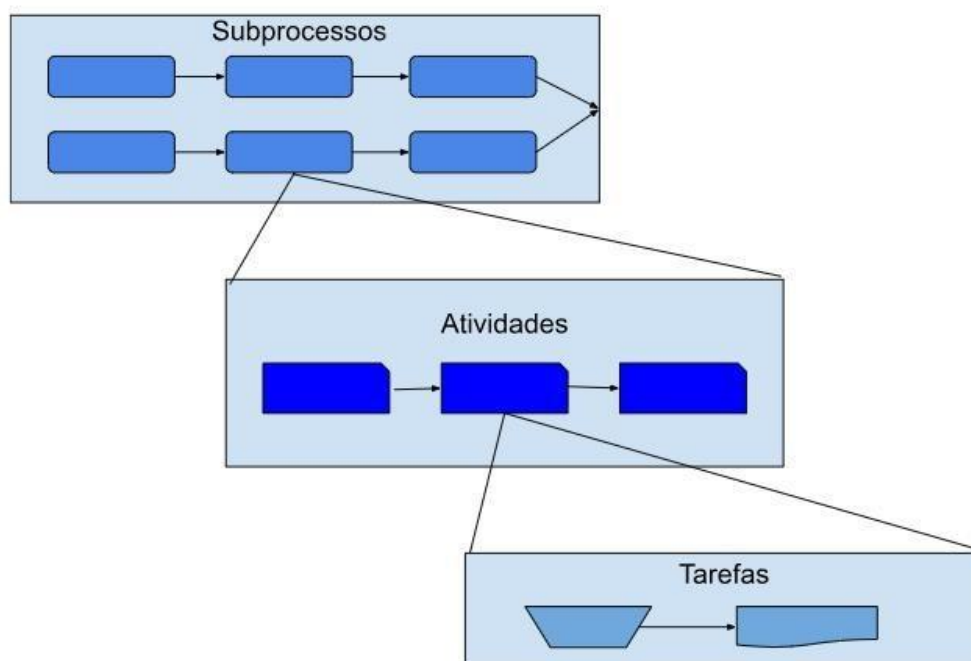
De acordo com Villela (2000) “o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.” Como o próprio nome sugere, a atividade de mapeamento consiste em analisar, pontuar e organizar as etapas de um processo de forma que seja possível a criação de um “mapa” dele.

O mapeamento pode ter todas as informações de cada etapa ou somente os títulos que separam cada etapa, ou seja, uma apresentação do Macroprocesso, com um documento separado com o mesmo processo. Após esse primeiro processo de

mapeamento, o gestor e a equipe da organização, empresa ou unidade de informação terá a visão total de como o processo é realizado na prática.

Para deixar mais claro, é necessário ter em mente que a existência de uma hierarquia dentro do Macroprocesso, começa-se a ter as subdivisões: subprocessos, atividades e tarefas. Ao definir isto, é possível ter uma melhor gestão do processo que está sendo estudado (Ilustração 1).

Ilustração 1 - Exemplo da divisão hierárquica de um processo



Fonte: adaptado de Araújo et. al. (2017)

Já a modelagem de processos consiste em observar o mapa do processo que está sendo analisado e procurar possibilidades de melhoria. Realizando mudanças tanto nas atividades quanto nas ferramentas utilizadas no processo, de forma periódica, permitindo que a gestão mantenha a equipe ativa e atualizada de forma a responder qualquer tipo de mudanças que ocorram de forma ágil, identificando oportunidades e ameaças.

A base para começar a modelagem de um processo é a realização de perguntas, como por exemplo: Essa atividade é necessária para o sucesso do processo? Pode ser simplificado? Existe outra forma de realizar essa ação?

A partir dessas perguntas pode-se seguir para uma análise crítica das atividades envolvidas no processo, permitindo assim uma reestruturação eficaz.

Mas para atingir esse objetivo é necessário a utilização de algumas ferramentas e a busca por informações, de forma a ver o cenário total, o que irá permitir essa flexibilidade de realizar alterações, para isso pode ser utilizado dentre outras ferramentas:

- 1) fluxogramas, que são um instrumento bem versátil, semelhante a um mapa mental, porém focado na realidade do objeto de estudo, lembrando o início de um mapa de processos, com a apresentação das partes e atividades envolvidas e desenvolvidas no processo;
- 2) manuais, um item importante, pois a partir dele pode-se averiguar se as atividades estão realmente sendo realizadas como dita a regra, ou se a regra pode ser atualizada;
- 3) quadro de distribuição de trabalho, um instrumento que pode ser um divisor de águas, garantindo que os membros da organização desempenham suas funções específicas, sem invadir a seara de outro colega de trabalho;
- 4) análise de gráficos, uma fonte importante de informação, que pode esclarecer ou apontar problemas existentes na organização, bem como dar uma direção de por onde começar a melhorar.

A visão de Gart Capote(2012) sobre o Gerenciamento de Processos de Negócio (em inglês *business process management* ou BPM) é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio. Esse conceito vai ao encontro dos fundamentos da gestão de processos e um pouco além, para ele, antes de iniciar a gestão de processos é necessário identificar qual o tipo de organização e de negócio que está sendo trabalhado. Então cabe ao gestor e a equipe visualizar o objeto ou serviço com o qual trabalham e explorar suas características. Tratando-se de um negócio, é importante também lembrar que a um cliente final, o qual receberá o produto saído deste negócio, seja direta ou indiretamente.

Como um estudioso e teórico na área, Capote buscou uma forma de simplificar e apresentar em linguagem simples o que seria o BPM:

BPM é a mais verdadeira insatisfação dos Clientes - nós todos, estruturada e traduzida em conceitos, técnicas, tecnologias e ações para a transformação social e organizacional. (Capote 2012, p. 121).

Capote (2012) ainda acrescenta a definição formal de BPM da Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP Internacional):

BPM é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Capote 2012, p. 121).

3 DESIGN THINK

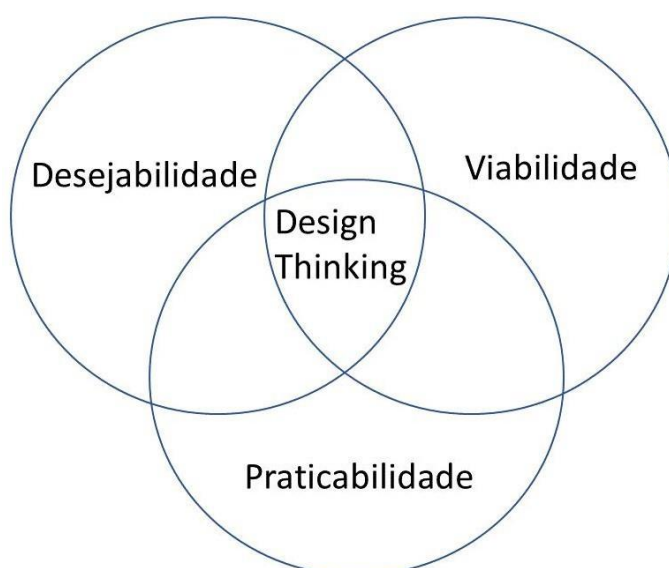
A metodologia do Design Thinking aborda um novo ponto de vista decorrente da área de design sobre o que seria inovação. De acordo com Tim Brown em seu livro “Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias”, a inovação é tratada não como algo novo, mas como algo que serve como divisor de águas. “Quando um produto ou serviço é inovador ele causa impacto na vida das pessoas e transforma para sempre a forma de essas pessoas viverem e trabalharem.” (Brown, 2020)

O design thinking vem como uma prática de tentativa e erro, testando possibilidades e analisando possíveis vieses para que um projeto tenha mais chance de sucesso, segundo Brown quando um projeto é cancelado, a equipe sofre uma perda de moral, a empresa sofre com os custos que foram investidos, e isso desmotiva a equipe da empresa, “uma equipe ágil de design thinkers terá elaborado e testado protótipos desde o primeiro dia do projeto, e se corrigido no processo (Brown, 2020).

Para tal, existe um pensamento que pode ser dito como fundamental para que o design thinking seja bem aplicado e, isto é, a aceitação de que existem restrições inerentes aos processos, procedimentos e principalmente as pessoas, partindo desta perspectiva pode-se iniciar o primeiro estágio do processo de design que é a “identificação das restrições mais importantes e à definição de critérios para sua avaliação”(Brown, 2020).

Identificadas e analisadas essas restrições, pode-se começar a busca por soluções, para se guiar na busca por uma solução eficaz é interessante ter em mente que uma boa solução deve ter equilíbrio entre desejabilidade, viabilidade e praticabilidade, isso pode ser dito como o fundamento do design thinking (Ilustração 2).

Ilustração 2 - Base para aplicação do design thinking.



Fonte: adaptada de Brown (2020)

Esse pensamento que vai guiar o processo de mapeamento e modelagem na Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão, fazendo uma junção da ideologia desses dois modelos que se complementam, a equipe buscou inovar a forma como as atividades e serviços são desempenhados, seguindo as regras da gestão de processo de melhoria contínua.

4 MODELAGEM DE PROCESSOS EM BIBLIOTECAS

Muitas bibliotecas universitárias como a da Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto Federal de São Paulo

começaram a realizar a modelagem de processos em suas unidades de informação, incorporando novas tecnologias, atividades e tornando os seus processos mais práticos e funcionais.

Ao realizarem o mapeamento dos seus processos as bibliotecas podem identificar possíveis problemas, soluções e melhorias nas suas atividades, bem como permitir que outras pessoas fora do setor entendam o seu funcionamento.

Como exemplo temos a biblioteca da Universidade Federal de Goiás, no trabalho de Ferreira Júnior e Mota (2019), que teve como objeto de estudo a modelagem de processos em bibliotecas universitárias, e com objetivo identificar os serviços oferecidos pelo SIBI/UFG, em específico, mapear e modelar os processos dos serviços de Pagamento de Multas e Empréstimos entre bibliotecas, identificando falhas e propondo melhorias no processo. Durante o trabalho eles realizaram a análise de documentos, identificaram as atividades que eram realizadas na unidade de informação, elas foram sequenciadas e depois de analisadas novamente, redesenharam aplicando melhorias nos pontos vulneráveis ou passíveis de melhoria que foram identificados.

Após o trabalho os autores observaram a importância da gestão por processos e após o mapeamento, modelagem e análise, espera-se que o esforço necessário para as atividades estudadas seja reduzido, bem como a possibilidade de precisar realizar a tarefa novamente por conta de algum erro.

Além desse exemplo, Silva, et.al (2018) apresenta a utilização do mapeamento de processos durante a viabilização de empréstimo entre quatro bibliotecas universitárias do interior do Rio Grande do Sul. O estudo teve como objetivo identificar as informações úteis para a realização dos Mapeamentos de Processos dos empréstimos entre as instituições e, em seguida, mapear cada processo e a interação dos stakeholders envolvidos por meio de diagramas. Durante o trabalho uma das dificuldades encontradas foi em relação a integração dos sistemas de diferentes bibliotecas, já que elas não faziam parte da mesma rede.

Utilizando aplicativos de computador, análise de dados, questionários e outras ferramentas, foi possível para a equipe de pesquisa montar os processos, identificar as atividades e elaborar um diagrama com os passos necessários para que as parcerias funcionem. Ao fim notaram que realmente é possível a parceria entre as bibliotecas, através de acordos cancelados.

Giviani e Argoud (2015) trazem a importância da visão por processos para a organização e a aplicação da gestão por processos na Divisão de Tratamento Técnico da Informação do Sistema Integrado de Bibliotecas do Município de São Carlos (SIBI/-SC). Semelhante ao que ocorrera na Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão, foi utilizada a modelagem de processos de negócio para identificar e mapear os macroprocessos.

Neste caso, houve ainda uma categoria de macroprocessos considerados críticos: “Realização do Inventário” e a “Classificação e Indexação”. Estes processos foram detalhados por meio da representação Cadeia de Processos Conduzida por Eventos (EPC) e a análise das causas dos problemas foi conduzida por meio de Diagrama de Causa e Efeito. Com base nesta análise foram sugeridas melhorias nos processos.

Os autores esperavam que a pesquisa contribuísse para o estabelecimento de um plano de trabalho incluindo o redesenho dos processos do SIBI/São Carlos visando maior eficiência no uso dos recursos e aumento da qualidade dos serviços prestados à população.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa tem abordagem qualitativa e quanto aos fins ela se configura como exploratória. Segundo Severino (2013) essa modalidade de pesquisa visa informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho mapeando as condições para a manifestação desse objeto, que no caso deste trabalho, trata-se do mapeamento dos processos do setor de processamento técnico de livros da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão.

Esse trabalho se enquadra no estudo de caso, pois de acordo com Severino (2013, p. 105):

Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral.

5.1 Coleta de dados

Para esse estudo utiliza-se da técnica de levantamento bibliográfico, buscando livros e outros materiais que foram utilizados como base para a realização do trabalho, bem como artigos no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que complementam a pesquisa, utilizando os buscadores “gestão de processos”, “modelagem de processos” e “mapeamento de processos” associado a “bibliotecas”. Nas bases de dados e pesquisas no Google Acadêmico, foram selecionados 12 artigos inicialmente, porém após a leitura técnica dos trabalhos, foram reduzidos para oito.

Também foi realizado um levantamento documental na base de documentos do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco acerca do mapeamento do processo, buscando entender como esses processos foram descritos após o mapeamento.

Para explicar como se deu o processo de mapeamento, primeiro foi feita uma revisão de todos os passos que foram necessários para que o processo se iniciasse, nesta revisão foi abordado o contexto no qual a ideia foi proposta pela atual gestora da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão.

Seguindo alguns dos tópicos estruturais de um relato de caso, foi feito um resumo dos principais pontos que foram abordados nas reuniões das equipes, discussões, bem como os detalhes técnicos do processo.

O acesso aos documentos necessários, como os mapas dos processos e as informações nos arquivos de descrição de processos, foi feito com o auxílio da bibliotecária da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão, de forma a preservar a integridade das informações da organização, de acordo com as políticas: Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

5.2 Análise dos dados

Ao longo da seção de análise será descrito e explicado o primeiro modelo de mapeamento dos processos, com o detalhamento de cada fase, estrutura e funções nele presente. Esse primeiro mapa apresentado se trata da primeira organização feita após as primeiras reuniões, com toda a equipe da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão tendo prestado sua contribuição.

Após a explicação do primeiro mapeamento, foram abordadas as mudanças e adaptações que foram feitas, com enfoque nos aspectos técnicos e práticos, bem como as justificativas para cada uma das modificações.

Para finalizar, apresentamos uma comparação entre o primeiro e o último mapeamento, com o objetivo de saber se as mudanças realizadas nos processos melhoraram o desempenho deles.

6 APRESENTANDO A UNIDADE DE ANÁLISE: A BIBLIOTECA CONSELHEIRO JARBAS MARANHÃO

A Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão foi criada em 1969, por meio da Resolução TC nº 05/69, tem por missão promover o acesso, a recuperação e a transferência de informação para toda a comunidade do TCE-PE, de forma ágil e eficaz. Faz parte do BIBLIOCONTAS, uma rede de intercâmbio e compartilhamento de informações formada pelas bibliotecas dos Tribunais de Contas. Ela também é conhecida internamente pelos servidores como GEBl, que significa “Gerência de biblioteca”.

A Biblioteca possui acervo formado por obras em suporte analógico e digital, totalizando mais de 10000 títulos que variam de periódicos (revistas), trabalhos acadêmicos, anais de eventos, livros e ebooks, focados nas áreas de atuação do TCE, como direito, administração pública, educação, engenharia, contabilidade entre outras, visando dar suporte informacional para o alcance das metas institucionais disponibilizando material jurídico mais atualizado possível do mercado atual.

A biblioteca funciona das oito horas da manhã até as 16 horas para os servidores e de oito horas da manhã até as 14 horas para o público externo. Como uma biblioteca pública, o espaço para estudo está livre para o público externo, porém esses não podem realizar empréstimos de livros, pois a política da biblioteca só permite o empréstimo aos servidores, os quais podem ser monitorados e devidamente contactados por trabalharem na instituição. O atendimento inicial aos usuários é feito por duas recepcionistas, que ficam responsáveis por pesquisar livros e direcionar o usuário a instante, bem como prestar suporte proativo caso o usuário encontre dificuldades.

Os bibliotecários são responsáveis por realizar, mediante solicitação, o cadastro dos servidores nas plataformas digitais, pesquisas, auxiliar na normalização de trabalhos acadêmicos, além dos trabalhos técnicos da área de biblioteconomia.

A gerente é responsável pela administração da biblioteca, mantendo a fiscalização e monitoramento de contratos, solicitações, integração da equipe e coordenando com outros setores do tribunal a realização de eventos e trabalhos colaborativos que agregam valor à instituição e à biblioteca.

Como uma biblioteca especializada, tem-se um trabalho pro-ativo por parte da equipe na aquisição de novas obras para o acervo, que se dão por compra ou doação, através de pesquisas em bibliotecas maiores como a Biblioteca do Senado, indicação dos setores do tribunal e pesquisas nas principais editoras jurídicas, tais como, a Juspodivm, Revista dos Tribunais (RT) e Fórum, de forma que o acervo direcionado a área de direito esteja atualizado, tornando também a unidade de informação, um lugar propício para quem busca estudar para concursos públicos e precisam de acesso a materiais de qualidade.

Ela é especializada na área jurídica, com um acervo de aproximadamente 6000 títulos da área de direito, além de um acervo variado de outras classificações que vão desde livros de autoajuda até livros de literatura.

Também tem a iniciativa de “pegue e leve”, uma estante de livros disponibilizada de frente a biblioteca, com livros que não entraram no acervo, mais estão em boas condições, dessa forma os servidores que tiverem interesse podem levar para a casa, bem como deixar livros que não tenham mais interesse para que outras pessoas leiam.

A equipe é formada por dois recepcionistas, duas bibliotecárias, dois estagiários, um assistente administrativo e um gerente. Oferecendo diversos tipos de serviço, a Biblioteca Cons. Jarbas Maranhão se faz presente e demonstra sua importância como uma unidade de informação, realizando pesquisas, cadastros de livros, assinaturas de plataformas entre outros serviços, agindo como suporte para a realização dos trabalhos dos servidores do TCE-PE que compõem seu principal público.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: PROCESSO DE MAPEAMENTO E MODELAGEM NA BIBLIOTECA

Ao iniciar um trabalho de pesquisa, o pesquisador deve saber por onde está começando, da mesma forma o gestor deve conhecer a situação em que o setor ou empresa a qual está assumindo.

É comum que aconteça mudanças e adaptações ao ingressar um novo gestor. Com a transição de gestão da Biblioteca Cons. Jarbas Maranhão ocorreu adaptações, mudanças na equipe, pessoas que já desempenhavam alguma função há algum tempo foram substituídas, a dinâmica de adaptar-se ao contexto e ao progresso do setor teve um impacto significativo na equipe. Nesse cenário, a nova gestão teve que lidar com a reorganização quanto a nova dinâmica de trabalho em equipe. Com a substituição de dois funcionários e saída de um dos dois bibliotecários a equipe estava com certo nível de stress, o qual deveria ser trabalhado com cuidado.

Além disso, observando o funcionamento da biblioteca, apesar de haver um trabalho constante, notou-se a existência de um manual e cartilhas de instruções, porém extremamente desatualizados. O processamento técnico dos materiais bibliográficos era feito sem uma rotina específica, e devido aos muitos passos envolvidos, sem a devida padronização, pois havia apenas uma cartilha de instruções elaborada pelos bibliotecários e estagiários que passaram anteriormente, um documento Word com anotações e, às vezes, alguns prints com dicas e instruções básicas acerca de pontos que poderiam levar alguém a ficar em dúvidas sobre como proceder.

Esse documento carecia de organização, não tinha uma ordem de atividades, afinal como dito anteriormente, a sua única função era servir como uma cola para tirar dúvidas quanto ao processo de trabalho.

Antes de começar a atividade de mapeamento e modelagem na biblioteca, a nova gestora que estava assumindo o cargo no final de 2023 optou por realizar uma reunião com a equipe, nessa reunião ela apresentou os novos planos para a biblioteca e como eles seriam aplicados, também a partir dessa reunião esperava-se que com a contribuição do ponto de vista e experiências dos membros da equipe, a sinergia entre eles fosse aprimorada.

O principal ponto dessa reunião foi sobre a gestão, mapeamento e modelagem de processos, seguindo a ideia de Business Process Management (BPM) de Gart Capote, ou seja, gerenciamento de processos de negócios, e a metodologia do Design Thinking essa é uma ferramenta utilizada para planejar e incorporar melhorias de processo de forma contínua em uma organização.

Visto que era a primeira vez que a equipe iria participar de um projeto de mapeamento e modelagem de processos, e que a maioria dos fundamentos eram desconhecidos a equipe, a gestora propôs uma oficina com duração de quatro horas para introduzir os fundamentos envolvidos no mapeamento. Nesta oficina, ministrada pela própria gestora, foi explicado a linha de pensamento da gestão de negócios, como funciona o mapeamento e a modelagem de processos e como utilizar as ferramentas de gestão de acordo com o processo de pensamento criativo do design thinking, o incentivo para pensar fora da caixa e sugerir soluções criativas ou práticas, através do diálogo entre a equipe para a obtenção de novos pontos de vista.

O ponto principal se trata da melhoria contínua dos processos, a gestora explicou que não é por que estamos realizando o mapeamento naquele momento, que o processo ficaria para sempre naquele formato, o processo deve acompanhar as mudanças da tecnologia e da organização, então, no futuro teria que ser novamente revisados e redesenhados na medida do necessário.

Durante as primeiras reuniões com a equipe, buscou-se definir alguns termos e alguns pontos que seriam vitais para que o mapeamento do processo pudesse ser feito. Coube às bibliotecárias e aos estagiários realizarem uma busca nos tesouros de outras bibliotecas acerca das nomenclaturas que estão presentes quando se fala da vida de um livro na biblioteca.

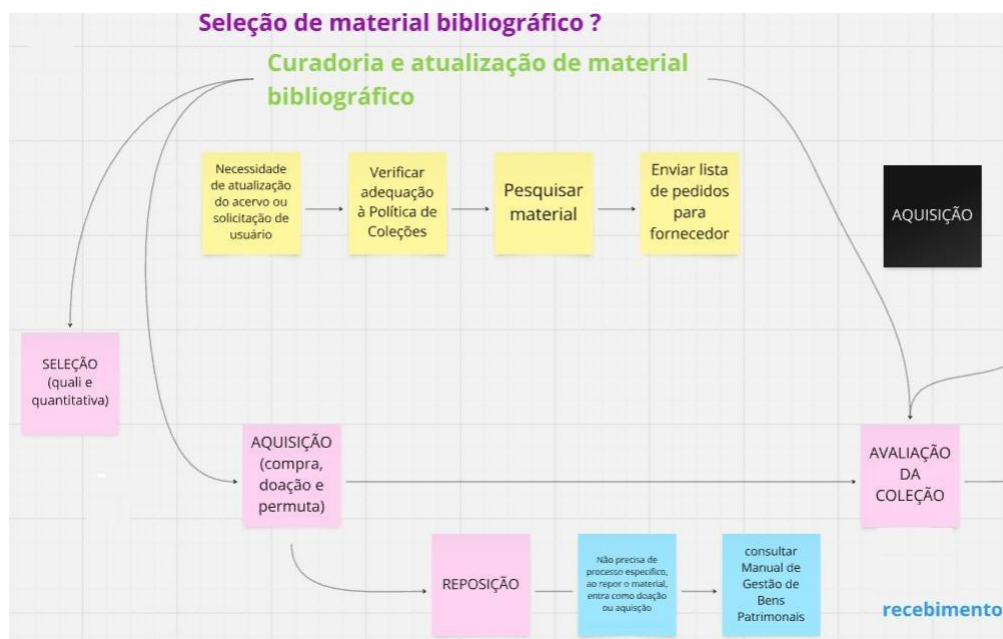
A base principal para consulta foi a da biblioteca do Tribunal de Contas da União, pois assim como a Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão, ela também está vinculada a um Tribunal de Contas, sendo o Tribunal de Contas da União (TCU) a referência no cenário dos tribunais de contas brasileiros. Durante a pesquisa no Tesouro do TCU foi criado em forma de mapa mental, um fluxo de conceitos e pontuações relevantes para o funcionamento do acervo de uma biblioteca voltados para o processo de aquisição e descarte de material bibliográfico físico.

Ao falar em aquisição devemos lembrar de seu oposto, o descarte, como um fluxo contínuo equivalente ao sangue que correm nas veias da biblioteca, e para manter esse sangue fluindo existem passos, procedimentos e documentos que devem ser implementados e desenvolvidos.

Durante a realização dessa pesquisa nos tesouros, criou-se uma imagem mental do processo, que foi construído ao redor do termo **“aquisição”**, e para formar o ciclo ao redor desse termo, foram levantados dois grandes processos:

- Seleção de material bibliográfico: a seleção do material bibliográfico está diretamente atrelada a curadoria e atualização do material existente, então é importante observar essa atividade, bem como os itens a ela atrelados. Dentro de uma biblioteca, o que define de forma oficial o que pode ou não entrar no acervo e muitos de seus procedimentos técnicos é a política de coleção. As Atividades diretamente ligadas a seleção de material bibliográfico são a seleção, a aquisição e a avaliação da coleção. Cada atividade tem características que lhes influenciam e outros itens que fazem parte da cadeia de eventos do ciclo (Ilustração 3).

Ilustração 3 - Mapa mental - seleção de material bibliográfico



Fonte: arquivos GEBI

- Catalogação do material bibliográfico: esse processo envolve as atividades de catalogar, classificar e indexar, seguidas pelas suas subatividades, conferir material recebido, tombamento/carimbo, realização de leitura técnica, cadastro, etiquetagem e disponibilização no acervo (Ilustração 4).

Ilustração 4 - Mapa mental - catalogação de material bibliográfico



Fonte: arquivos GEBI

Como resultado da busca de termos foi possível para a equipe identificar alguns processo e atividades, bem como começar a ter uma noção de como as principais funções da biblioteca são desenvolvidas junto a outros elementos (Anexo 1). Com esses dados tornou-se possível analisar outros pontos que poderiam ser pertinentes na busca da visão macro do negócio.

A partir do ponto de vista da ideia de Capote (2012) a gestora buscou alguma ferramenta que nos permitiria ter esse tipo de visão. Foi escolhida a ferramenta modelo de negócios CANVAS, essa ferramenta normalmente é utilizada ao idealizar um negócio, nela, é possível analisar a clientela, parceiros comerciais, fontes de investimento, canais de divulgação e outros aspectos que permitem ao idealizador ter uma visão geral do cenário em que ele gostaria de se inserir.

No contexto da biblioteca, coube a equipe analisar o que realmente é a biblioteca, todos os seus aspectos como um negócio, essas informações foram importantes tanto para a gestora, que havia começado a trabalhar recentemente

com a biblioteca, sem ter experiências anteriores com o ramo, quanto para a equipe, que apesar de trabalhar diariamente no setor, não havia parado para pensar na amplitude geral do que seria a biblioteca como uma unidade de informação de um órgão público.

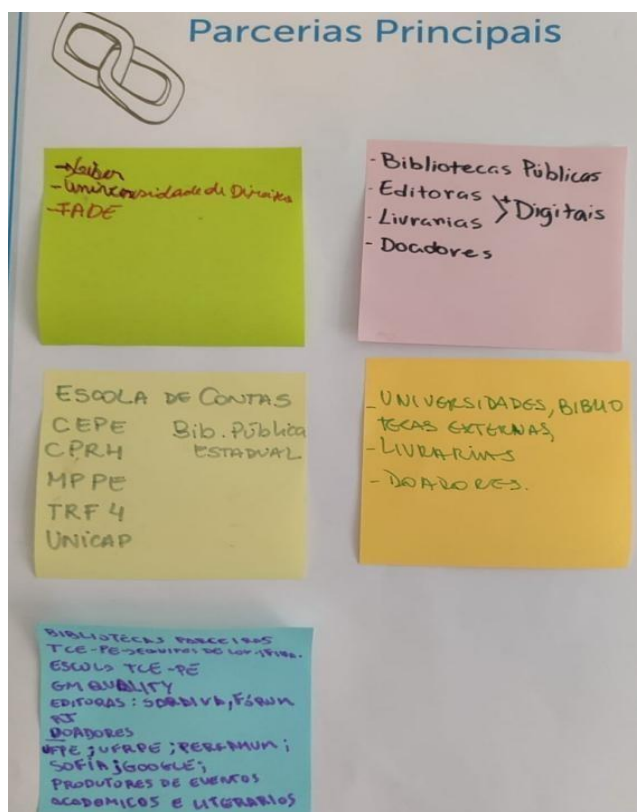
Nesse quadro, a equipe pôde anexar as suas observações, ideias e informações relevantes sobre a biblioteca, permitindo assim que uma análise mais profunda fosse realizada pela gestora, definindo por onde começar as melhorias, bem como pensar nas melhorias futuras.

A construção desse quadro começou a ser produzido durante uma reunião que levou aproximadamente 5 horas, esse quadro foi impresso em uma folha A0, de aproximadamente 84,1 cm x 118,9 cm, o qual foi preenchido com diversos papéis com as observações da equipe, cada cor de papel representa os pensamentos e ideias de um membro da equipe (Anexos 2).

A equipe foi incentivada a pensar mais além, levar em conta múltiplos pontos de vista, não se deter ao papel, aplicando um pouco do raciocínio do design thinking. Para entender como esse quadro influenciou na análise e tomada de decisão pela gestão, é importante entender como o quadro do modelo de negócios foi preenchido:

- Parcerias Principais: nessa seção foi levado em consideração durante o preenchimento os atuais e potenciais parceiros de negócios da biblioteca, com destaque para a Escola de Contas de Pernambuco, a Biblioteca Pública do Estado de Pernambuco, o Tribunal Regional da 4ª Região (TRF4), Ministério Público de Pernambuco (MPPE), o Pergamum, a Companhia editora de Pernambuco (CEPE) e as editoras com plataformas digitais (Ilustração 5).

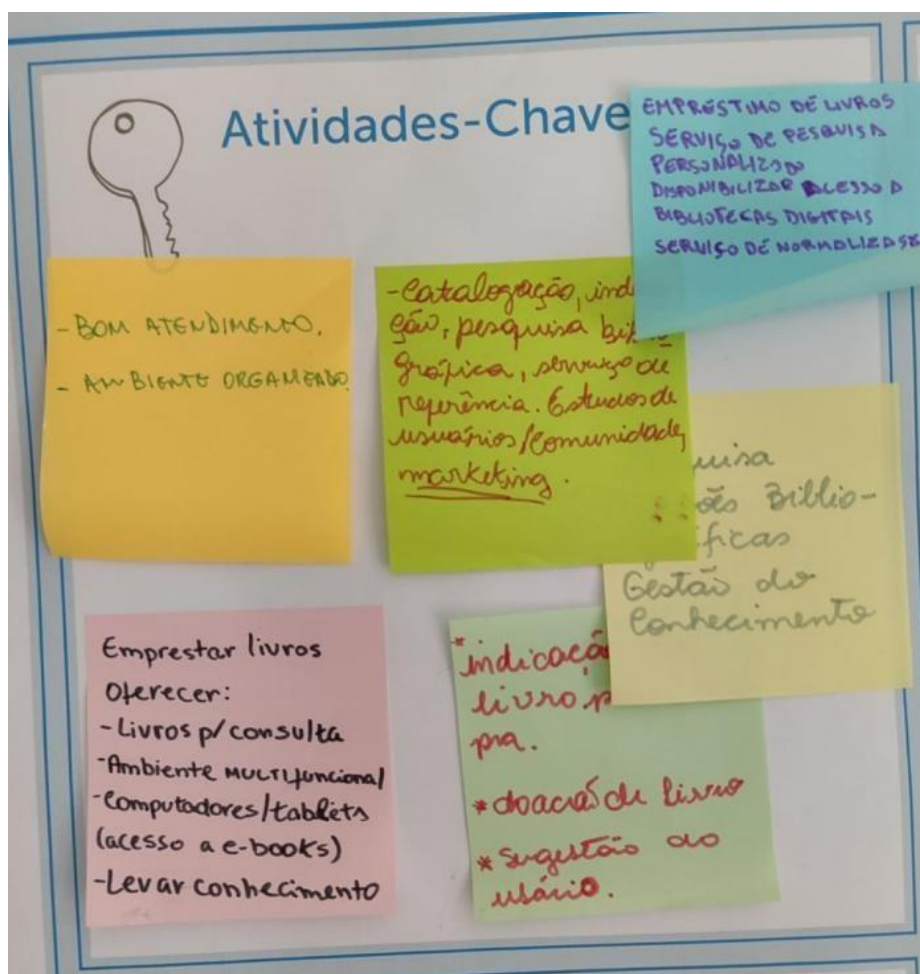
Ilustração 5 - Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Parcerias Principais



Fonte: galeria do autor

Atividades-Chaves: empréstimos de livros, serviços de pesquisa personalizados, acesso a bibliotecas digitais, serviço de auxílio a normalização de trabalhos acadêmicos, catalogação, indexação, serviço de referência, pesquisa bibliográfica e gestão do conhecimento estão entre algumas atividades que foram pensadas como sendo parte da biblioteca (Ilustração 6).

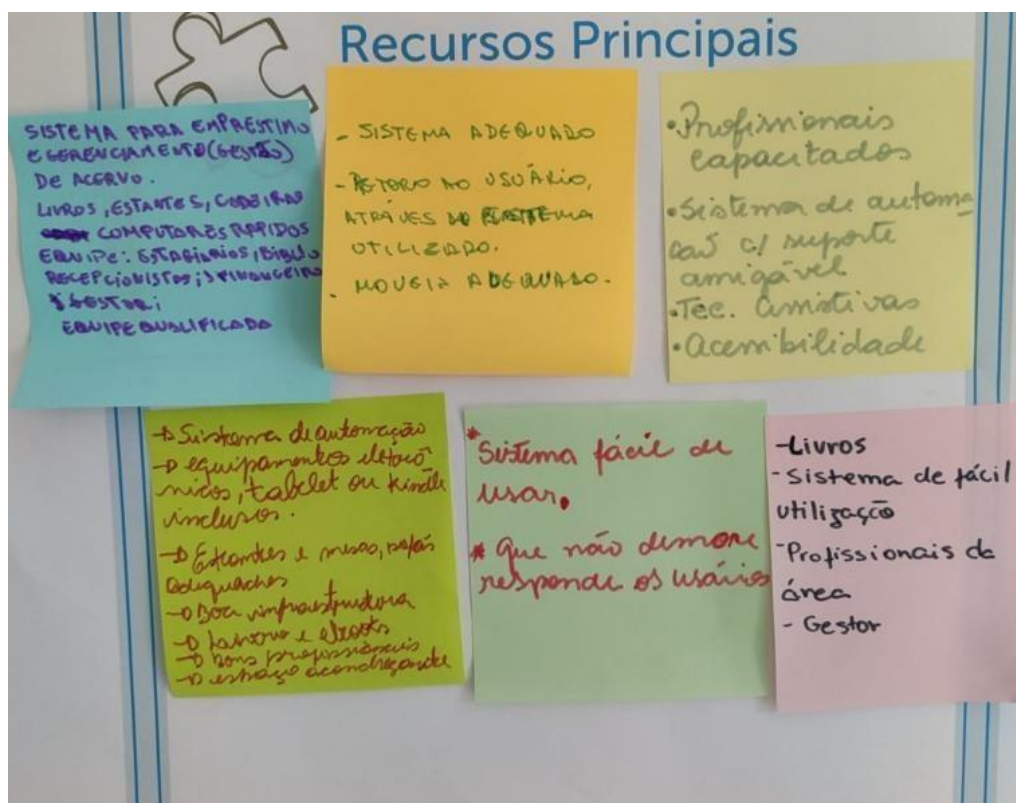
Ilustração 6 - Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Atividades Chave



Fonte: galeria do autor

- Recursos Principais: sistema para empréstimo e gerenciamento (gestão) do acervo, computadores rápidos para o uso da equipe, livros e e-books, equipe treinada, profissionais da área, sistema de automação com suporte adequado, foram alguns dos recursos pensados pela equipe (Ilustração 7).

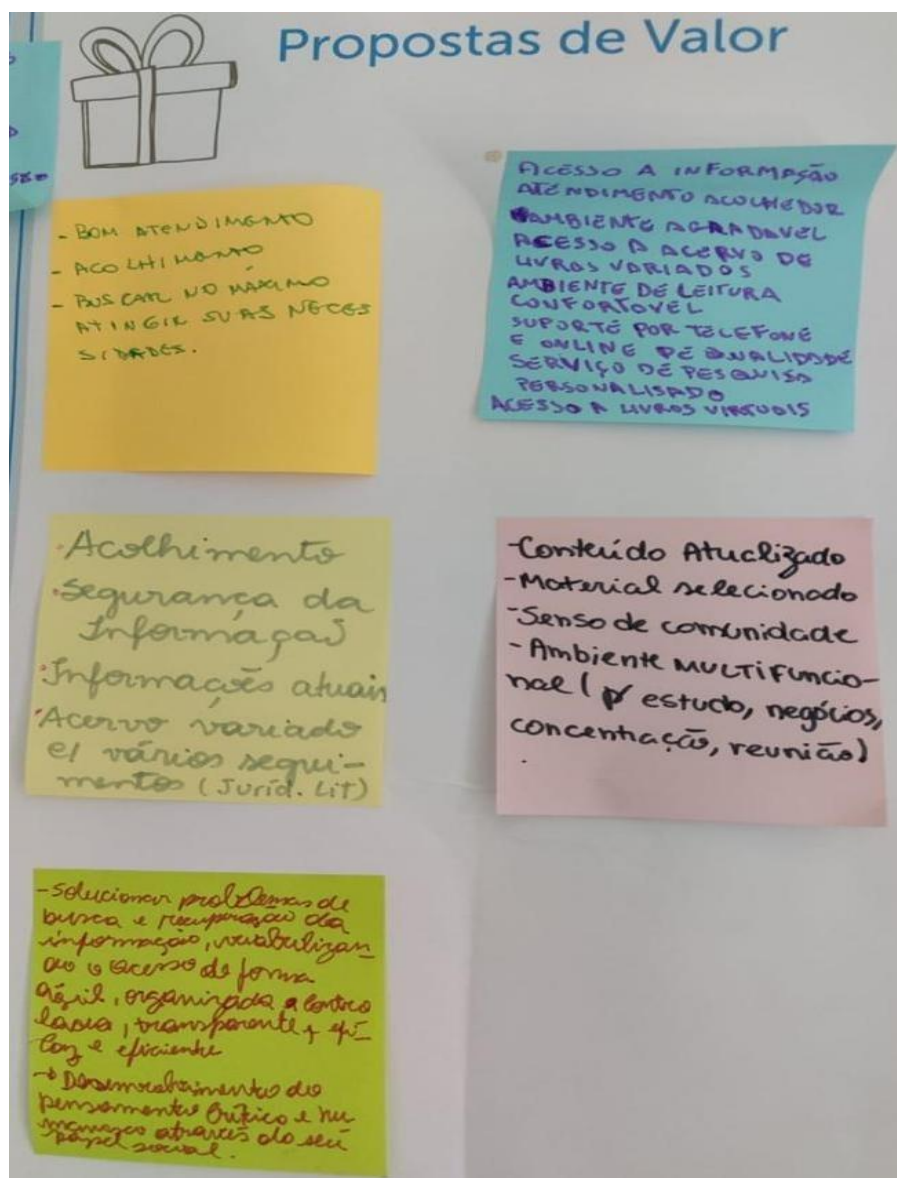
Ilustração 7 - Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Recursos Principais



Fonte: galeria do autor

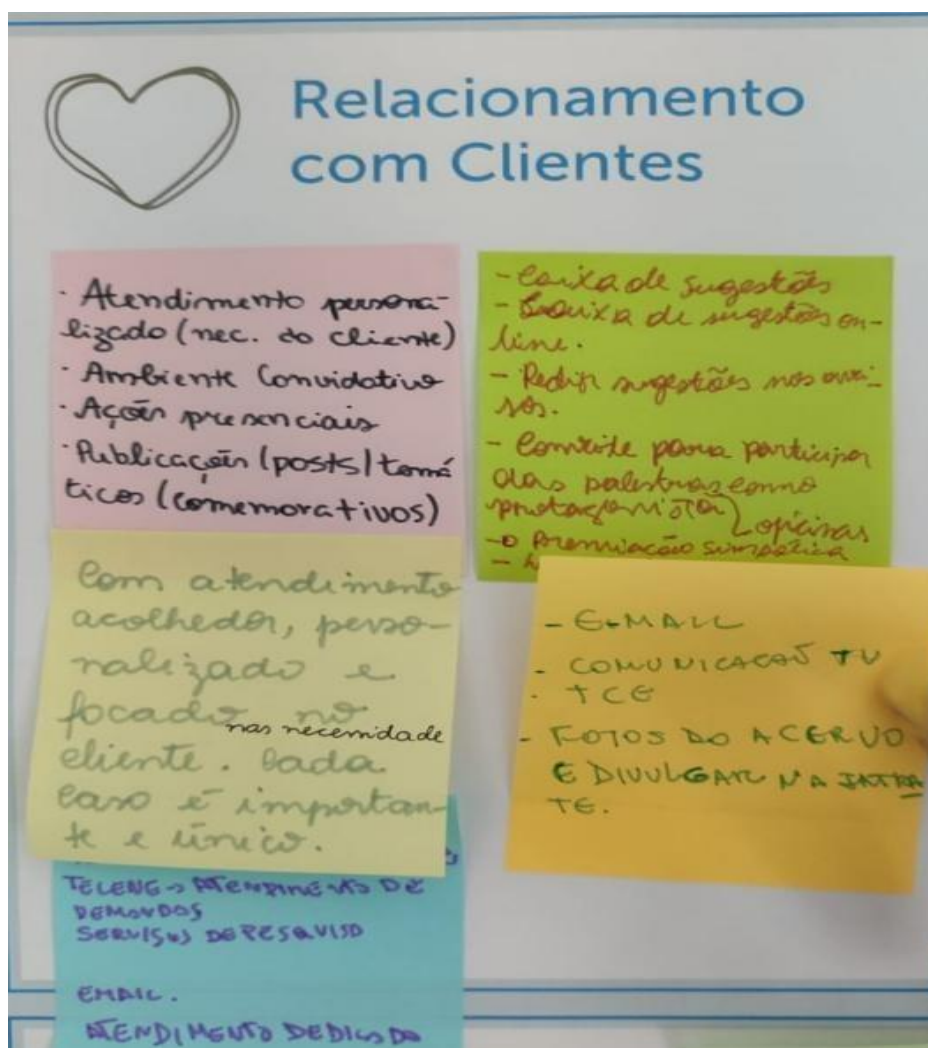
- Proposta de Valor: aqui foi pensado no que poderia ser o diferencial da biblioteca, qual a proposta de valor, como resultado os membros da equipe indicaram ideais, serviços, atividades e características físicas da biblioteca que julgaram ser importantes para atrair o público e ser considerado um diferencial. Solucionar problemas, busca e recuperação da informação, viabilizar o acesso a elas de forma ágil, organizada e transparente, promover o pensamento crítico e humanístico a partir de seu papel social (Ilustração 8).

Ilustração 8 - Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Propostas de Valor



Fonte: galeria do autor

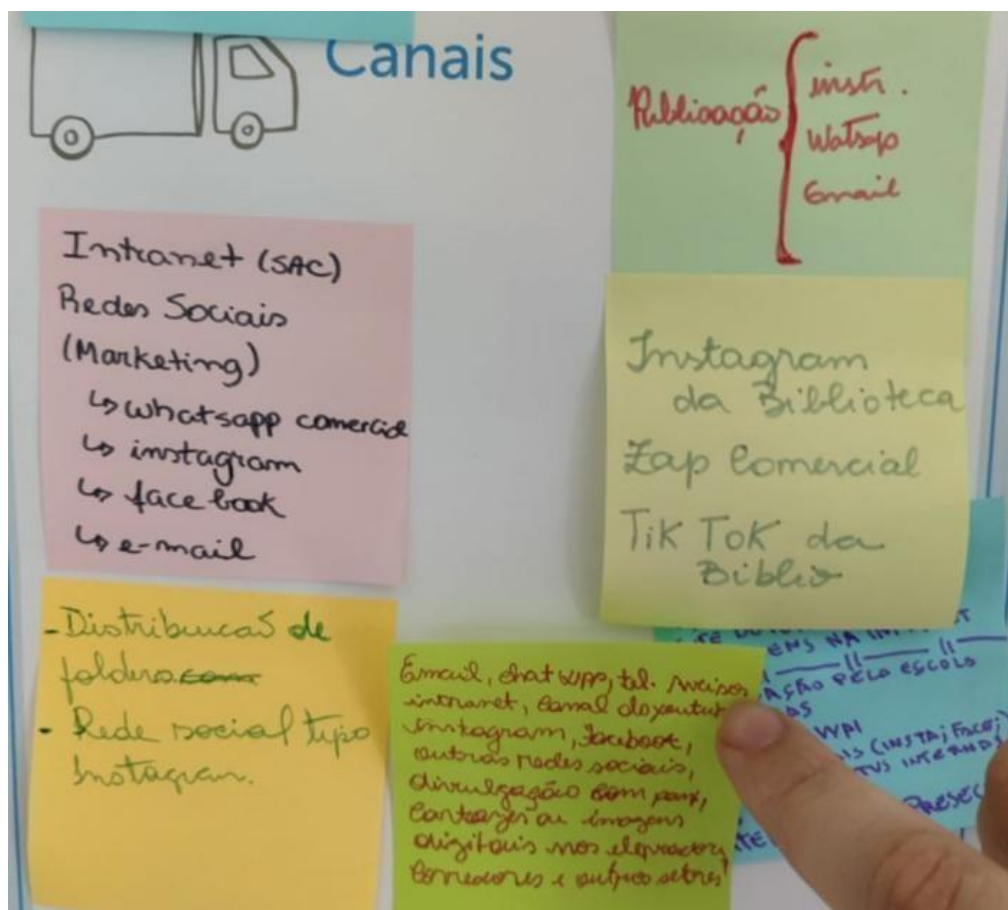
- Relacionamento com clientes: atendimento personalizado baseado na necessidade do cliente, ações presenciais, publicações (posters em datas comemorativas ou de consciencialização), caixa de sugestões e comunicação por e-mail foram alguns dos pontos pensados ao falar sobre o relacionamento com os clientes, a forma pela qual entramos em contacto e levamos as notícias (Ilustração 9).



Fonte: galeria do autor

- Canais: ao analisar os canais é necessário pensar no que se tem e no que se pode ter, a partir disso os membros da equipe escreveram nos papeis o que pensaram dessa visão. Os Canais que a biblioteca usa são: redes sociais, e-mails, folders e a Intranet; canais que a biblioteca poderia utilizar - Tiktok, Instagram, WhatsApp comercial (Ilustração 10).

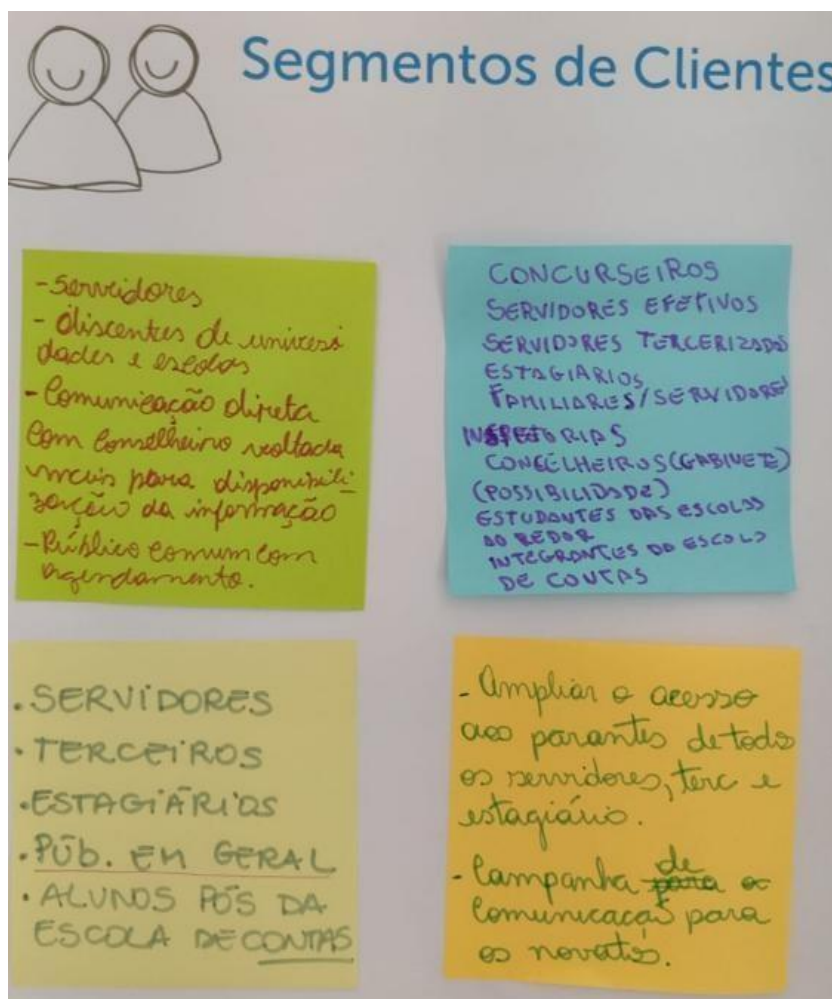
Ilustração 10 - Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Canais



Fonte: galeria do autor

- Segmentos dos clientes: Os principais usuários dos serviços da biblioteca são os servidores do Tribunal de Contas, mais para além deles a equipe identificou: concurseeiros, servidores terceirizados, estagiários, família dos servidores, alunos da pós-graduação da escola de contas, estudantes das escolas ao redor. Indo mais além, alguns membros pensaram na possibilidade de expansão dos usuários, visto que é uma biblioteca pública aberta ao público geral (Ilustração 11).

Ilustração 11 - Parte do quadro do Modelo de Negócios Canvas Seguintes de Clientes



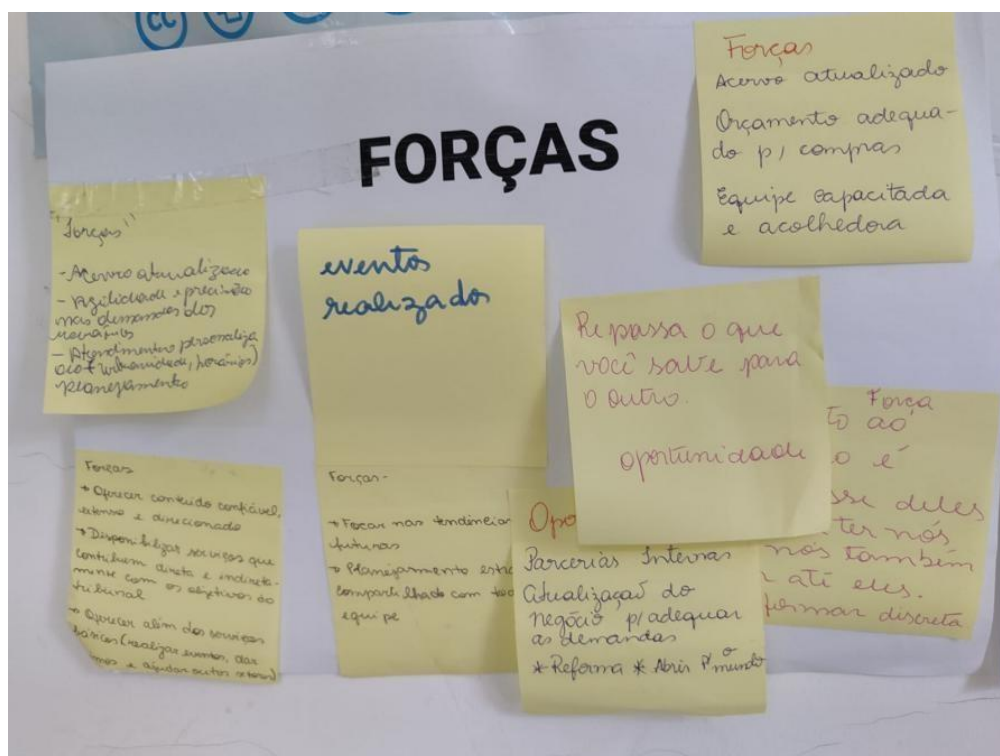
Fonte Galeria do autor

Com o objetivo de complementar ainda mais essa visão, foi utilizada também a ferramenta matriz de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA), mais conhecida pelo seu nome em inglês, matriz SWOT, que assim como o próprio nome diz, foca em apontar as principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da ideia, do negócio ou da organização. Essas informações vieram em parte do próprio modelo de negócios Canvas, quanto de insights da equipe acerca de situações diárias do ambiente corporativo.

As forças e fraquezas se referem ao ambiente interno da biblioteca, já as oportunidades e ameaças se remetem ao ambiente externo. A seguir apresentamos as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças identificadas pela equipe.

- Forças: acervo atualizado, realização de eventos na biblioteca, orçamento adequado para compras, troca de conhecimento entre a equipe, oferta de conteúdo confiável e direcionado aos usuários foram alguns dos pontos fortes (Ilustração 12).

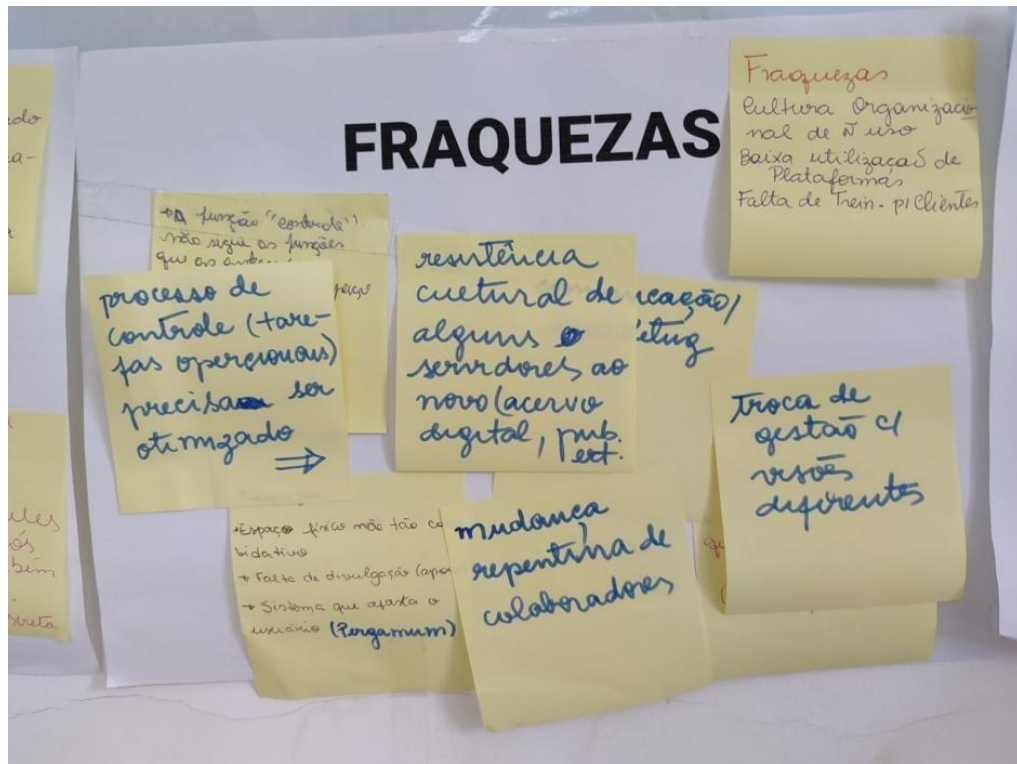
Ilustração 12 - Parte da Matriz FOFA - Forças



Fonte: galeria do autor

- Oportunidades: surgimento de novas ferramentas (I.A), diretrizes alinhadas com a presidência do TCE, parcerias estratégicas com parceiros externos, curso de como pedir e interpretar informação.
- Fraquezas: resistência cultural a novas mudanças por parte dos servidores, processo de controle (tarefas operacionais) precisa ser otimizado, espaço físico não tão convidativo, troca de gestão com visões diferentes, cultura organizacional de não utilização de plataformas digitais, baixa divulgação das atividades da biblioteca foram alguns dos pontos mais batidos ao pensarem nas fraquezas (Ilustração 13).

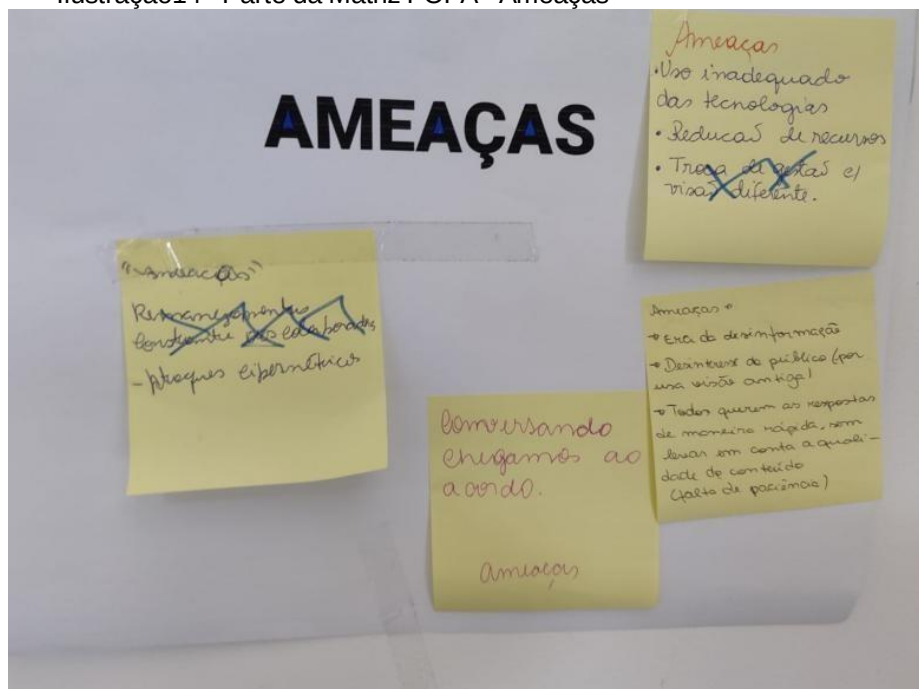
Ilustração 13: Parte da Matriz FOFA - Fraquezas



Fonte: galeria do autor

- Ameaças: ataques cibernéticos, sanções, uso inadequado das tecnologias, redução dos custos, era da desinformação, desinteresse do público, foram alguns dos pontos que geraram discussão e pensamentos críticos por parte da equipe, visto que tem muitas implicações tanto no dia a dia de trabalho, quanto para o planejamento futuro do setor (Ilustração 14).

Ilustração 14 - Parte da Matriz FOFA - Ameaças



Fonte: galeria do autor

Após o apontamento dessas atividades decorrentes da pesquisa do TCU, a visualização do modelo de negócios e da matriz FOFA sobre a biblioteca, as reuniões passaram a ser semanais, toda a quarta-feira, com duração média de uma hora, como uma forma de manter toda equipe ciente das mudanças e tornando-os participativos. O foco das reuniões foi criar o primeiro fluxograma dos procedimentos da biblioteca, abordando desde a chegada de um livro até a sua disponibilização.

Na primeira reunião voltada para esse mapeamento, buscou-se identificar os **procedimentos de aquisição dos livros**, começando pelas fontes de aquisição. Foram identificadas duas fontes de chegada, a primeira fonte é a de doação, como uma biblioteca pública a Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão é aberta a doações, as quais podem ou não entrar no acervo, pois é uma biblioteca especializada. O livro doado é recebido na recepção, depois são alocados ao setor de processamento técnico da biblioteca, onde passaram por uma triagem quanto ao estado físico. Em caso de estar em boas condições os bibliotecários seguem para a análise de conteúdo, checando no sistema e avaliando se é do interesse do público que frequenta a biblioteca, ele pode ser disponibilizado no acervo, recebendo o carimbo de tombamento e sendo inserido no sistema ou ser mandado para o projeto pegue e leve. Caso não esteja em condições de uso, o livro é direcionado a reciclagem.

Já a segunda fonte de entrada é por meio da aquisição de livros, que segue o modelo padrão de compra com uma fornecedora contratada por licitação, esses livros são indicações dos usuários e da equipe, além das atualizações anuais de alguns livros, pois a área de direito está em constante mudança, faz-se necessário que a biblioteca, como uma unidade de informação especializada acompanhe e tente manter seu acervo atualizado, esses livros sugeridos são colocados em uma planilha que é alimentada por toda a equipe.

Após o envio da lista de compras aguarda-se a empresa contratada adquirir os livros, esses serão entregues em caixas acompanhados da nota fiscal, está contendo todos os livros que foram adquiridos na remessa, o valor original, o valor com desconto e o total a liquidar, fica a cargo de outro setor do tribunal realizar a quitação da nota fiscal utilizando o fundo que é alocado anualmente para a biblioteca. Seguindo com a construção do fluxograma, partimos para o **recebimento dos materiais bibliográficos**, esse recebimento foi identificado como de responsabilidade da recepção, que também ficava responsável por verificar se chegaram em boas condições de uso, no caso de compra também eram responsáveis por verificar se os livros da caixa conferiam com os livros das notas

fiscais e marcar na planilha de pedidos que o livro foi entregue, colocando os valores da nota fiscal de cada livro na planilha para ser conferido pelo financeiro.

A partir desse momento começa o trabalho do bibliotecário com a **catalogação, classificação e indexação**, em caso de doação o bibliotecário realiza uma verificação para saber se o livro pode ser adicionado no acervo, avalia o estado físico do livro e toma uma decisão.

Em caso de compras, o bibliotecário verifica o estado dos livros, se os livros que foram solicitados estão na planilha nomeada de lista de pedidos, a partir daí, caso o livro esteja na lista, continua com o carimbo do livro, seguido do processo de catalogação. Se o livro não estiver na planilha, contiver erros de impressão ou danificado, os bibliotecários avisam a chefia do setor que entrará em contato com a empresa fornecedora e comunicará sobre o ocorrido.

No caso das doações, os bibliotecários avaliam a condição do livro, se o conteúdo for adequado ao acervo, o livro é catalogado e disponibilizado. Caso o livro seja rejeitado para fazer parte do acervo, mas estiver em boas condições é enviado ao pegue e leve, onde qualquer pessoa que estiver passando e achar interessante pode levá-lo para casa.

O processo de catalogação em si é semelhante para ambos os casos de material bibliográfico, ao abrir o sistema o bibliotecário irá cadastrar o livro, para fazer isso ele vai acessar algumas páginas até ser direcionado para a ficha de cadastro, onde as informações dos livros devem ser inseridas.

As informações que são utilizadas para preencher a planilha de catalogação são: título e subtítulo da obra, título alternativo para obras de origem estrangeira, autor, editora, número de páginas, a **indexação** dos assuntos, coautores (caso existam) e dependendo do tipo de material, entram também algumas descrições físicas do livro. Em seguida, é anexada a capa do livro em forma JPG, a qual irá aparecer ao final do processo de catalogação.

A classificação é feita com o uso da Classificação Decimal Universal (CDU), um sistema usado por muitas bibliotecas para organizar suas obras em áreas mais específicas. Sua aplicação no Pergamum dar-se por um sistema pré-registrado, então a maioria das obras entram em alguma das classificações que já estão registradas no sistema.

Após o livro ser catalogado, ele passa de volta a recepção que é responsável por fazer a **etiquetagem, marcar o livro como disponível para empréstimo e fazer a divulgação** da nova aquisição na página da biblioteca no site do Tribunal e, em seguida, colocar numa estante de destaques e novas aquisições, para que os usuários tenham um acesso facilitado a essas obras.

Finalizando a montagem do primeiro fluxograma, notou-se que ele seguia um fluxo de atividade linear, começando na aquisição, terminando na disponibilização, com pontos de final e retornos ao longo da rota em caso de problemas em alguma parte do processo.

Após essa finalização, a equipe começou a estudar e sugerir adaptações no processo, essas adaptações eram discutidas e aplicadas em consenso, observando a sua viabilidade, desejabilidade e aplicabilidade. Também durante este segundo momento foi levada em consideração os resultados das ferramentas **modelo de negócios CANVAS e a matriz FOFA**, (Anexos 2 e 3). A partir da utilização dessas ferramentas e das sugestões da equipe, foram identificados **alguns problemas** que serão apontados a seguir:

- O processo de aquisição de livros deve ser revisado e sistematizado, para evitar confusões acerca do tipo de material que deverá entrar na biblioteca.
- Algumas das atividades realizadas no processo eram compartilhadas com todos os membros da equipe, sendo assim, não se tinha uma pessoa ou função (cargo) para se responsabilizar em caso de problemas durante as fases.
- A verificação das compras e a checagem na planilha de pedidos era feita de forma confusa pois muitas pessoas mexiam ao mesmo tempo, podendo acarretar erros.
- Carimbar os livros antes de realizar a checagem na planilha ou realizar a busca completa por danos pode atrapalhar o fluxo do processo, quando um livro é carimbado ele passa a ser de propriedade da instituição, como tal, isso dificulta e, às vezes, inviabiliza a sua troca, caso haja algum problema.
- Foi identificado uma falta de padronização na catalogação, às vezes resultando em criação de novas áreas que não estavam previamente registradas no sistema do Pergamum da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão.
- A única dupla checagem existente na catalogação se dá quando o estágio realiza o procedimento e repassa para a bibliotecária supervisora realizar a revisão.

Esses foram os principais problemas encontrados após realizar a análise do mapa do processo, a partir disso, começou a terceira fase, a busca pelas soluções para os problemas e a modelagem do mapa de processos.

7.1 Mudanças nos mapas do processamento técnico de livros

O processo de modelagem começou com uma revisão do processo de aquisição de livros, ele pode ser separado em dois momentos, no primeiro momento foi feita uma narrativa do processo, descrevendo fase por fase, indo na mesma direção que as divisões hierárquicas de um processo. Nesse processo a ação da equipe e a ação do bibliotecário como profissional passou a ser claramente definida, onde sua ação começa e termina. Com essa fase sendo bem destrinchada e detalhada, foi possível resolver alguns dos problemas que haviam sido identificados anteriormente (Ilustração 15).

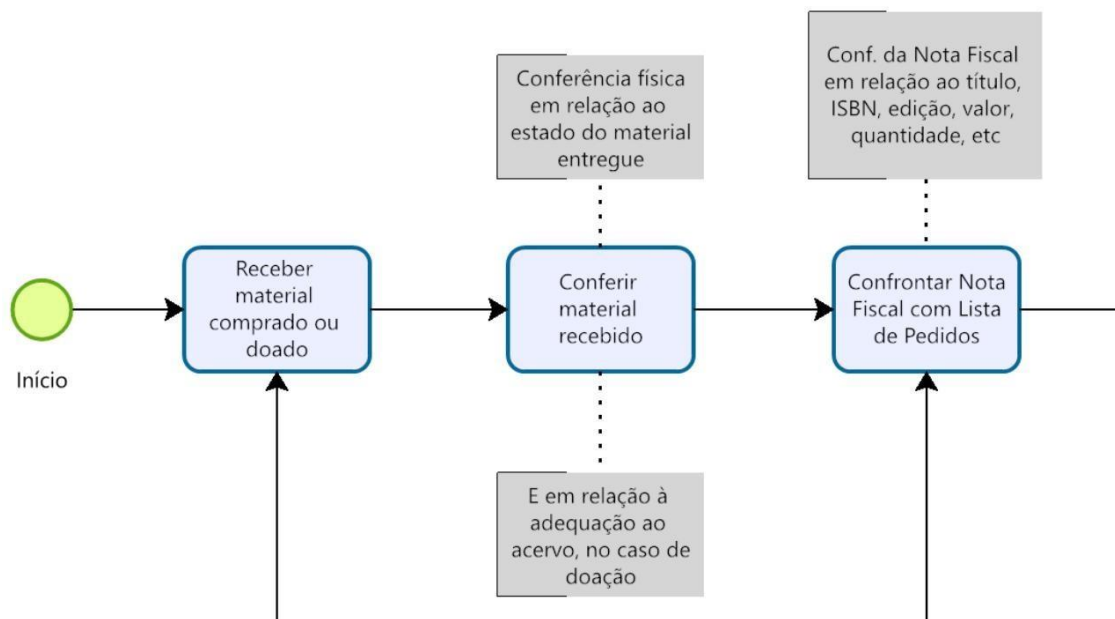
Ilustração 15 - Parte da planilha - Narrativa do processo: Seleção de material bibliográfico

ENTRADAS (Insumos)	ATIVIDADE (verbo no infinitivo)	ATOR/ÁREA RESPONSÁVEL	RECURSOS DE TI (sistemas)	PRAZO DE EXECUÇÃO	PRODUTOS (saídas)	OBSERVAÇÕES
1	Receber Solicitação de aquisição de material bibliográfico	Equipe da GEBI - Gerência de Biblioteca	CACI, Email			• O chamado no CACI pode ser aberto pela própria Equipe GEBI quando a solicitação do demandante é feita de forma verbal ou por email; • O processo pode se iniciar por esta atividade 1 ou pela atividade 4
2	Política de Desenvolvimento de Coleções Verificar adequação da Solicitação à Política de Coleções	Bibliotecárias/ Estagiários				
3	Responder Solicitação de aquisição de material bibliográfico	Bibliotecária	CACI, Email			• Se Solicitação/Sugestão não conforme Política: fim do processo • Se Solicitação/Sugestão conforme Política: ir para atividade 5
4	Política de Desenvolvimento de Coleções Identificar necessidade de atualização do acervo ou nova aquisição	Equipe GEBI		a definir periodicidade		
5	Pesquisar material e registrar dados básicos em planilha	Bibliotecárias/ Estagiários				Pesquisa pode ser realizada em sites de busca, nos sites das editoras, das Bibliotecas de outros órgãos públicos etc, registrando na planilha: título da obra, nome do autor e da editora. • Se o material não é mais publicado: ir para atividade 6 • Se o material não é mais editado mas ainda é publicado ou está indisponível: Ir para atividade 7 • Se o material não é vendido por editora brasileira (não previsto no contrato de

Fonte: Arquivos GEBI

Em seguida veio a modelagem dos primeiros processos, seguindo o padrão anterior, a análise e modelagem começou a partir do recebimento do material. O material chega à equipe de atendimento da biblioteca, onde as atendentes conferem o material, se atentando ao estado físico dos livros e, em caso de compra, confrontando a nota fiscal com a planilha de livros que foram solicitados para aquisição (Ilustração 16).

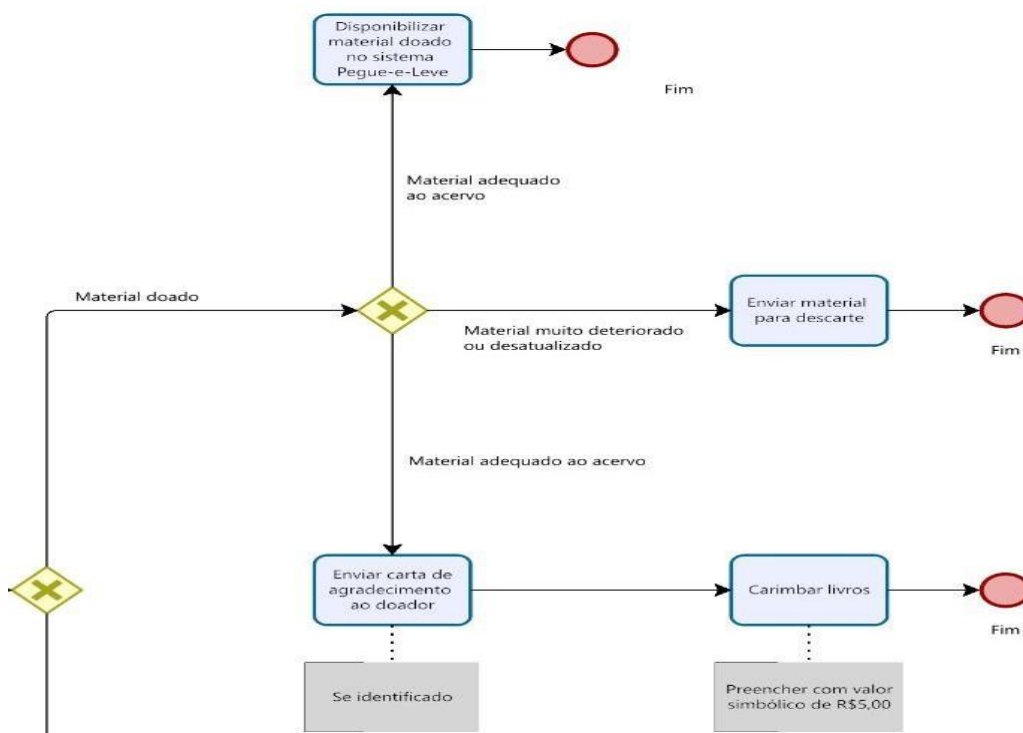
Ilustração 16 - Fluxograma do processo de recebimento do material bibliográfico.



Fonte: Arquivos GEBI

Como o material vem de duas fontes diferentes são tratados de forma distinta. O material doado passa por uma primeira avaliação por parte da equipe de atendimento, que vai observar o estado físico do material, caso o material esteja em boas condições ele passará aos bibliotecários que avaliam se ele pode se encaixar no acervo ou não. Se o material não atender aos requisitos, será direcionado ao pague e leve onde terminará esse processo. Em caso positivo, ou seja, de adequação ao acervo, passará para o processo de catalogação, onde será adicionado ao sistema Pergamum, carimbado e disponibilizado para os usuários (Ilustração 17).

Ilustração 17 - Fluxograma para os materiais doados.



Fonte: Arquivos GEBl

Já para o caso dos materiais adquiridos via compra vão haver duas possíveis situações iniciais: a primeira é o caso dos livros adquiridos estejam com todas as informações corretas e sem danos, eles terão seu valor adicionado à lista de pedidos, após isso, o livro passará para os bibliotecários realizarem uma segunda rodada de checagens e começarem a catalogação; finalizada a catalogação, os livros são devidamente carimbados pelos bibliotecários e disponibilizados no sistema pelas atendentes.

Em caso de o livro não estar com as informações certas ou vir danificado, deve-se imediatamente informar ao bibliotecário para que ele possa tomar as medidas cabíveis. Após a correção ser feita, o processo começa novamente, esperando o livro ser entregue e repetindo os passos anteriores (Anexo 4).

Para o processo de catalogação e indexação, foi criado um fluxograma do processo separadamente, bem como foi feita uma narrativa do processo, de forma que tanto os atuais, quanto futuros profissionais possam se adequar e se direcionar de forma padronizada quanto a alguns procedimentos (Ilustração 18).

Ilustração 18 - Parte da planilha - Narrativa: catalogação de material

ENTRADAS (Insumos)	ATIVIDADE (verbo no infinitivo)	ATOR/ÁREA RESPONSÁVEL	RECURSOS DE TI (sistemas)	PRAZO DE EXECUÇÃO	PRODUTOS (saídas)	OBSERVAÇÕES
1	Entregar material conferido para Equipe Técnica	Atendimento GEBI - Gerência de Biblioteca				Conexão com procedimento de Recebimento e conferência de material bibliográfico
2	Realizar leitura técnica do material	Equipe Técnica (Bibliotecários e estagiários)				Para auxiliar na classificação e catalogação
3	Consultar Sistema de Gestão do Acervo	Equipe Técnica (Bibliotecários e estagiários)	Sistema de Gestão do Acervo Bibliográfico			Para verificar se já existe essa temática ou edições anteriores no acervo • Se já existe o mesmo livro no acervo: ir para atividade 4 • Se ainda não existe esse livro no acervo: ir para atividade
4	Inserir exemplar	Equipe Técnica (Bibliotecários e estagiários)	Sistema de Gestão do Acervo Bibliográfico			Situação: em processamento técnico; Localização: em processamento técnico
5	Cadastrar o material	Equipe Técnica (Bibliotecários e estagiários)	Sistema de Gestão do Acervo Bibliográfico			Dados indispensáveis: dados fixos, nº de classificação, cutter, edição, ano, autor, entre outros
6	Preencher o carimbo de registro bibliográfico	Equipe Técnica (Bibliotecários e estagiários)				Com o número de chamada, código de acervo e código de exemplar
7	Revisar cadastro	Equipe Técnica (Bibliotecários e estagiários)	Sistema de Gestão do Acervo Bibliográfico			

- 1 -

Fonte:

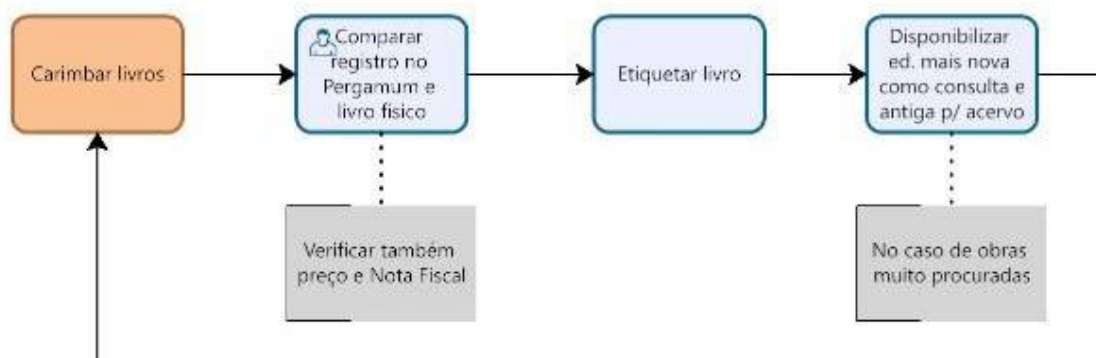
Arquivos GEBI

O processo começa a partir do momento que a equipe de atendimento entrega o material para a equipe técnica, que são os bibliotecários e estagiários de biblioteconomia, o trabalho inicia com a leitura técnica do material, depois o material passa a ser catalogado no sistema Pergamum, a indexação é realizada a partir do banco de áreas que já está registrada nesse sistema.

Para reduzir as chances de que ocorram erros na catalogação, foi adicionado ao processo de catalogação uma dupla verificação, no caso, quando um livro é inserido no sistema Pergamum por um estagiário, o supervisor bibliotecário olhará todas as informações para garantir que não haja erros, e no caso do bibliotecário inserindo o livro, o outro bibliotecário deverá realizar essa dupla checagem.

Após as últimas verificações, o processo é finalizado carimbando o livro, inserindo os dados importantes do carimbo e retornando para a equipe de atendimento disponibilizar os livros no sistema Pergamum e colocar nas estantes (Ilustração 19).

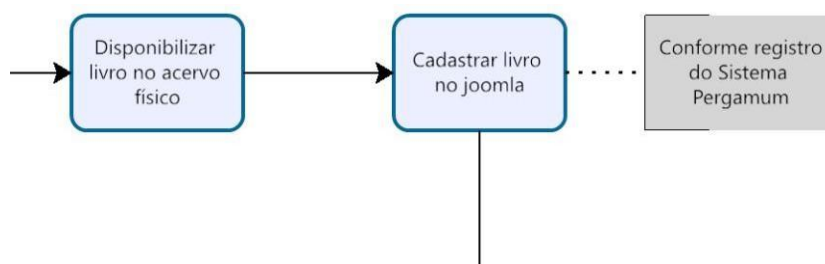
Ilustração 19 - Fluxograma com passos finais do processo de catalogação.



Fonte: Arquivos GEBI.

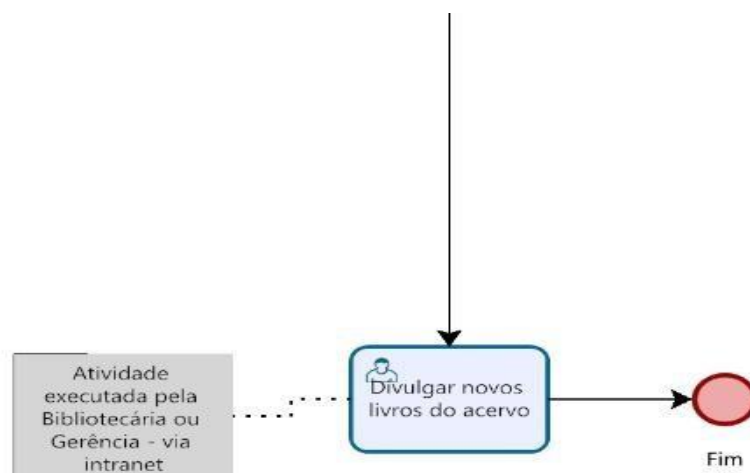
A última parte do processo a ser tratada é a divulgação das novas aquisições, esse procedimento sofreu apenas uma alteração. Anteriormente, a divulgação era de responsabilidade da equipe como um todo, após a modelagem o procedimento passou a ter duas atividades, a primeira é a inserção das capas e informações básicas dos livros na estante de divulgação virtual, que ficou a cargo das atendentes, a segunda a divulgação ficou a cargo da gestão e dos bibliotecários (Ilustrações 20 e 21).

Ilustração 20 - Parte do fluxograma das atendentes.



Fonte: arquivos GEBI

Ilustração 21 - Parte final do processo de divulgação das novas aquisições.



Fonte: arquivos GEBI.

7.2 Avaliação e alterações de procedimentos após a modelagem

Ao analisar o novo mapa resultado da modelagem, a primeira diferença notável entre o fluxograma inicial e os fluxogramas resultantes da modelagem é o fato de que as funções foram bem definidas, com a presença de duas baias, uma voltada para as atendentes mais equipe GEBI e outra voltada para os Bibliotecários (anexo 5). A partir dessa divisão as atividades de cada grupo podem ser mais facilmente apresentadas.

A segunda grande diferença é que os processos de recebimento e conferência dos materiais bibliográficos não estão mais junto dos processos de catalogação. O processo de recebimento e conferência de materiais ficou mais organizado e padronizado, com cada grupo sabendo quais as competências de sua responsabilidade nesse processo.

O processo de catalogação foi padronizado em um passo a passo. Como é uma função essencial para bibliotecários, esse fluxograma e a narrativa auxiliar são adequados tanto para os bibliotecários em atividade quanto para estagiários da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão. Isso serve como base inicial para todos (anexo 6).

Espera-se que com essas mudanças e a experiência adquirida incentivem a equipe a manter a rotina da melhoria contínua e inovadora que é proposta pelo

design thinking, assim como foi aplicado ao longo do trabalho, e com o material produzido atualmente a chance de retrabalhos seja reduzida. Ainda, na análise da modelagem foi possível identificar pontos de risco acerca dos livros adquiridos via compra, bem como criar alguns mecanismos para lidar com situações adversas decorrentes desse problema.

Após o mapeamento dos processos e a identificação dos problemas foi realizada uma pesquisa com os usuários acerca da opinião da biblioteca, essa pesquisa foi feita para um projeto separado da biblioteca, mas é importante mencioná-la.

Avaliaram o tipo de conteúdo mais consumido pelos usuários, sua opinião sobre a estrutura da biblioteca, o atendimento, se as necessidades informacionais são atendidas e se os eventos e projetos apresentados pela biblioteca são interessantes para os usuários (anexo 7). A entrevista foi feita de forma anônima pela internet, observando os resultados das perguntas acerca do serviço oferecido, os dados trouxeram uma taxa de mais 50% aprovação, evidenciando que as mudanças decorridas da gestão, o treinamento e profissionalismo da equipe estavam em boas condições.

Os resultados apontados pela pesquisa deram suporte a biblioteca, que há muito tempo procurava realizar algumas mudanças de estrutura, contudo, a gestão do TCE não poderia fornecer subsídios sem averiguar os resultados da biblioteca, esse fato evidencia a importância da adoção de ferramentas de gestão para as bibliotecas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo e comparação dos fluxogramas dos processos da biblioteca, antes e após seu mapeamento e modelagem, torna-se evidente a importância de ter os processos de uma organização bem definidos e organizados, isso é ainda mais válido para uma unidade de informação como a biblioteca, que deveria ser um exemplo de organização no quesito de informação. Durante o trabalho foi possível explicar todos os processos que compõem o processamento técnico de catalogação da Biblioteca Conselheiro Jarbas Maranhão, descrever as melhorias que foram feitas desde a identificação dos processos até a sua última versão.

Devido às limitações de tempo do estudo não foi possível abordar a possibilidade da aplicação do mapeamento e da utilização de outras ferramentas de gestão em outras partes da biblioteca. Ressaltamos, como um ambiente em constante mudança, se adaptando às novas tecnologias, eventos globais e mudanças de percepção da realidade, devemos manter a essência do que é gerir uma unidade de informação.

Ao participar diretamente desse processo de mapeamento e modelagem, percebi que meu ponto de vista foi ampliado sobre novas possibilidades de atuação de forma eficaz do bibliotecário, como o trabalho em equipe pode catalisar uma revolução no setor, e quem dirá se for o caso, na organização a qual a unidade de informação faz parte.

Após a pesquisa de usuário, a biblioteca conseguiu mostrar para a gestão do Tribunal de Contas que é um setor produtivo, e que vale a pena receber investimento, com novos projetos na lista para serem trabalhados. Isso não seria possível sem a aplicação das ferramentas de gestão em vários campos da biblioteca, que melhoraram a sua eficiência e a transformaram em um instrumento de melhoria ativo para a organização, através da organização interna do setor.

Para pesquisas futuras é interessante a biblioteca procurar soluções para os problemas que surgiram da pesquisa realizada com os usuários, visto que ainda existem algumas opiniões e críticas, e sua resolução só tem a contribuir para o crescimento da biblioteca, utilizando as ferramentas de gestão do conhecimento e atualizando os trabalhos que já foram realizados. As pesquisas na área de gestão do conhecimento só têm a contribuir para as bibliotecas e organizações no geral.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G., GARCIA, A. A., MARTINES, S.. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2017. São Paulo: Atlas, 2017.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. 2020. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

CAPOTE, G.. **BPM para todos**. 2012. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

FERREIRA JÚNIOR, Arnaldo Alves; MOTA, Antonio Pedro Castro. Modelagem de Processos em Bibliotecas Universitárias: aplicações em serviços de atendimento. **BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação** , [S. l.], v. 33, n. 1, p. 67–93, 2020. DOI: 10.14295/biblos.v32i2.7957. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/7957>. Acesso em: 10 abr. 2025.

GIVIANI, T. A. L.; ARGOUD, A. R. T. T. Gerenciamento de processos de negócio em biblioteca pública. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 13, n. 3, p. 526–545, 2015. DOI: 10.20396/rdbci.v13i3.8635782. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8635782>. Acesso em: 26 mar. 2025.

LUCHESI, E. S. F. Gestão do conhecimento nas organizações. **CET–Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo. São Paulo**, 2012. Disponível em: <https://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>. Acesso em: 28 de ago. 2024.

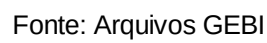
MIRANDA, S. V. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 61, n. 1, p. p. 97-112, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v61i1.39. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/39>. Acesso em: 26 mar. 2025.

RAMOS, P. A. B.R. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n.1, 1996. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/671>. Acesso em: 30 jul. 2024.

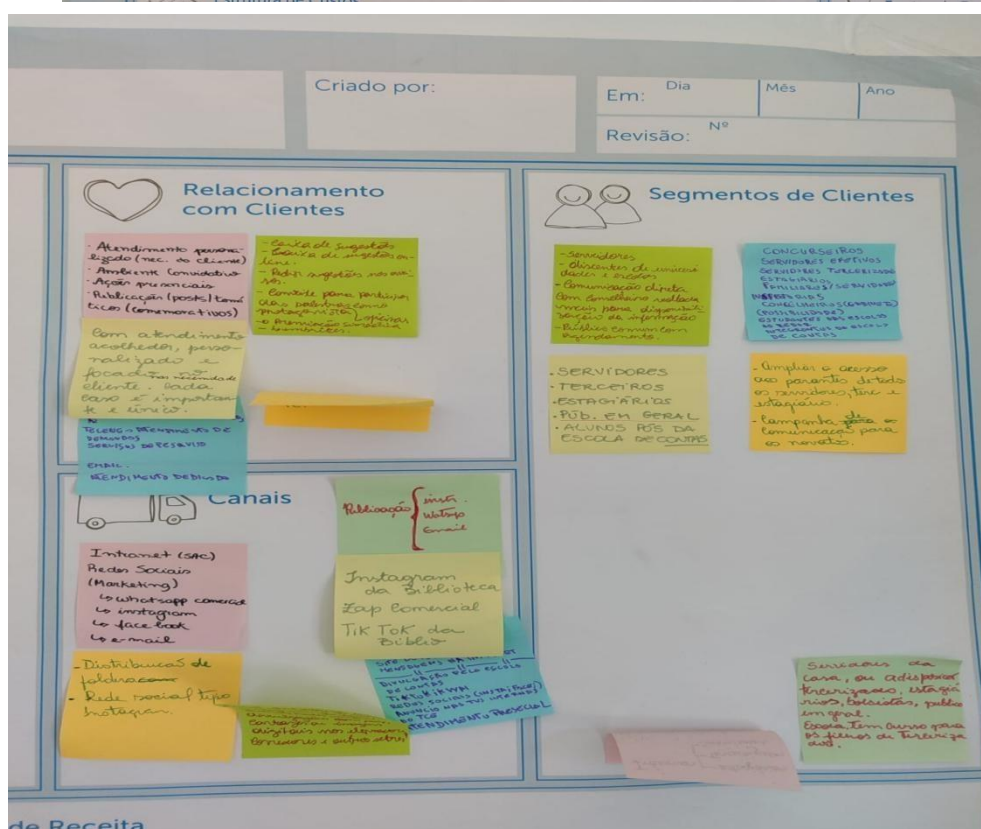
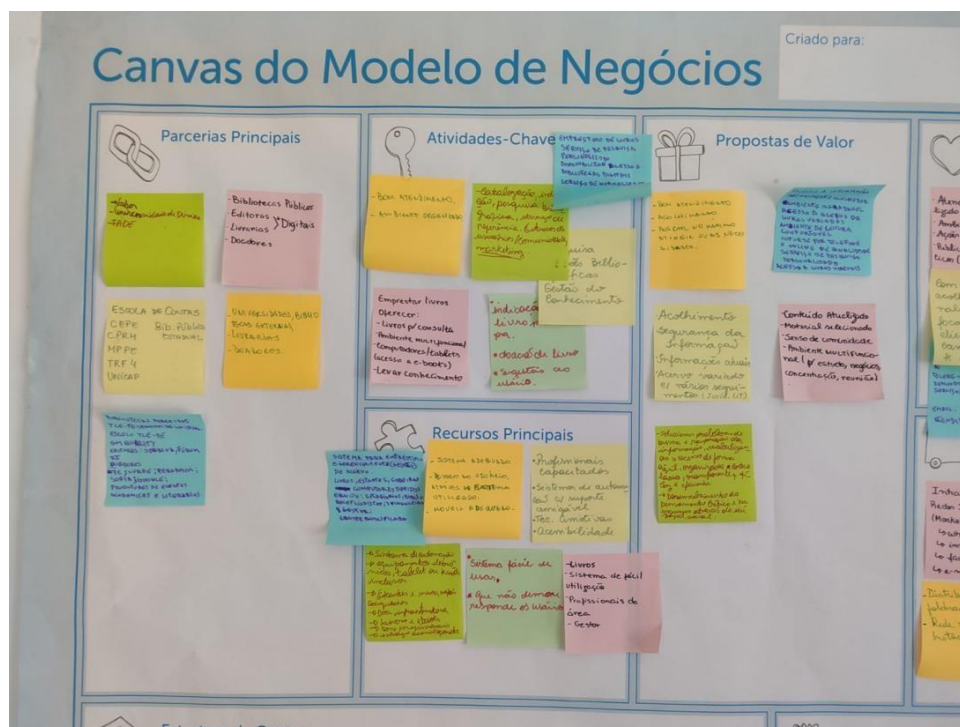
SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: https://www.ufpb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulgação/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Científico_-_1ª_Edição_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf. Acesso em: 02 mar. 2025

SILVA, Ricardo Cesar; MOURA, Gilnei Luiz de; TEIXEIRA, Emídio Gressler; BALSAN, Laércio André Gassen. Parceria nos empréstimos de livros entre bibliotecas universitárias. **BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 106–120, 2018. DOI: 10.14295/biblos.v32i1.7985. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/7985>. Acesso em: 10 abr. 2025.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78638> Acesso em: 28 de ago. 2024

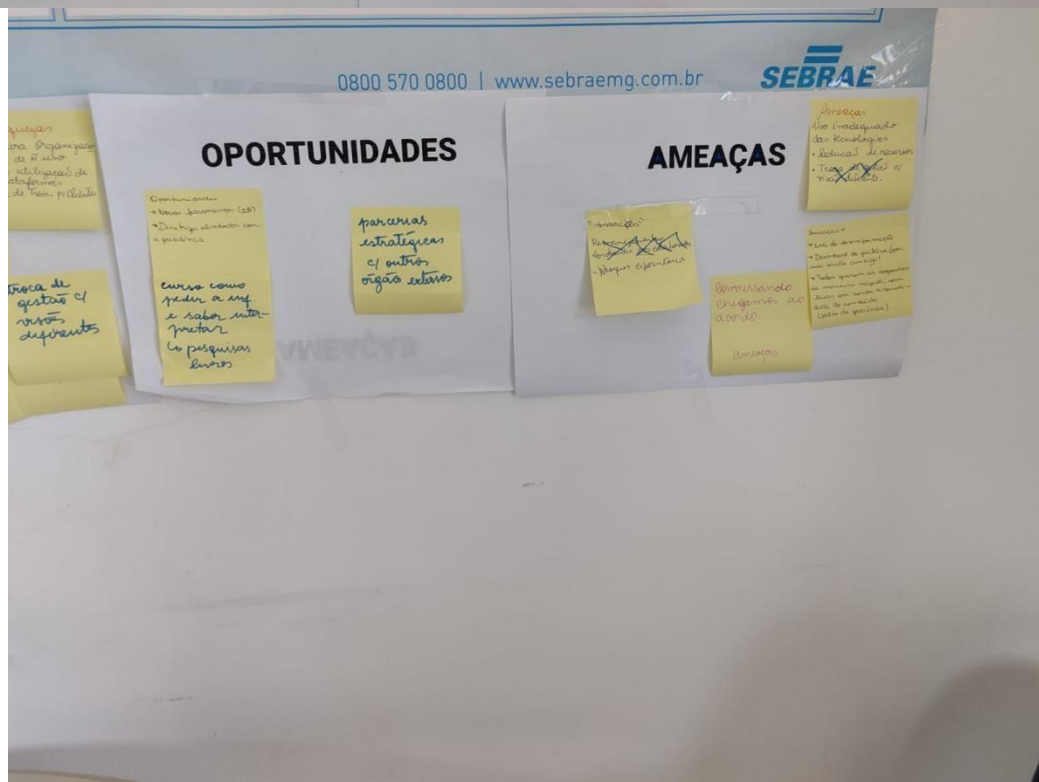


ANEXO 2 - QUADRO DE MODELO DE NEGÓCIOS UTILIZADO PARA AVALIAÇÃO DA BIBLIOTECA



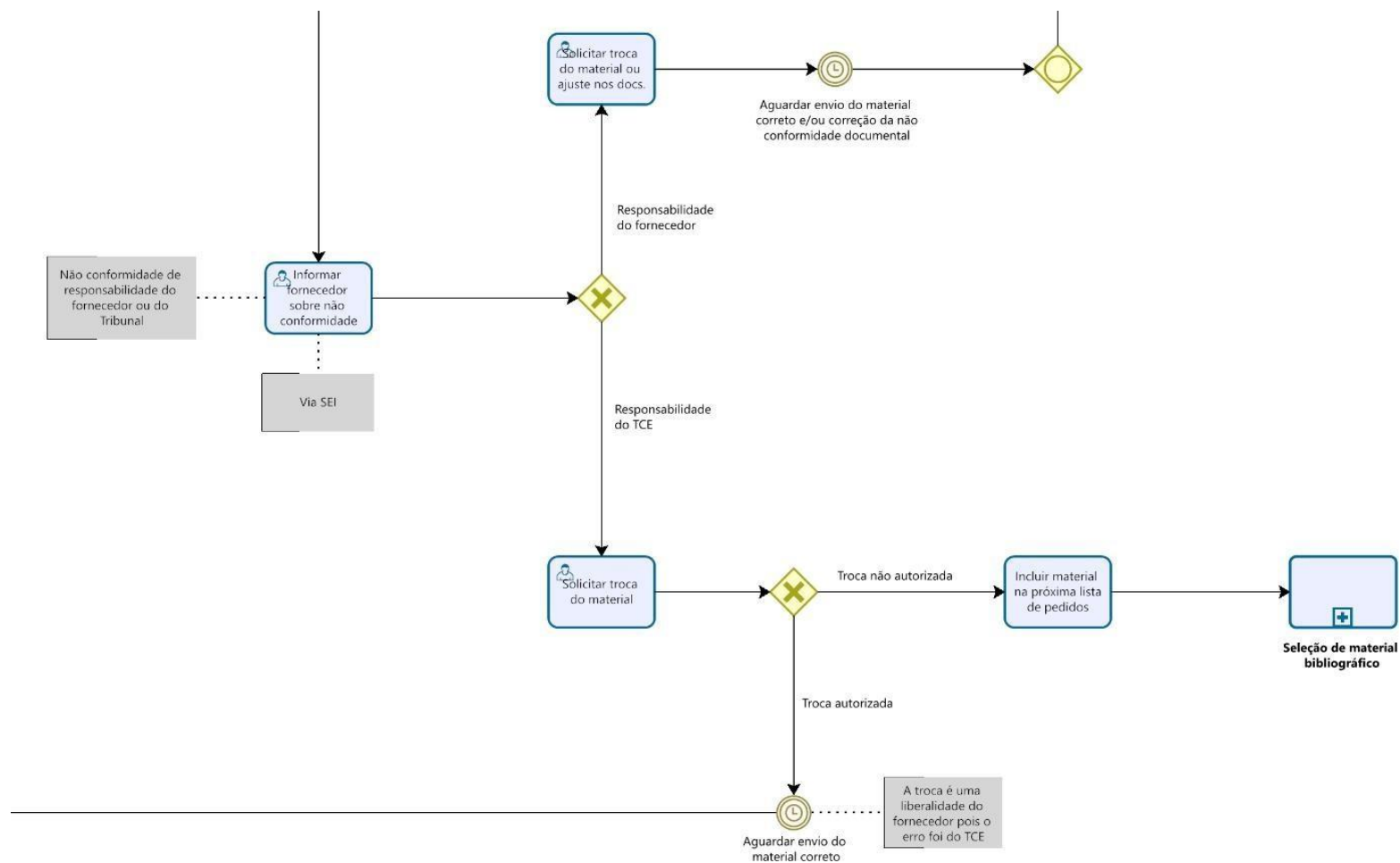
Fonte:

Galeria do Autor



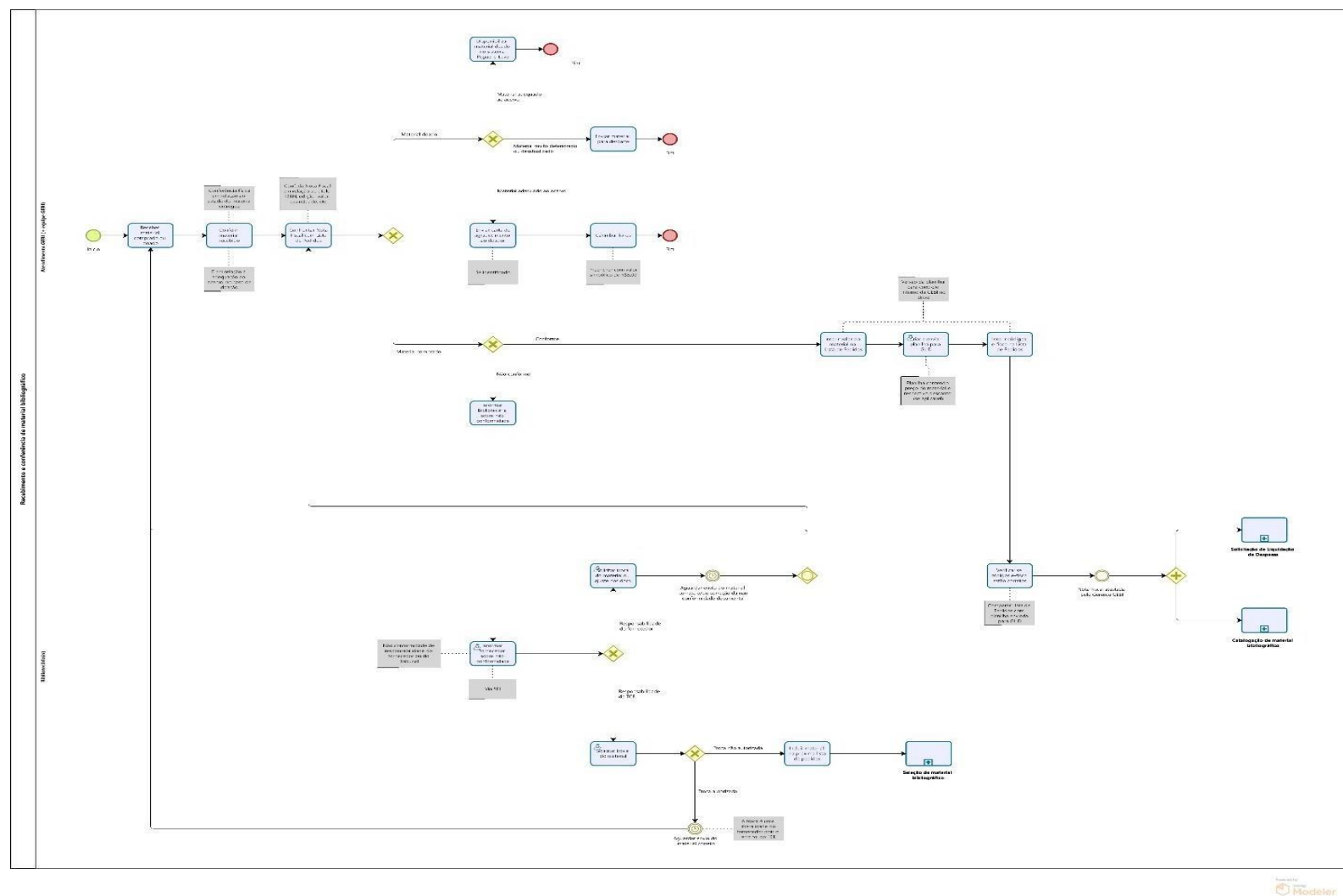
Fonte: Galeria do Autor.

ANEXO 4 - DIAGRAMA DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO CASO OCORRA PROBLEMAS COM LIVRO ADQUIRIDO VIA COMPRA



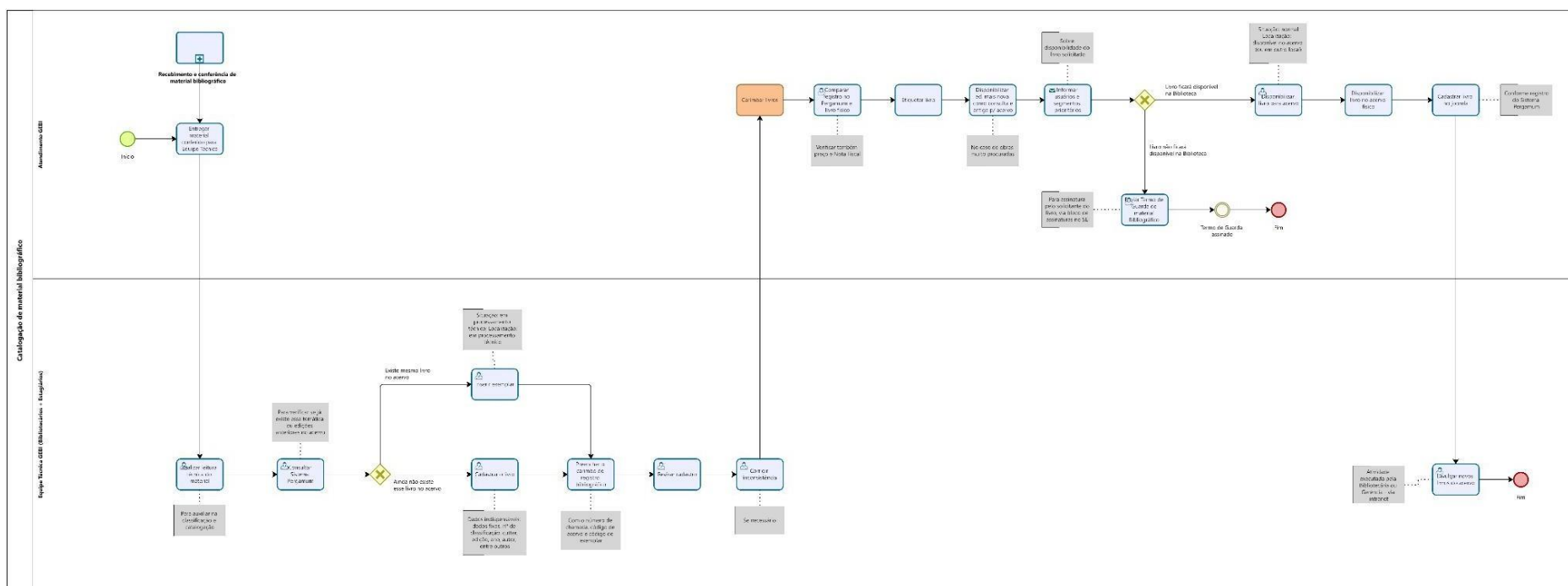
Fonte: Arquivos GEBI

ANEXO 5 - FLUXOGRAMA RECEBIMENTO E CONFERÊNCIA DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO NA ÍNTEGRA

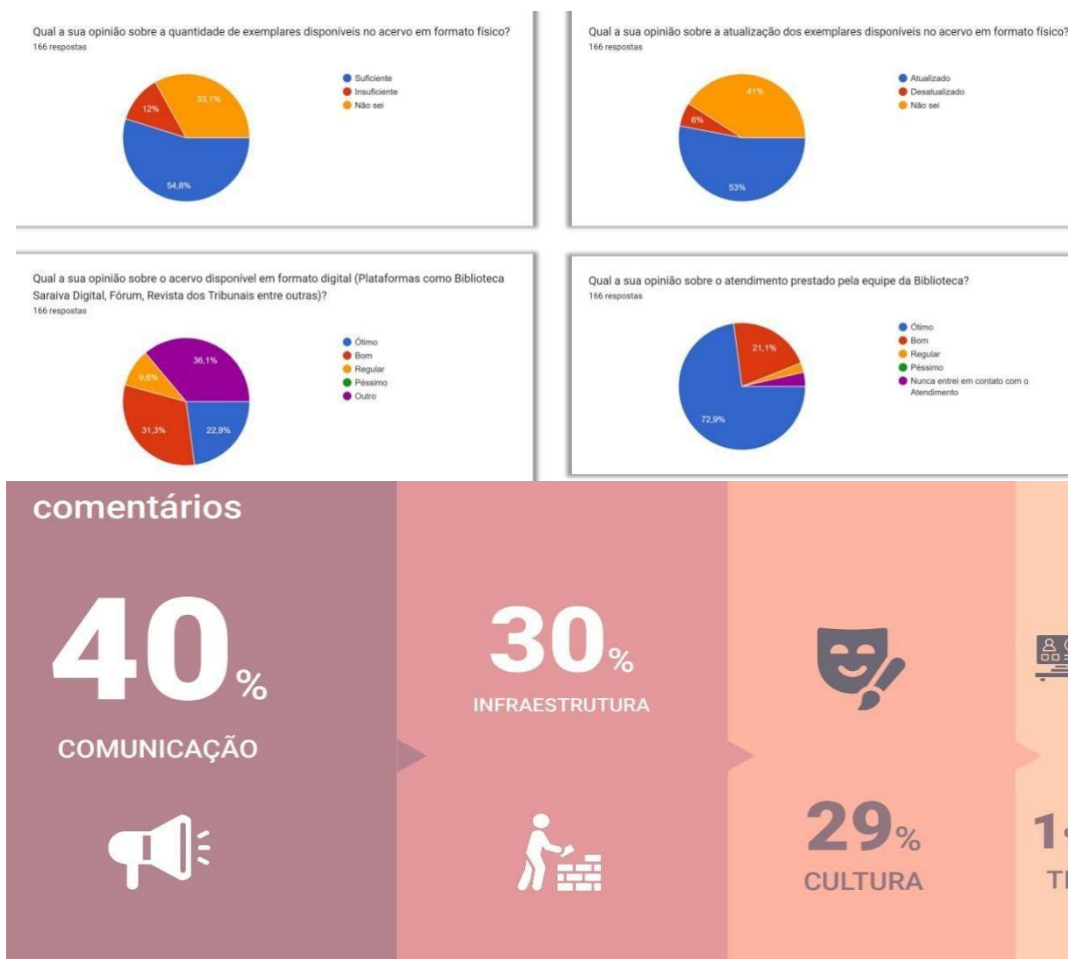


Fonte: Arquivos GEBl

Fonte: Arquivos GEBI



ANEXO 7 - RESULTADOS DO ESTUDO DE USUÁRIOS COMO PARTE DO PROJETO BIBLIOTECA DO FUTURO



Fonte: Arquivos GEBI