

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

**DESEMPENHO ESTRATÉGICO ORIENTADO A PROCESSOS, COMPETÊNCIAS
E INDICADORES: PROPOSIÇÕES PARA AS BIBLIOTECAS DO INSTITUTO
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

THAIS DA SILVA ALVES

2020



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DESEMPENHO ESTRATÉGICO ORIENTADO A PROCESSOS, COMPETÊNCIAS
E INDICADORES: PROPOSIÇÕES PARA AS BIBLIOTECAS DO INSTITUTO
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

THAIS DA SILVA ALVES

Sob orientação do Professor
Dr. Américo da Costa Ramos Filho

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
– UFRRJ.

Seropédica / RJ
Jul. 2020

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico
Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo (a) autor (a)

A474	Alves, Thais da Silva
	Desempenho estratégico orientado a processo, competências e indicadores: proposições para as bibliotecas do Instituto Federal do Rio de Janeiro/ Thais da Silva Alves. – Seropédica (RJ), 2020. 139f; il.color.; 21 cm.
	Orientador: Dr. Américo da Costa Ramos Filho.
	Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2020.
	1. Desempenho Estratégico. 2. Alinhamento Estratégico. 3. Gestão de Processos. 4. Sistema de Bibliotecas do IFRJ. I. Ramos Filho, Américo da Costa. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia III. Título.
	CDD.658.6

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), através de celebração de convênio com a UFRRJ.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

THAÍS DA SILVA ALVES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/07/2020.

Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da tese / dissertação.

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA, Dr. - UFRJ - PRESIDENTE DA BANCA

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO Dr. - UFF - MEMBRO INTERNO, ORIENTADOR

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO, Dr. - UFRJ - MEMBRO INTERNO

LEONARDO FERNANDES SOUTO, Dr. - UFRJ - MEMBRO EXTERNO À INSTITUIÇÃO

MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Dr. - UFF - MEMBRO EXTERNO À INSTITUIÇÃO

Obs: Colocar no anexo o(s) documento(s) com a(s) assinatura(s) eletrônica(s) obtida(s) através do SEI. Não serão aceitas assinaturas digitalizadas.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de pesquisa ao meu pai, que sempre prezou por minha educação e meu crescimento profissional. Que me ensinou que a vida é feita de muito trabalho e de muita dedicação. Te amo meu pai, espero que esteja feliz onde você estiver!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais em primeiro lugar, porque foram eles que me ensinaram a ter fé, agradeço a Deus, força maior que move o Universo e que me amparou nos momentos difíceis. Agradeço ao meu orientador, que me orientou com toda dedicação, paciência e com humanidade, que acreditou mais em mim do que eu mesma. Agradeço ao IFRJ, que ofereceu a seus servidores a oportunidade de qualificação e desenvolvimento. Agradeço aos colegas de trabalho, que me ajudaram participando da pesquisa e pelo incentivo para continuar. Agradeço aos colegas de turma, pelas trocas, pelo apoio nos momentos difíceis e pelo incentivo quando o desânimo batia. Agradeço especialmente ao meu amigo Luciano, que foi fundamental nesse percurso, segurou minha mão, caminhou comigo e não me deixou desistir.

EPIGRAFE

“Prometo tudo fazer para preservar o cunho liberal e humanista da profissão de bibliotecário, fundamentado na liberdade de investigação científica e na dignidade da pessoa humana”

(Resolução CFB nº 006/66).

RESUMO

A sociedade contemporânea tem vivido um período de grandes transformações, seja na esfera econômica, social, política ou cultural. O impacto dessas mudanças vem se refletindo nos modelos de gestão das organizações. Considerando o contexto dinâmico dos Institutos Federais e a importância das bibliotecas no processo educacional, repensar a maneira mais adequada de alinhamento entre objetivos estratégicos do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) e a gestão de seu Sistema de Bibliotecas, tornou-se premente. Nesse sentido o objetivo final, desse estudo, consistiu na elaboração de um plano de ação que promovesse a integração entre o alinhamento estratégico, o desenvolvimento de competências e o sistema de indicadores à melhoria de processos nas bibliotecas do IFRJ. Para o desenvolvimento do estudo foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e como procedimento metodológico foi realizado um estudo de caso, cujo objeto de estudo foi o Processo de Processamento Técnico. Mediante amostra por acessibilidade, foram realizadas entrevistas, semiestruturadas, com servidores das bibliotecas dos *Campi* Rio de Janeiro, Nilópolis, Realengo e Arraial do Cabo. Para além do plano de ação, foi desenvolvido um manual de padronização do Processo de Processamento Técnico, o qual tornará o processo mais dinâmico e efetivo. Este estudo servirá como base metodológica para pesquisas futuras na área de gestão de processos das bibliotecas do IFRJ e para a implantação de um modelo de gestão de desempenho, focado na gestão de processos, competências e desempenho estratégico.

Palavras-chave: Desempenho Estratégico, Estratégia Organizacional, Gestão de Processos, Alinhamento Estratégico, Mapeamento e Modelagem de Processos, Mapeamento de Competências.

ABSTRACT

Contemporary society has been living a period of great transformations, be it on the economical, social, political or cultural. The impact of these changes has been reflected in the models of organizations' management. Considering the dynamic context of Federal Institutes and the importance of libraries on the educational process, rethinking the most appropriate way of aligning the strategic objectives of the Federal Institute of Rio de Janeiro (IFRJ) and the management of its Library System, has become urgent. In this sense, the final objective of this study consisted of the elaboration of an action plan that would promote the integration between the strategic alignment, the development of competences and the system of indicators for the improvement of processes in the IFRJ libraries. For the development of the study, a qualitative research was carried out and as a methodological procedure, a case study was carried out, whose object of study was the Technical Processing Process. Through an accessibility sample, semi-structured interviews were conducted with servers from the libraries of Campi Rio de Janeiro, Nilópolis, Realengo and Arraial do Cabo. In addition to the action plan, a manual for the standardization of the Technical Processing Process was developed, which will make the process more dynamic and effective. This study will serve as a methodological basis for future research in the process management area of the IFRJ libraries and for the implementation of a performance management model, focused on the management of processes, competences and strategic performance.

Keywords: Strategic Performance, Organizational Strategy, Process Management, Strategic Alignment, Process Mapping and Modeling, Competency Mapping.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação das Competências Individuais e a Estratégia Organizacional	26
Figura 2 – Modelo de um Processo Genérico.....	30
Figura 3 – Hierarquia de Processos de Negócios.....	32
Figura 4 – Cadeia de Valores do IFRJ.....	34
Figura 5 – BPM e a Conexão Com os Objetivos Estratégicos.....	38
Figura 6 – Ciclo de Vida BPM.....	38
Figura 7 – Configurações Organizacionais da Noção de Competência.....	43
Figura 8 – Modelo de Tomada de Decisão com Base em Indicadores.....	51
Figura 9 – Benefícios do Sistema de Medição de Desempenho	53
Figura 10 – Linha do Tempo – Histórico da criação do Instituto Federal do Rio de Janeiro	62
Figura 11 – Missão, Visão e Valores do IFRJ.....	64
Figura 12 – Portfólio de Projetos Estratégicos do IFRJ.....	66
Figura 13 – Atividades de uma Biblioteca.....	68
Figura 14 – Diagrama do Processamento Técnico <i>As-Is</i>	78
Figura 15 – Diagrama do Processamento Técnico <i>To-Be</i>	84
Figura 16 – Diagrama de Catalogação.....	104
Figura 17 – Diagrama de Indexação.....	107
Figura 18 – Diagrama de Classificação.....	109
Figura 19 – Diagrama de Tratamento Físico	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cinco Ps para Estratégia.....	22
Quadro 2 – Hierarquia de Processo de Negócio.....	33
Quadro 3 – Gestão de Processos X Gestão por Processos.....	36
Quadro 4 – Ciclo de Vida do Projeto de Modelagem de Processos.....	39
Quadro 5 – Comparativo entre Competências e Habilidades.....	44
Quadro 6 – Competências Essenciais de Profissionais de Biblioteconomia.....	46
Quadro 7 – Competências e Habilidades de Profissionais de Biblioteconomia Segundo o MEC.....	47
Quadro 8 – Caracterização dos Sujeitos	56
Quadro 9 – Caracterização do Sujeito da Pesquisa.....	59
Quadro 10 – Panorama de Servidores do SiBI-IFRJ.....	67
Quadro 11 – Processo de Processamento Técnico <i>As-Is</i>	73
Quadro 12 – Tipos de Documentos Gerados	74
Quadro 13 – Tipos de Documentos Consultados	74
Quadro 14 – Atributos de Competências Essenciais para o Processamento Técnico....	75
Quadro 15 – Demonstrativo das Exigências de Investidura de Cargo.....	75
Quadro 16 – Problemas Recorrentes Identificados na Análise do Processo <i>As-Is</i>	77
Quadro 17 – Propostas de Melhorias para o Desempenho do Processo de Processamento Técnico.....	79
Quadro 18 – Fatores de Impacto.....	80
Quadro 19 – Processo de Processamento Técnico Proposto.....	81
Quadro 20 – Ações de Capacitação.....	85
Quadro 21 – Plano de desenvolvimento de competências para desenvolvimento do processo de Processamento Técnico.....	86
Quadro 22 – Objetivos Estratégicos x Desafios Propostos.....	87
Quadro 23 – Proposta de Painel de Indicadores e Metas para o Processamento Técnico.....	88
Quadro 24 – Categorias Analisadas.....	90
Quadro 25 – Desenvolvimento das Melhorias.....	95
Quadro 26 – Atributos de Competências Essenciais.....	112
Quadro 27 – Cronograma de Adoção.....	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de Cursos por <i>Campi</i>	72
---	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

AACR2	<i>Anglo-American Cataloguing Rules</i>
ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CDD	Classificação Decimal de Dewey
CDU	Classificação Decimal Universal
CGBiblio	Coordenação Geral de Bibliotecas
CONSUP	Conselho Superior
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DSI	Disseminação Seletiva da Informação
ETFQ – GN	Escola Técnica Federal de Química da Guanabara
ETFQ – RJ	Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro
ETN	Escola Técnica Nacional
ETQ	Escola Técnica de Química
IFRJ	Instituto Federal do Rio de Janeiro
ISBD	<i>International Standard Bibliographic Description</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LNC	Levantamento de Necessidades para Capacitação
MARC	<i>Machine Readable Cataloging</i>
MEC	Ministério da Educação
PCDH	Plano de Capacitação e Desenvolvimento Humano
PDCA	<i>Plain, Do, Check e Act</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PMI	Project Management Institute
SiBI-IFRJ	Sistema de Bibliotecas do IFRJ
SIGA-A	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SMD's	Sistemas de medição de desempenho
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.2 ESTRATÉGIA.....	22
2.2.1 Alinhamento estratégico.....	24
2.2.2 BSC (Balanced Scorecard).....	27
2.3 PROCESSOS.....	29
2.3.1 Conceitos.....	29
2.3.2 Cadeia de valor.....	33
2.3.3 Gestão de processos x Gestão por processos.....	35
2.3.4 Gerenciamento de processos de negócio – Business Process Management (BPM).....	37
2.3.4.1 Mapeamento e modelagem de processos.....	39
2.3.4.2 Análise de melhorias.....	40
2.4 COMPETÊNCIAS.....	41
2.4.1 Conceito de competências.....	41
2.4.2 Competências e habilidades do profissional de informação.....	43
2.5 DESEMPENHO.....	48
2.5.1 Conceitos.....	48
2.5.2 Indicadores de desempenho.....	49
2.5.3 Sistemas de medição de desempenho (SMD's).....	52
3 METODOLOGIA	55
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	55
3.2 SUJEITOS E UNIVERSO DA PESQUISA.....	56
3.3 COLETA DE DADOS.....	57
3.3.1 Entrevistas.....	57
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	60
3.5 LIMITAÇÕES.....	61
4 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO.....	62
4.1 O IFRJ.....	62

4.2 O PLANO ESTRATÉGICO DO IFRJ.....	63
4.3 O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DO IFRI (SIBI-IFRJ).....	67
4.4 O PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO.....	68
4.4.1 Catalogação.....	69
4.4.2 Indexação.....	69
4.4.3 Classificação.....	70
4.4.4 Tratamento físico.....	70
5 MODELAGEM DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO.....	71
5.1 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO ATUAL.....	71
5.1.1 Contexto Institucional	71
5.1.2 Entendimento e compreensão do processo.....	72
5.1.3 Informações gerais.....	73
5.1.4 Sequência de atividades e tarefas executadas.....	73
5.1.5 Identificação dos documentos gerados e consultados ao longo do processo.....	74
5.1.6 Tempo de duração.....	74
5.1.7 Atributos de competências identificados na execução do Processo de Processamento Técnico	75
5.1.8 Indicadores de desempenho do Processo de Processamento Técnico....	76
5.1.9 Problemas.....	76
5.1.10 Diagramação do processo <i>As-Is</i>	77
5.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	79
5.2.1 Processo proposto.....	80
5.2.1.1 Diagramação do processo <i>To-Be</i>	82
5.2.2 Proposta de plano de desenvolvimento de Competências.....	85
5.2.3 Proposta de Painel de Indicadores e Metas.....	87
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	89
6.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	90
6.2 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO.....	90
6.2.1 Entendimento e compreensão do processo.....	91
6.2.2 Informações gerais.....	91
6.2.3 Sequência de atividades e tarefas executadas.....	91
6.2.4 Identificação dos documentos gerados e consultados ao longo do processo.....	92

6.2.5 Tempo de duração.....	92
6.2.6 Atributos de competências identificados na execução do Processo de Processamento Técnico.....	92
6.2.7 Indicadores de desempenho do Processo de Processamento Técnico.....	93
6.2.8 Problemas.....	93
6.1.9 Pontos críticos.....	93
6.3 COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO.....	94
6.4 INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO.....	94
6.5 PROPOSTA DE MELHORIAS	94
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
8 PRODUTO TECNOLÓGICO – MANUAL DE PADRONIZAÇÃO DO PROCESSAMENTO TÉCNICO DAS BIBLIOTECAS DO IFRJ.....	100
8.1 APRESENTAÇÃO.....	100
8.2 OBJETIVOS.....	100
8.2.1 Objetivos específicos.....	101
8.3 PÚBLICO DE INTERESSE.....	101
8.4 RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL.....	101
8.5 PLANEJAMENTO E MODELAGEM FUNCIONAL.....	102
8.5.1 Entendimento do Processo.....	102
8.5.1.1 Catalogação.....	103
8.5.1.2 Indexação.....	105
8.5.1.3 Classificação.....	108
8.5.1.4 Tratamento físico.....	110
8.6 OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO.....	112
8.6.1 Tempo para execução do processo.....	112
8.6.2 Competências e habilidades.....	112
8.6.3 Mecanismos de controle do processo.....	113
8.6.4 Periodicidade para atualização do fluxo.....	113
8.7 CRONOGRAMA DE APRESENTAÇÃO DO MANUAL AOS GESTORES E BIBLIOTECÁRIOS.....	113

REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICES.....	124
ANEXOS.....	129

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem passado por um período de constantes transformações, seja na esfera econômica, social, política ou cultural e o impacto dessas transformações se reflete nos modelos de gestão das organizações. Adequar-se às novas práticas de gestão de modo que lhes assegurem uma certa vantagem competitiva, tornou-se um dos grandes desafios a serem enfrentados pela maioria das organizações.

Após o *boom* informacional ocorrido na segunda metade do século XX, a busca pela informação ganhou contornos mais dinâmicos e a internet passou a ser o caminho mais curto nesse processo de busca. Este novo cenário informacional levou os profissionais de Biblioteconomia a repensarem os modelos de atuação das bibliotecas. Se antes as bibliotecas eram vistas como grandes depósitos de livros, hoje as bibliotecas atuam como organizadoras e disseminadoras da informação e do conhecimento nos mais variados suportes. Os profissionais bibliotecários, os gestores das unidades de informação e até mesmo os usuários, passaram a entender que as bibliotecas em seus modelos tradicionais, vistas apenas como depósitos de livros, precisavam passar por um processo de modernização, a fim de tornar seu atendimento mais dinâmico e de qualidade.

Ranganathan¹, ao elaborar as cinco Leis da Biblioteconomia, leis que direcionam as ações, os produtos e os serviços oferecidos pelas bibliotecas, já previa esta mudança na estrutura organizacional das bibliotecas. As cinco Leis da Biblioteconomia, segundo Paula e Valls (2014), foram criadas com o intuito de estabelecer diretrizes para o Serviço de Referência, para a Formação e Desenvolvimento de Coleções, para o Processamento Técnico e para a Gestão de Bibliotecas. A quinta Lei da Biblioteconomia destaca que a ‘biblioteca é um organismo em desenvolvimento’.

A partir desse novo cenário informacional, as bibliotecas assumiram um papel educativo essencial atuando como espaço de disseminação da informação, conhecimento, cultura e interação social. As bibliotecas das instituições de ensino, sobretudo, têm um papel ainda mais relevante, pois além de dar suporte ao tripé ensino, pesquisa e extensão, de acordo com os indicadores 3.6 e 3.7 do Instrumento de avaliação de cursos de graduação, são partes essenciais na criação e avaliação de cursos de graduação. (BRASIL, 2017)

Em 2008 foram criados, pelo Governo Federal, os Institutos Federais de Educação,

¹ Shiyali Ramamritam Ranganathan foi autor do livro “The Five Laws of Library Science” (1931).

Ciência e Tecnologia, um modelo de instituição de ensino cujo compromisso educacional era transformar e enriquecer os conhecimentos objetivos, modificando a vida social dos estudantes proporcionando maior sentido e alcance no conjunto da experiência humana.

Considerando o contexto dinâmico dos Institutos Federais e a importância das bibliotecas no processo educacional como um todo, tornou-se premente repensar o modelo de gestão das bibliotecas do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ), sobretudo pensar em um modelo de gestão pautado em “[...] modelos estruturais de gestão, ou melhor, gestão participativa, que tem como fundamento o planejamento estratégico, buscando excelência em prestação de serviços e produtos.” (TEIXEIRA *et al.*, 2012, p.65)

A busca pela qualidade e a tentativa de adequar a realidade do Sistema de Bibliotecas do IFRJ (SiBI-IFRJ) às demandas da sociedade e à política de governança, recentemente implantada no IFRJ, foram os elementos norteadores desta pesquisa.

A partir dos pressupostos levantados na análise do contexto institucional, foi possível supor que o Sistema de Bibliotecas do IFRJ não possui um modelo de gestão alinhado às estratégias da instituição, sobretudo no que se refere à gestão dos processos. Nesse sentido surgiu a necessidade de se pesquisar a maneira mais adequada de alinhamento entre os objetivos estratégicos do IFRJ e a gestão do Sistema de Bibliotecas (SiBI). Um modelo de gestão que promovesse a integração entre processos, competências e indicadores de desempenho poderia tornaria o Sistema de Bibliotecas do IFRJ mais efetivo, elevando, assim, o nível da qualidade dos serviços prestados e do atendimento à comunidade acadêmica?

Com base nestes questionamentos, surgiu a questão a ser desenvolvida neste trabalho de pesquisa: **como promover a integração entre alinhamento estratégico, desenvolvimento de competências e sistema de indicadores à melhoria de processos nas bibliotecas do IFRJ?**

O objetivo final dessa pesquisa consiste em elaborar um plano de ação capaz de promover a integração entre o alinhamento estratégico, o desenvolvimento de competências e o sistema de indicadores à melhoria de processos nas bibliotecas do IFRJ.

Para o desenvolvimento da pesquisa e alcance do objetivo final, foram propostos os objetivos específicos a saber: mapear e modelar o Processo de Processamento Técnico das bibliotecas do IFRJ; identificar as competências essenciais necessárias à execução das atividades desse processo; elaborar um plano de recomendações para melhorias no processo mapeado; propor um plano de desenvolvimento de competências para os servidores das

bibliotecas; propor um painel de indicadores e metas do Processo de Processamento Técnico das bibliotecas do IFRJ e propor um Manual de Padronização do Processo de Processamento Técnico.

Quanto à metodologia empregada para a realização do estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo aplicada e descritiva. A abordagem de investigação adotada, no desenvolvimento da pesquisa, foi um estudo de caso, cujo objeto de análise foi o Processo de Processamento Técnico realizado pelo Sistema de Bibliotecas do IFRJ.

A escolha do Processo de Processamento Técnico, para a elaboração do plano de ação, se deu mediante sua importância para o funcionamento das bibliotecas. O processamento técnico é o processo responsável pela organização física e sistêmica do material bibliográfico a ser disponibilizado à comunidade acadêmica, além de auxiliar o processo de aquisição e o processo de Referência.

Para a realização do estudo de caso, além da pesquisa de campo e da observação participante, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores das bibliotecas dos *Campi* Rio de Janeiro, Nilópolis, Realengo e Arraial do Cabo. A escolha do universo da pesquisa se deu por meio de amostra por acessibilidade. Dentre as limitações encontradas para a realização da pesquisa, a distância entre os *Campi* e o desconhecimento das estratégias organizacionais, por parte dos entrevistados, foram as que mais se destacaram.

O estudo possui como delimitação conceitual a gestão orientada a processos, competências, desempenho e o alinhamento estratégico entre estes conceitos, e, como delimitação geográfica os *Campi* Rio de Janeiro, Nilópolis, Realengo e Arraial do Cabo.

Para além do plano de ação, foi desenvolvido um Manual de Padronização do Processo de Processamento Técnico, o qual tornará o processo mais dinâmico e efetivo. Espera-se que este estudo contribua para pesquisas futuras na área de gestão de processos das bibliotecas do IFRJ e para a implantação do modelo de gestão de desempenho, focado na gestão de processos, competências e desempenho estratégico.

Trata-se de uma pesquisa inédita nos Institutos Federais, a qual servirá como base metodológica e empírica para a implementação de um plano de gestão, com foco na integração entre as estratégias organizacionais, a gestão de processos, a gestão de competências e a medição de desempenho, não só nas bibliotecas, mas também, em outros setores do IFRJ.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi construído a partir da leitura e interpretação de conceitos essenciais para o entendimento e elaboração da pesquisa. Para sua concepção foram consultados: livros, artigos, documentos oficiais, legislação e outros documentos relevantes para o seu desenvolvimento.

O referencial teórico foi estruturado em 5 (cinco) seções a saber: Gestão nas Organizações, Estratégia, Processos, Competências e Desempenho.

Em Gestão nas Organizações foram elencados os conceitos de gestão, as definições de abordagem funcional na gestão das organizações e o surgimento da gestão de processos de negócios através da fusão do Seis Sigma e reengenharia de processos de negócios.

Na seção de Estratégia, foram abordadas as definições e conceitos de estratégia, o conceito de Planejamento Estratégico e sua relação com o alinhamento estratégico nas organizações. Abordou-se, também, o conceito de alinhamento estratégico e sua relação com as competências e a mensuração de desempenho através do *Balanced Scorecard* (BSC).

Na seção de Processos foram elencados os conceitos de processo, assim como a classificação de processos de negócio, hierarquia de processos e o conceito de cadeia de valor. Nesta seção destacou-se a diferença entre gestão de processos e gestão por processos e o conceito de gestão de processos de negócios (BPM) e sua conexão com as estratégias da organização. Foram abordados, ainda, o conceito de mapeamento e modelagem de processos e análise de melhorias.

Em Competências, foram abordados os conceitos de competência, a relação entre as competências organizacionais com o Planejamento Estratégico Organizacional, assim como o conceito de competências essenciais para o desenvolvimento de um processo. Por fim, elencou-se as competências e habilidades essenciais ao profissional da informação.

O última seção do referencial teórico tratou do Desempenho, seus conceitos, e suas dimensões. Foram abordados os conceitos de indicadores de desempenho, os benefícios de um sistema de indicadores e os conceitos e aplicações do Sistema de Medição de desempenho.

2.1 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A palavra gestão pode ser interpretada de diferentes formas. A definição que melhor se alinha aos objetivos desta pesquisa é a definição de Rodriguez y Rodriguez (2002), que define gestão como a forma como as pessoas se relacionam dentro de uma organização na busca por um objetivo comum. Rodriguez y Rodriguez (2002) destaca, ainda, a existência de três pilares que sustentam a gestão de uma organização: pessoas, processos e tecnologias. As pessoas representam a cultura da organização, suas crenças, seus valores e competências. Os processos são os sistemas formais de fluxo de trabalho e informações, é a estrutura formal da organização, com seus níveis hierárquicos e padrões de procedimentos. A tecnologia são todos os componentes relacionados à infraestrutura, essenciais ao fluxo e análise da informação, incluindo *hardwares e softwares*. Além do suporte, Rodriguez y Rodriguez (2002) destaca a importância da estratégia de direcionamento destes três pilares na forma de atuação das organizações.

Durante muito tempo prevaleceu a abordagem funcional na gestão das organizações, em razão da simplicidade de sua cadeia produtiva e organização hierárquica. A abordagem funcional determina ações verticais, limitadas aos departamentos e setores, determinadas pelos organogramas da organização. No entanto, sua estrutura hierárquica departamentalizada, passou a gerar atrito e desconfiança entre os setores e os profissionais, produzindo insegurança no trabalho (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

Neste contexto, onde a abordagem funcional já não atendia às expectativas das organizações, surgiu a gestão de processos organizacionais. Este novo modelo de gestão estruturava as ações de forma horizontal e as abordagens de gestão organizacional eram baseadas no gerenciamento de processos e orientada a identificar, desenhar, documentar, executar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócios. (ABPMP, 2013) Para Dutra “um modelo de gestão deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a” (DUTRA, 2017, p.69)

Brocke e Rosemann (2013), destacam que no decorrer da última década ocorreu uma fusão entre o Seis Sigma e a Reengenharia de processos de negócio, principais antecedentes intelectuais da gestão de processos de negócios, dando origem à moderna gestão de processos de negócios, também chamada de *Business Process Management* (BPM), uma espécie de

gestão de desempenho voltada para a gestão de processos de negócio ponta a ponta.

Hammer (2013) destaca que milhares de organizações, de grande e pequeno porte, públicas e privadas, já fazem uso dos benefícios de gestão de processos ponta a ponta. Um modelo de gestão pautado na modelagem organizacional tem como foco a cultura, a estrutura organizacional, as tecnologias, as pessoas e os processos organizacionais.

A partir de 2018, com a criação do Plano Estratégico 2017-2021, o IFRJ passou a adotar um modelo de gestão pautado na Estratégia, com foco em processos e resultados, objetivando transformar a forma de pensar das pessoas e os processos de tomada e decisão. (IFRJ, 2018)

Desta forma, a seção seguinte trará alguns conceitos abordados na construção do Plano Estratégico 2017-2021 do IFRJ.

2.2 ESTRATÉGIA

Muitas são as dimensões usadas para explicar o termo ‘estratégia’. Segundo Mintzberg *et. al.* (2007) não existe uma única definição tida como aceitável e sim uma diversidade de definições reconhecidas como válidas. Nesse sentido Mintzberg (1987) destaca cinco dimensões de estratégia e suas inter-relações, vide quadro 1.

Quadro 1 – Cinco Ps para Estratégia

PLANO	As estratégias são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.
PRETEXTO	Estratégia como uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente.
PADRÃO	A Estratégia é, especificamente, um padrão em uma corrente de ações.
POSIÇÃO	Estratégia como força mediadora, ou a combinação entre organização e ambiente.
PERSPECTIVA	Estratégia como uma maneira fixa de olhar o mundo.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 1987.

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.1) estratégia “[...] é o planejamento do jogo da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.”

De acordo com Porter (1989) existem dois tipos de estratégia: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (da organização como um todo).

A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios. (PORTER, 1989, p.237)

Oliveira (2014) destaca que o conceito de estratégia passou a ser empregado em Administração na década de 1950. Antes o conceito era utilizado no meio militar para se referir às operações de guerra. Na década de 1960 o conceito se popularizou no meio administrativo e passou a ser utilizado em conjunto com o planejamento a longo prazo, dando origem ao que se consagrou como Planejamento Estratégico. (OLIVEIRA, 2014)

O Planejamento Estratégico é um processo dinâmico, que leva em conta a análise do ambiente de uma organização para diagnosticar as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos a fim de cumprir sua missão e construir planos futuros. (IFRJ, 2018)

Atualmente, vários são os caminhos combinados que permitem o avanço das empresas diante das incertezas do futuro. A utilização de pensamento estratégico, diagnóstico estratégico, mudanças estratégicas, visão sistêmica, entre outras técnicas, transforma o PE em uma arma poderosa de direcionamento de negócio. (AUDY; BRODBECK, 2008, p. 23)

O processo de Planejamento Estratégico (PE) tem início com a análise do ambiente interno e ambiente externo, a partir da qual as estratégias são desenvolvidas. (AUDY; BRODBECK, 2008)

O planejamento estratégico pressupõe que as organizações desejem desenvolver-se positivamente para o futuro, implicando, portanto, no conhecimento de sua área de eficácia e eficiência, bem como dos limites da organização e das variáveis que compõem o ambiente externo, relacionado à comunidade, às tecnologias e aos valores do qual a Unidade de Informação está inserida. (BARBALHO, 1997, p.30)

Segundo Barbalho (1997) o planejamento estratégico enquanto metodologia de pensamento participativo, engloba a efetiva interação entre as pessoas envolvidas em seu processo de formulação e implantação.

Barbalho (1997) destaca, ainda, que o planejamento estratégico é o estabelecimento de objetivos alinhados às políticas, metas e princípios da organização.

O planejamento estratégico do IFRJ se deu em três etapas: sensibilização, participação e capacitação. Nessas etapas foram realizadas palestras para sensibilização e mobilização da comunidade e capacitação das equipes de desenvolvimento da estratégia. (IFRJ, 2018)

Com o início do processo de elaboração da estratégia foram levantadas, com a alta administração e as principais lideranças setoriais, informações referentes às atividades fundamentais ao IFRJ. (IFRJ, 2018)

Foram, então, realizadas entrevistas semiestruturadas, abordando os temas: Razão de Ser; Visão de Futuro; Resultados Institucionais; Processos Finalísticos; Processos Internos; Comunicação; Pessoas; Infraestrutura e Tecnologia; Financeiro. Além disso, a premissa adotada para o sucesso do projeto é de que o Planejamento Estratégico estabelecido seria construído de forma participativa, contemplando o maior volume de opiniões relevantes para a instituição. (IFRJ, 2018, p. 28)

A implantação da estratégia pressupõe alinhamento entre os colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Com o intuito de promover esse alinhamento, o IFRJ utilizou o Mapa Estratégico para traduzir e comunicar as estratégias em todos os níveis, e, o *Balanced Scorecard* (BSC) para medir o desempenho, verificar a implantação da estratégia, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. (IFRJ, 2018)

2.2.1 Alinhamento estratégico

Grande parte das organizações são projetadas em função de suas unidades funcionais. Segundo Kaplan e Norton (2000), essa projeção gera grandes obstáculos à implementação da estratégia em virtude das dificuldades de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas. As organizações com foco na estratégia rompem essas barreiras e as unidades de negócio se comunicam e se conectam à estratégia em prol de um objetivo comum.

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do

que investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2000, p.13)

O Alinhamento estratégico consiste em promover a sinergia entre as unidades de negócio, sendo esta a meta mais abrangente do projeto organizacional. (KAPLAN; NORTON, 2006)

Cada atividade que identificamos é uma oportunidade para criar sinergia e valor. A maioria das organizações tenta gerar sinergia, mas de maneira fragmentada e não coordenada. Não vêem o alinhamento como processo de gestão. Quando ninguém é responsável pelo alinhamento de toda organização, não raro se perdem oportunidades de criar valor por meio de sinergias. (KAPLAN; NORTON, 2006, p.17)

O processo de alinhamento deve ser cíclico e realizado de cima pra baixo. “As sinergias almejadas pela corporação devem ser definidas no topo e realizadas nas unidades de negócio” (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 17) Esta afirmação implica no envolvimento de todas as unidades de negócio da organização em busca da unificação da visão de toda a empresa. Para que isso aconteça, é necessário que todos os envolvidos no negócio tenham conhecimento da missão, da visão, dos valores e dos objetivos macro da organização, pois são os elementos base para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

O alinhamento e a integração das estratégias de todas as unidades organizacionais surtem pouco efeito se os empregados não tiverem conhecimento da estratégia, nem se sentirem motivados para ajudar as unidades organizacionais em sua implementação. As organizações devem desempenhar papel proativo para comunicar, capacitar, motivar e alinhar todos os empregados à estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 18)

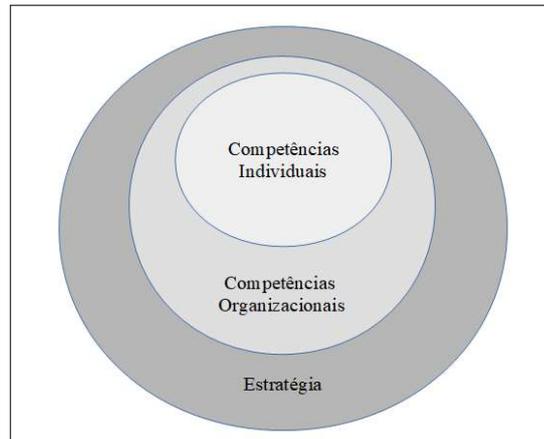
Quando o objetivo estratégico da organização pressupõe a excelência operacional é natural que as pessoas envolvidas nos processos operacionais atendam a um conjunto específico de exigências. (DUTRA, 2017)

Um modelo de gestão que promova o desenvolvimento profissional e organizacional é capaz de favorecer a produtividade e a inovação e com isso promover o alinhamento entre os fazeres e os objetivos estratégicos da organização.

Nesse sentido, o alinhamento entre as estratégias organizacionais e a gestão por competências poderá levar ao constante desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho profissional (conforme observado na figura 1) e com isso promover a

melhoria contínua e a efetividade mediante o desempenho eficiente e eficaz dos profissionais. (CRUZ, 2013)

Figura 1 – Relação entre as Competências Individuais e a Estratégia Organizacional



Fonte: Adaptado de DUTRA, 2017.

O alinhamento estratégico é um processo que pode possibilitar um maior desempenho organizacional. (CANÉPA; *et. al.*, 2008)

Rosemann e Brocke (2013, p.112-113) definem “alinhamento estratégico (ou sincronização) como uma interligação entre as prioridades organizacionais e os processos empresariais que possibilitam ações contínuas e eficazes em prol da melhoria de desempenho dos negócios”. Um plano de melhorias de processos deve estar diretamente ligado à estratégia da organização. O delineamento das iniciativas de melhorias deve atender às metas prioritizadas no Planejamento Estratégico Institucional. (ROSEMANN; BROCKE, 2013)

Alinhar e integrar os ativos intangíveis é essencial para o planejamento estratégico de uma organização. No entanto, segundo Francischini e Francischini (2017), a principal causa da dificuldade de se implementar o planejamento estratégico nas organizações é a comunicação. Nesse sentido Kaplan e Norton (2006, p.45) afirmam que “os Mapas Estratégicos e o *Balanced Scorecard* são mecanismos ideais para descrever a proposta de valor da organização e, [...] alinhar os recursos da corporação, com vistas de aumentar a criação de valor.”

A implantação do *balanced scorecard* leva ao alinhamento, por permitir discussões em torno da estratégia a ser adotada e da elaboração de planos consistentes. Desde seu advento, o BSC evoluiu de instrumento de avaliação do desempenho para um modelo de gestão orientado para a estratégia. (GALAS E PONTE, 2005, p.177)

2.2.2 BSC (*Balanced Scorecard*)

O *Balanced Scorecard* (BSC), foi desenvolvido por Kaplan e Norton no início dos anos 90 para resolver problemas de mensuração nas organizações, contudo, apenas os indicadores financeiros não refletiam as atividades criadoras de valor dos ativos intangíveis da organização. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2000) propuseram que o *Balanced Scorecard* fosse utilizado como solução para o problema de avaliação do desempenho.

Para Kaplan e Norton (2000) o *Balanced Scorecard* capacitou as organizações para um novo sistema gerencial com três dimensões distintas a saber:

- **Estratégia** – O BSC permitiu que as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia servindo de base para a ação;
- **Foco** – Com o BSC todos os recursos e atividades da organização se alinham à estratégia;
- **Organização** – O BSC forneceu elementos para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os empregados.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* passou a ser usado como uma ferramenta de comunicação da estratégia e educação da organização. Kaplan e Norton (2000) afirmam que não é possível implementar a estratégia se não for possível descrevê-la.

No BSC a comunicação se dá por meio de uma estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas – seu alcance ou não – possibilitando aos gestores realocar recursos físicos financeiros e humanos para que possam alcançar os objetivos estratégicos. (SILVA, 2003, p. 62)

A utilização da metodologia BSC no Planejamento Estratégico do IFRJ inclui os objetivos a saber:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia por toda a organização;
- Alinhar as metas organizacionais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas e orçamentos;
- Identificar e alinhar iniciativas, programas de investimento e ações estratégicas;
- Realizar revisões periódicas e sistemáticas;
- Aperfeiçoar a estratégia;
- Desenvolver o aprendizado estratégico. (IFRJ, 2018, p.23)

O *Balanced Scorecard* também é considerado como um sistema de suporte à decisão, pois reúne os elementos-chave que possibilitam o acompanhamento dos objetivos estratégicos. (IFRJ, 2018)

As metas estabelecidas com o auxílio do BSC são quantificáveis, o que as tornam um importante instrumento de gerenciamento do esforço de implementação e desempenho. A missão do BSC é interpretar a missão, a visão e a estratégia da organização para todos os níveis, fazendo com que todos saibam o que fazer e como suas ações impactam o desempenho organizacional. O que difere o BSC dos demais sistemas de desempenho, não é a perspectiva financeira, mas sim o fato de os objetivos e medidas do *scorecard* derivarem da estratégia e da visão da organização. (SILVA, 2003)

Visto como um sistema gerencial, o BSC serve como mecanismo de integração interna, na medida em que mobiliza os componentes dos diversos setores da empresa para identificarem (usando a visão e missão da organização como referência) os fatores críticos envolvidos nas quatro perspectivas. A partir de então, elaboram-se os indicadores que sinalizarão se as ações estarão, ou não, alinhadas com a direção pretendida. (GALINDO, 2005, p.62)

Segundo Kaplan e Norton (2000) o BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Galindo (2005) discorreu sobre as quatro perspectivas do desempenho organizacional medido pelo BSC:

Perspectiva financeira – refere-se às metas financeiras básicas (Rentabilidade, Crescimento e Valor para o Acionista), estabelecendo indicadores que reflitam o desempenho final da empresa em cada etapa de avaliação.

Perspectiva do cliente – refere-se a indicadores relacionados ao prazo, qualidade, desempenho, serviço e custo, e, outros fatores de controle.

Perspectiva dos processos internos – refere-se aos Processos Organizacionais (duração dos ciclos, qualidade, habilidade dos empregados e produtividade) e às Competências Essenciais (tecnologias críticas necessárias para assegurar a liderança contínua no mercado).

Perspectiva do aprendizado e crescimento – com foco na vantagem competitiva, essa perspectiva refere-se aos indicadores que refletem o potencial de inovação (produtos e processos), bem como de melhoria contínua da empresa (indicadores específicos de melhorias para a pontualidade na entrega, duração de ciclos, índices de defeitos e de rendimento dentre outros).

Embora a geração de valor futuro, ao cliente, seja um dos objetivos do BSC, ele não negligencia a perspectiva financeira. O ganho financeiro é monitorado paralelamente ao progresso dos ativos intangíveis. (SILVA, 2003)

No setor público, no entanto, a perspectiva financeira não se reflete no lucro, mas em como adicionar valor para os clientes, sem aumentar os custos. (PEDRO, 2004)

Pedro (2004) destaca, além da perspectiva financeira, as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento no setor público:

Perspectiva financeira – Como adicionar valor ao cliente sem aumentar o custo?

Perspectiva do cliente – Como são definidos os clientes? Como entregar valor ao cliente?

Perspectiva dos processos internos – Que processos de negócios devem alcançar excelência, para satisfazer o cliente, dentro das restrições orçamentárias?

Perspectiva do aprendizado e crescimento – Como alcançar a excelência indo ao encontro de exigências dinâmicas?

Sob estas perspectivas, Pedro (2004) reforça a ligação do BSC com o planejamento estratégico:

Só podemos aperfeiçoar uma organização se formos capazes de identificar pontos de ineficiência e só podemos encontrar esses pontos se compreendermos perfeitamente como funcionam atualmente os processos e compará-los com uma situação ideal ou real a funcionar melhor. (PEDRO, 2004, p. 21)

Em síntese a implantação do BSC, no setor público, pressupõe uma visão de processo e uma orientação para o cidadão e para as empresas. (PEDRO, 2004)

2.3 PROCESSOS

2.3.1 Conceitos

Processos podem ser conceituados de diversas maneiras, no entanto é possível encontrar semelhanças em todos os conceitos. Cavalcanti (2017, p.5) define processos como “[...] sequências de atividades que transformam insumos em produtos, sejam bens ou serviços.” Oliveira (2009), por sua vez, define processos como sendo um conjunto ordenado e integrado de ações, com um objetivo específico. O resultado destas ações será a consolidação

de produtos e/ou serviços que atenderão um ou mais clientes de forma particular.

Segundo Hammer (2013) todo trabalho é processual, no entanto não se deve confundir processo com rotinização. Embora seja um equívoco associar processos à rotinização de tarefas, todas as rotinas de trabalho, dentro de qualquer organização, sejam públicas ou privadas, fazem parte de algum tipo de processo.

Conforme as definições dos autores, entende-se que processo consiste basicamente em um conjunto de atividades interligadas que dão origem às entradas (*inputs*) e que passam por transformações, adaptações, melhorias e adquirem valor agregado até a entrega final de um bem ou serviço (*outputs*). “Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.” (GONÇALVES, 2000, p.7)

A figura 2 representa o modelo genérico de um processo, segundo a concepção de Maranhão e Macieira (2004).

Figura 2 – Modelo de um Processo Genérico



Fonte: Adaptado de MARANHÃO e MACIEIRA, 2004.

Gonçalves (2000) classifica os processos empresariais em três categorias: gerenciais, organizacionais e de negócio. Para a finalidade desta pesquisa daremos destaque aos processos de negócio.

Segundo *Association Of Business Process Management Professionals International* (ABPMP) um processo de negócio é:

[...] um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes. (ABPMP, 2013, p.35)

Os processos de negócio são compostos por atividades que se relacionam para solucionar uma questão específica. Essas atividades são orientadas por regras de negócios e seu relacionamento com outras atividades fornece uma visão de sequência e fluxo. (ABPMP, 2013). Segundo Gonçalves (2000, p. 10) “[...] processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.”

Os processos de negócio classificam-se em três tipos: processos primários, processos de suporte e processos de gerenciamento. (ABPMP, 2013)

Os processos primários são processos interfuncionais ponta a ponta e agregam valor diretamente ao cliente. Também podem ser referenciados como essenciais ou finalísticos.

Em vários contextos eles podem ser considerados os processos mais importantes de qualquer organização. É por meio da qualidade dos produtos gerados por esses processos que a organização é percebida externamente. Se os produtos gerados por esses processos não satisfazem os seus clientes, a organização perde seu valor. (BRASIL, 2011, p.12)

Os processos primários estão diretamente ligados à percepção de valor pelo cliente. Os processos de suporte são os processos que auxiliam tanto os processos primários, quanto outros processos de suporte e processos de gerenciamento. A diferença entre processos primários e processos de suporte é que os processos de suporte entregam valor a outros processos e os processos primários entregam valor aos clientes.

Os processos de suporte são aqueles que geram produtos para clientes internos, ou seja, outra área ou processo interno da própria organização. Incluem-se aqui produtos como a capacitação de servidores / colaboradores, o desenvolvimento de sistemas computacionais, a disponibilização de infraestrutura, a limpeza do local de trabalho e o pagamento de salários. Existem para apoiar e/ou viabilizar a operação dos processos finalísticos e outros processos de suporte. A existência de processos de suporte só é justificada a partir do momento em que ela consegue gerar valor para os processos finalísticos, ou seja, suportar a missão da organização. (BRASIL, 2011, p.13)

Quando processos finalísticos ou de suporte não alcançam desempenhos satisfatórios, impactando, assim, os objetivos estratégicos da organização, ou não entregam a qualidade mínima necessária para o atendimento aos clientes externos, eles são chamados de processos críticos.

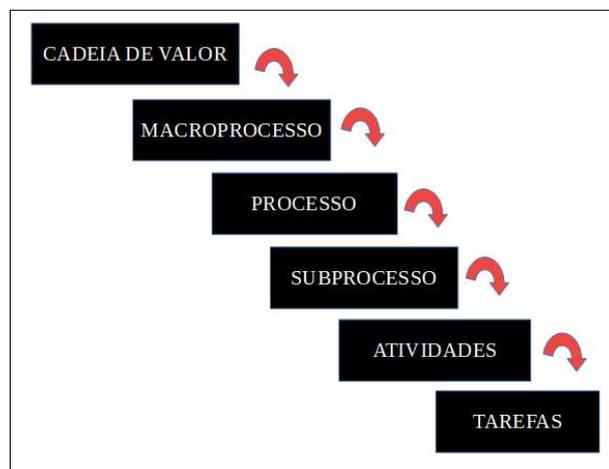
O conjunto de processos considerados críticos é dinâmico, e varia de acordo com o desempenho de cada processo e o impacto gerado na organização. A denominação de processo crítico também tem um viés relativo. Caso uma grande parcela dos processos de uma organização esteja com o desempenho abaixo do esperado, isso não significa que todos eles são críticos. Neste caso, apenas os mais comprometedores entre eles, de acordo com uma lógica de Pareto⁵, devem ser denominados processos críticos, já que essa denominação tem o objetivo de identificar quais processos devem ser priorizados em iniciativas de melhoria. (BRASIL, 2018, p.15)

Processos de gerenciamento servem para medir, monitorar e controlar atividades, desta forma são responsáveis pela administração do presente e do futuro do negócio. Assim como o processo de suporte, o processo de gerenciamento não agrega valor diretamente ao cliente. (ABPMP, 2013).

Processos gerenciais não apoiam diretamente os processos finalísticos, como os processos de suporte, e também não entregam produtos para os clientes da organização. O objetivo dos processos gerenciais é entregar produtos que ajudem a organização na tomada de decisões e a melhorar/controlar os seus processos. Incluem-se nessa definição os mais variados processos ligados à gestão: estabelecimento de metas e medição de desempenho, as várias formas de planejamento, levantamento de dados e *Business Intelligence*. A própria coleção de processos que compõem a Gestão de Processos (e também a gestão de projetos) são processos gerenciais. (BRASIL, 2011, p.13)

Sob uma perspectiva hierárquica, os processos de negócio dividem-se em: cadeia de valor, macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas, conforme ilustra a figura 3. (ABPMP, 2013)

Figura 3 – Hierarquia de Processos de Negócios



Fonte: Elaboração própria.

A hierarquia de processos é importante para o estabelecimento de prioridades e para auxiliar a gestão das atividades e tarefas.

O quadro 2 explica os conceitos dos elementos que compõem a hierarquia dos processos de negócio. A gestão de processos pode ser aplicada em qualquer nível hierárquico.

Quadro 2 – Hierarquia dos Processos de Negócio

CADEIA DE VALOR	Conjunto de atividades desempenhada pelas organizações
MACROPROCESSO	Conjunto de todos os processos realizados na organização
PROCESSO	Entrada de insumos e sua transformação em produtos/serviços com valor agregado
SUBPROCESSO	Fluxos menores, com objetivos específicos. Compõem o processo
ATIVIDADES	Ações realizadas no subprocesso para se alcançar os resultados desejados
TAREFAS	Elemento único que compõe as atividades

Fonte: Adaptado de Cavalcanti, 2017.

Porter (1989) destaca que toda organização é um conjunto de atividades, executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos, e, todas essas atividades podem ser representadas através da cadeia de valor.

2.3.2 Cadeia de valor

A Cadeia de Valor ou *Value Chain Added Diagram* foi um conceito criado por Porter na década de 80. Segundo Porter (1989, p.31) a cadeia de valor é “uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem.”A cadeia de valor tem relação direta com o benefício, ou valor agregado que o processo proporciona ao cliente.

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. (PORTER, 1989, p.31)

A maneira como uma empresa executa suas atividades individuais, e, sua cadeia de valores, reflete a sua história, sua estratégia, seu método de implementação da estratégia e as economias implícitas em suas próprias atividades. (PORTER, 1989)

A vantagem competitiva de uma organização deve ser diagnosticada a partir da definição de sua cadeia de valor.

Porter (1989) definiu que a cadeia de valor genérica é comum a todos os tipos de negócios e dividiu suas atividades em primárias e de suporte. As atividades primárias estão diretamente relacionadas com a criação de um produto ou serviço, já as atividades de suporte estão relacionadas aos sistemas de apoio à empresa. Nesse sentido, a cadeia de valores, está diretamente ligada à missão e à visão da organização

Quando se trata de uma instituição de ensino, as atividades primárias estão relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as atividades de suporte são todas as outras atividades ou tarefas desenvolvidas para que as atividades primárias sejam entregues com qualidade à comunidade acadêmica. A figura 4, representa uma cadeia de valores do IFRJ, elaborada a partir da análise do Plano Estratégico 2017-2021 do IFRJ.

Figura 4 – Cadeia de Valores do IFRJ



Fonte: Adaptado de INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ, 2019.

Conforme apresentado na figura 4, através da análise da cadeia de valores é possível identificar não só os valores da organização, mas também, oferecer uma sistemática capaz de organizar uma empresa em atividades distintas, podendo, assim, ser utilizada no exame de

atividades da empresa e como elas poderiam ser agrupadas. (Porter, 1989)

A cadeia de valores é uma importante ferramenta na busca pela vantagem competitiva. Através de sua análise a empresa é capaz de identificar suas principais fontes de valor e gastos desnecessários. Ainda de acordo com Porter (1989) a cadeia de valor não se concentra nos departamentos, mas nas etapas da produção, com um único objetivo: entregar o valor máximo ao cliente, pelo menor custo possível, gerando vantagem competitiva.

Porter afirma que “uma estrutura organizacional que corresponde à cadeia de valores irá melhorar a habilidade de uma empresa para criar e sustentar uma vantagem competitiva.” (PORTER, 1989, p.55)

A cadeia de valores de uma organização é composta por macroprocessos, e, o desdobramento dos macroprocessos em processos e subprocessos possibilita o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as atividades efetivamente realizadas promovendo uma visão sistêmica dos processos. (INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ, 2019)

Nesse sentido, a cadeia de valores atua como uma importante ferramenta na gestão de processos e conseqüentemente na elaboração do planejamento estratégico das organizações.

2.3.3 Gestão de processos x Gestão por processos

Embora haja similaridade entre os conceitos de gestão de processos e gestão por processos, algumas diferenças são fundamentais para diferenciá-los.

Segundo Cavalcanti (2017, p. 7) “gestão de processo é o ato de gerenciar os processos existentes na organização, ou seja, significa que existem processos mapeados sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme o planejado.” Na gestão de processos, temos processos funcionais controlados por gerentes de departamento. O foco da gestão de processos é a necessidade de cada setor.

A gestão por processo, por sua vez, minimiza a verticalização ainda muito presente nas organizações e promove a sinergia entre as diferentes áreas. Otimiza processos, padroniza e controla a gestão destes processos. A interação entre os setores leva a um melhor relacionamento interpessoal, possibilita a visão de todo o processo assegura o monitoramento por parte da gestão, produz resultados voltados para o negócio e garante a satisfação do cliente. (CAVALCANTI, 2017)

Gerenciar por processos faz com que a organização adquira vantagem competitiva, trabalhando em todas as dimensões do negócio. As principais vantagens associadas à abordagem por processos são: melhor coordenação e integração entre as áreas, agilidade no tempo de resposta, foco no cliente, diminui a ocorrência de erros, antecipação e controle das mudanças, melhor organização e entendimento da cadeia de valor, possibilita uma visão sistêmica das atividades da organização. (BALDAM, 2014)

Gerenciar uma empresa por processos será um dos grandes desafios da gestão de recursos humanos nas próximas décadas. Será necessário repensar os papéis ligados aos processos, incluindo lideranças, relações interpessoais, desenvolvimento do conhecimento e suporte ao funcionamento das equipes. Repensar estes papéis pressupõe treinamentos que desenvolvam as habilidades básicas interpessoais, treinamentos interfuncionais, soluções de problemas, criatividade, coordenação e planejamento. (GONÇALVES, 2000)

Gonçalves (2000) destaca que a gestão por processos é capaz de promover a interação entre as mais variadas áreas da empresa, otimiza, padroniza e controla os processos, o que possibilita a gestão de melhorias, no entanto, alguns desafios em termos de complexidade devem ser elencados: explicitar a liderança de uma tarefa é mais simples que explicitar a liderança de um processo; a ausência de hierarquia pressupõe uma maior organização do pessoal, para que o processo não tenha seu andamento prejudicado. “Uma vez que as pessoas passam a trabalhar no processo, e não mais nas áreas da empresa que deixam de existir ou perdem muito de sua importância, a gestão dessas pessoas deve seguir modelos muito diferentes dos tradicionais.” (GONÇALVES, 2000, p. 14)

O quadro 3 destaca as principais diferenças entre a gestão de processos e a gestão por processos.

Quadro 3 – Gestão de Processos X Gestão por Processos

GESTÃO DE PROCESSOS	GESTÃO POR PROCESSOS
Abordagem funcional, vertical	Abordagem processual, horizontal
Modelo tradicional	Modelagem dos processos de negócios
Melhoria contínua dos processos	Melhoria contínua dos resultados
Foco nas tarefas	Foco nas metas e nos resultados

Fonte: Adaptado de CAVALCANTI, 2017.

Nesse sentido, é importante destacar que, a gestão de processos preconiza a gestão participativa, a valorização e desenvolvimento de pessoas, a padronização, a melhoria contínua, a excelência e a satisfação do cliente.

De acordo com o Plano Estratégico do IFRJ 2017-2021, a estratégia organizacional adotada pelo IFRJ compreende o Gerenciamento do Processo de Negócios (BPM). Segundo Pradella (2013) o BPMN é uma abordagem da gestão de processos capaz de promover o alinhamento dos resultados com os objetivos estratégicos da organização.

2.3.4 Gerenciamento de Processos de Negócio – *Business Process Management* (BPM)

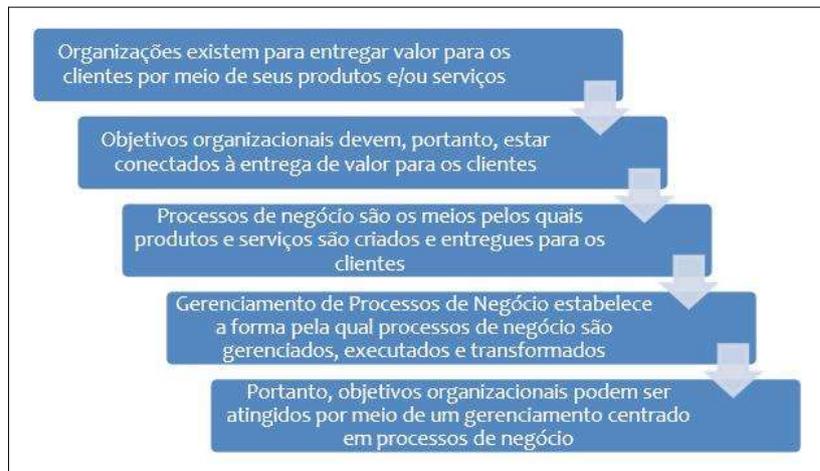
Business Process Management (BPM) é uma disciplina utilizada para mapear, modelar, executar, documentar, implantar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio com o objetivo de alcançar resultados alinhados com as estratégias da organização. (BALDAM, 2014).

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processo ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ABPMP, 2013, p. 40)

A prática de BPM requer um conjunto de crenças, valores, lideranças e cultura que formarão o alicerce do ambiente no qual uma organização opera. Requer também o comprometimento da organização. O Gerenciamento de Processos de Negócios introduz o pensamento estratégico na gestão dos processos, agregando, assim, novos papéis e responsabilidades aos processos.

A figura 5 faz uma conexão entre Gerenciamento de Processos de Negócios e os objetivos estratégicos de uma organização.

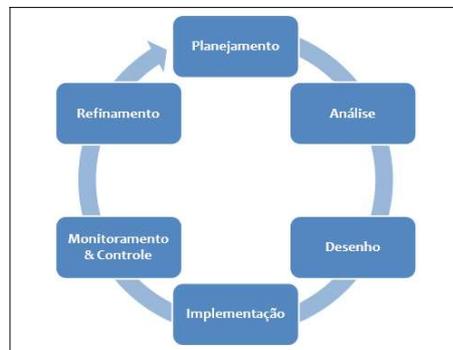
Figura 5 – BPM e a Conexão com os Objetivos Estratégicos



Fonte: ABPMP, 2013, p.46.

O Gerenciamento de Processos de Negócios configura um comprometimento permanente e contínuo da organização para com seus processos, que convencionou-se chamar de ciclo de vida BPM, conforme verifica-se na figura 6.

Figura 6 – Ciclo de Vida BPM



Fonte: ABPMP, 2013, p. 52.

Segundo Baldan (2008), o ciclo de vida BPM compreende:

Planejamento – Definição das atividades, plano de ação e metas a serem atingidas;

Análise – Visão global do processos e e seleção das ferramentas;

Desenho – Construção dos modelos e otimização dos processos;

Implementação – Execução dos processos;

Controle – Acompanhamento dos processos;

Refinamento – Adequação e conformidade dos processos e ajuste das metas.

2.3.4.1 Mapeamento e modelagem de processos

O mapeamento de processos consiste no levantamento de informações e diagramação dos processos *as-is* com a descrição das atividades permitindo uma visão integrada dos processos. (CAVALCANTI, 2017)

Para que o mapeamento de processos seja feito de forma eficaz, é necessário conhecimento das rotinas e do funcionamento operacional da empresa.

A modelagem de processos, por sua vez, é a representação gráfica dos processos, seguindo a sequência lógica de mapeamento, análise e redesenho das atividades que formam os processos (*to-be*). O quadro 4 destaca as fases, etapas e objetivos que compõem o ciclo de vida de um projeto de mapeamento (*as-is*) e modelagem (*to-be*) de um processo.

Quadro 4 – Ciclo de Vida do Projeto de Modelagem de Processos

	Fases	Etapas	Objetivos Primários
1	Estratégia e Governança	Planejamento	Alinhamento com a estratégia da organização. Diretrizes para condução do projeto. Identificação e priorização dos processos críticos. Definição das metas e dos objetivos desejados.
2	Execução do Projeto	Mapeamento (AS-IS)	Levantamento das informações relevantes ao desenho. Entendimento e comunicação clara dos processos. Definição das regras de negócios associadas.
3		Redesenho (TO-BE)	Análise e redesenho. Definição do modelo de implantação. <i>Roll-Out</i> do processo desenhado.
4	Execução do Processo	Implantação	Divulgação dos novos processos. Treinamento de usuários. Adoção das novas regras de negócio. Gerenciamento da mudança. Ganho de maturidade.
5		Monitoramento e Controle	Gerenciamento do dia a dia dos processos. Refinamento, ajustes e ações corretivas. Acompanhamento das métricas. Melhoria contínua.

Fonte: Adaptado de CAVALCANTI, 2017.

2.3.4.2 Análise de melhorias

O primeiro grande movimento de análise de melhorias teve início durante os anos 70 e 80 através da busca por aperfeiçoamento na qualidade dos produtos. Os programas de racionalização do trabalho, como ficou conhecido este movimento, disseminaram várias iniciativas que hoje são chamadas de visão de processos (BALDAM, 2014)

Melhoria de processos pode ser definida como a evolução, adequação, o tratamento de não conformidades e implementação de novos recursos nos processos. Entende-se, também, como melhoria de processos, a migração do processo *as-is*, fase atual do processo, para *to-be*, como o processo ficará após sua modelagem e nova formatação. (ALMEIDA NETO, 2012)

Quando se fala em melhoria de processos é inevitável não remetê-la a racionalização de fluxo e de custos, no entanto melhorias de processos pressupõe a implementação de um modelo de gestão; melhorias na segurança da informação, da gestão do conhecimento e da documentação; e, geração de conformidade do produto. (ALMEIDA NETO, 2012)

Melhorar requer definir métricas para o alcance dos objetivos, diretrizes, requisitos, metas e legislação. Por isso o estabelecimento destes parâmetros de forma clara é essencial para a busca de um melhor desempenho'. Mas isso só é possível com alinhamento dos processos à estratégia de negócio criando e reforçando o elo entre os objetivos e metas nos três níveis da organização: estratégico, tático e operacional. (ALMEIDA NETO, 2012, p. 24)

Desta forma, podemos destacar a importância dos objetivos bem definidos e alinhados à estratégia; conhecimento dos processos; conhecimento do ambiente externo; medição, análise, comparação, patrocínio, contribuição e apoio da força de trabalho e definição de metas a serem atingidas, como os principais pilares que sustentam a melhoria do processo. (ALMEIDA NETO, 2012)

Almeida Neto (2012) cita os cinco objetivos da melhoria de processos associando-os aos fatores de competitividade correspondentes: fazer certo as coisas – qualidade; fazer as coisas com rapidez – rapidez; fazer as coisas em tempo – confiabilidade; mudar o que você faz – flexibilidade e fazer as coisas mais baratas – custo.

Implementar a melhoria de um processo consiste na definição de um projeto que contemple a rotina de análise e avaliação de processos seguindo um rito específico. (VALLE, 2012, p.219)

Dessa forma, pode-se entender a extensão inicial da implementação da melhoria de um processo, pois, sendo analisada e definida de forma sistêmica, poderá atingir muitos outros processos, trazendo benefícios estruturalmente consistentes ao negócio e evitando o descompasso que atuar apenas em um processo pode trazer aos demais. (VALLE, 2012, p.219)

Valle (2012, p.219) afirma que todo projeto de melhoria de processo deve ser capaz de:

- a) Garantir a integração dos processos com a estratégia do negócio;
- b) Garantir a integração dos novos processos com a base de processos já definida para o negócio;
- c) Refletir os principais fluxos de valor.

Neste sentido, entende-se que o projeto de melhorias de processos deve abranger os aspectos culturais, cognitivos, financeiros e tecnológicos da organização de forma harmônica, atuando em todos os níveis dos processos e assim obter um resultado amplo e não verticalizado. (VALLE, 2012)

2.4 COMPETÊNCIAS

2.4.1 Conceito de competências

Os estudos em torno das competências tiveram início na década de 80 com Richard Boyatzis que reanalisou os estudos sobre competências gerenciais e identificou um conjunto de habilidades e características que definem um desempenho superior (FLEURY e FLEURY, 2001). “No final dos anos 1980 e início dos anos de 1990, buscando compreender melhor os critérios de valorização das pessoas pelas organizações, observamos uma tendência clara para destacar as pessoas que mais agregavam valor para o desenvolvimento da organização.” (DUTRA, 2017, p.7)

Com o passar do tempo, com os avanços tecnológicos, as organizações sentiram a necessidade de demonstrar mais clareza sobre suas expectativas em relação às pessoas e viram na competência a melhor forma de fazê-lo. Segundo Dutra (2017), este conceito de competência, onde se relacionam testes de inteligência com os processos de escolha de pessoas nas organizações, foi proposto pela primeira vez por David McClelland em 1973.

Segundo McClelland (1973), não existe uma filosofia de inteligência inata, é preciso

testar o desempenho de cada pessoa, a fim de identificar o que deve ou não ser aprimorado.

Dutra (2017) afirma que este conceito de David McClelland, nas organizações brasileiras, poderia ser resumido da seguinte maneira:

1. Definição das competências diferenciadoras para cada um dos cargos ou grupos de cargos da organização, que em português seriam: conhecimentos, habilidades e atitudes resumidos pela sigla CHA.
2. Definido o CHA ou o perfil ideal para o ocupante de cada cargo ou grupo de cargos, era realizado um confronto entre o perfil ideal e o real da pessoa. Deste confronto entre os perfis ideal e real eram estabelecidos os pontos a desenvolver.
3. Os pontos a desenvolver, ou chamados por muitas organizações de “*gap*”, representavam a base para a construção de agendas e desenvolvimento individual ou coletivo. (DUTRA, 2017, p.8)

Neste sentido, Dutra destaca que este conceito de competência trata da adequação das pessoas, tendo como base seus cargos ou suas ocupações. As competências só se configuram como tal dentro de um contexto.

Brandão e Bahry (2005) classificam as competências como humanas ou profissionais, quando estão relacionadas ao indivíduo ou a uma equipe, e, organizacionais, quando está relacionada à organização como um todo ou a um setor.

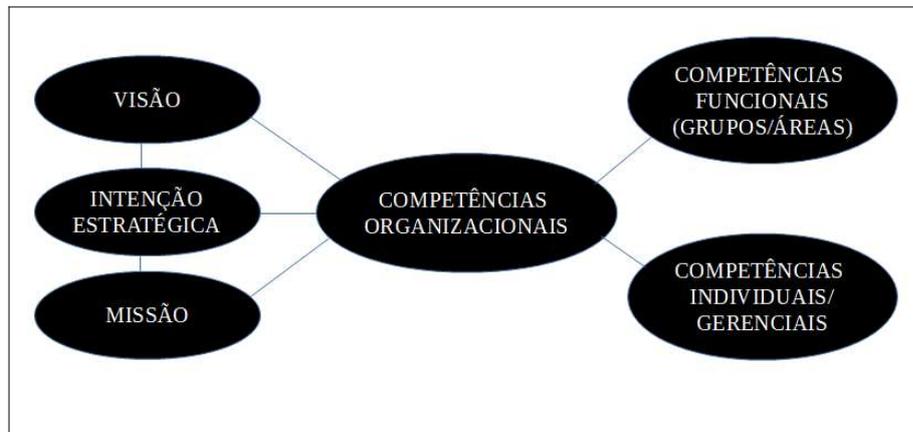
Ruas (2003) destaca que alguns autores da chamada ‘escola francesa’, associam a concepção de competência a dimensões individuais e conclui que é possível pensar em competências de duas formas: coletiva, que pode ser associada tanto a atividades da organização quanto a de suas áreas ou funções, e individual atribuindo-se ao indivíduo a responsabilidade da execução de uma tarefa.

Através dessas duas dimensões, a noção de competência, quando adotada de maneira formal na organização, irá transitar nas três instâncias da empresa: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual [...]. No âmbito organizacional, ela aparece como dimensão coletiva e no plano das áreas ou macroprocessos, na dimensão coletiva e individual. (RUAS, 2003, p. 4)

Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam o conceito de competência a nível organizacional, definindo competências como um conjunto de conhecimento, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização, passíveis de gerar vantagem competitiva.

Segundo Ruas (2003), as competências organizacionais têm relação com a missão, a visão e o planejamento estratégico organizacional, conforme observado na figura 7.

Figura 7 – Configurações Organizacionais da Noção de Competência



Fonte: Adaptado de Ruas, 2003.

Nesse sentido, entende-se que o alinhamento entre as competências e as estratégias organizacionais são essenciais para a gestão de processos. Dutra (2011) afirma que a caracterização dos processos críticos, dentro da organização, são fundamentais para a identificação das competências essenciais e para o desenvolvimento desses processos.

Algumas atividades mais complexas, necessitam que seu executor tenha conhecimentos, habilidades ou aptidões específicas, sendo necessário que haja um mapeamento prévio desse conjunto. De acordo com o entendimento de Brandão e Bahry (2005), as competências humanas ou profissionais são combinações de conhecimentos, habilidades e aptidões que se refletem no desempenho profissional.

2.4.2 Competências e habilidades do profissional de informação

O surgimento de novas tecnologias e a explosão informacional levaram os ambientes organizacionais a sofrerem grandes transformações, gerando a necessidade de novas habilidades e atitudes dos bibliotecários. “Hoje não se exige apenas a atuação técnica, mas outras competências, como exemplos, interação com o grupo, proatividade, senso crítico, criatividade e liderança”. (CRUZ *et. al.*, 2013, p.1)

Valentim (2002) também destaca que os profissionais de informação precisam ter formação específica para atenderem a determinadas demandas sociais, no entanto, não basta a formação para que esses profissionais ocupem seus espaços, é necessário que o profissional tenha o perfil adequado a cada situação.

Atuar de forma profissional, antes de mais nada, é agir com responsabilidade no uso dos diferentes recursos e instrumentos da profissão que atenda os diferentes públicos existentes. Buscar a melhoria contínua na execução das atividades profissionais, visando resultados com mais qualidade, é requisito fundamental do profissionalismo. O profissional deve ter consciência de suas limitações, e, por outro lado, precisa buscar os conhecimentos ainda não adquiridos, visando a inovação qualitativa contínua de seus serviços e dos produtos criados, destinados a um determinado público. (VALENTIM, 2002, p. 118)

Os debates sobre as competências e habilidades profissionais necessárias aos profissionais de informação, sobretudo os bibliotecários, tiveram início com os encontros das escolas das áreas de biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul. Depois de exaustivos debates sobre o assunto, as escolas de biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul chegaram a seguinte definição de competências:

Por competências profissionais se entende o conjunto de habilidades, destrezas, atitudes e ele conhecimentos teórico-práticos necessários para cumprir uma função especializada de um modo socialmente reconhecível e aceitável. Em suma, as competências profissionais compreendem o conjunto de habilidades, destrezas e conhecimentos que um profissional de qualquer área do conhecimento humano precisa contar; para cumprir as atividades especializadas, oferecendo o mínimo de garantia sobre os resultados ele seu trabalho, tanto em relação ao seu público, quanto em relação ao seu empregador; em última instância, a sociedade da qual faz parte (Tradução livre) (Programa, 2000, p.6 *apud* VALENTIM, 2002, p.123).

O quadro 5, destaca as diferenças entre competências e habilidades segundo Dutra (2017).

Quadro 5 – Comparativo entre Competências e Habilidades

	COMPETÊNCIAS	HABILIDADES
DEFINIÇÃO	Agregação de valor para a organização e/ou negócio	Saber fazer
MENSURAÇÃO	Nível de complexidade de atribuições e responsabilidades	Certificação por pessoas e/ou entidades legítimas
CARACTERÍSTICAS	Resulta em entregas permanentes – passam a integrar o patrimônio de conhecimentos da organização	Resulta na capacidade de executar tarefas, atividades e/ou funções

Fonte: Adaptado de DUTRA, 2017.

Brandão e Bahry (2005) afirmam que mapeamento de competências trata-se de um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização. Afirmam, ainda, que a partir do mapeamento das competências é possível identificar o *gap* ou

lacunas existentes, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para pôr em prática os objetivos estratégicos e as competências internas já disponíveis.

Segundo Valentim (2002), nesses encontros entre os profissionais de Biblioteconomia e Ciência da Informação foram definidas algumas competências essenciais aos profissionais da informação, vide quadro 6.

Quadro 6 – Competências Essenciais de Profissionais de Biblioteconomia

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE PROFISSIONAIS DE BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO SEGUNDO VALENTIM	
Comunicação e Expressão	Formular e gerenciar projetos de informação; Aplicar técnicas de marketing, liderança e relações-públicas; Capacitar os usuários para um melhor uso dos recursos de informação disponíveis; Elaborar produtos de informação seletiva da informação (DSI); Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação.
Técnico-Científicas	Desenvolver e executar o processamento técnico de documentos; Selecionar, registrar, armazenar, recuperar e difundir a informação em qualquer suporte; Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação; Utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de informação; Proceder com o arquivamento de documentos; Preservar e conservar os materiais armazenados nas unidades de informação; Selecionar e avaliar todo tipo de material para as unidades de informação; Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; Formular políticas de pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação; Realizar pesquisa e estudos sobre desenvolvimento e aplicação de metodologias de elaboração e utilização do conhecimento registrado; Assessorar e intervir na elaboração de normas jurídicas em Biblioteconomia e Ciência da Informação; Assessorar a avaliação de coleções bibliográficas documentais; Realizar perícias referentes a autenticidade, antiguidade, procedência e estado geral de materiais impressos de valor bibliofílico.
Gerenciais	Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação; Formular e gerenciar projetos de informação; Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações-públicas; Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor; Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais; Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação; Planejar, constituir e manipular redes globais de informação.

Fonte: Valentim, 2002.

Valentim (2002) destaca, ainda, que no Brasil, o Ministério da Educação (MEC) estabeleceu uma lista de competências e habilidades essenciais para os profissionais da informação, conforme quadro 7.

Quadro 7 – Competências e Habilidades de Profissionais de Biblioteconomia Segundo o MEC

<p style="text-align: center;">Competências e Habilidades Segundo o MEC</p>	<p>Utilizar as metalinguagens pertinentes; Demarcar campos específicos e integrar conteúdos de áreas correlatas em uma perspectiva multidisciplinar; Produzir e divulgar conhecimentos; Gerar produtos resultantes dos conhecimentos adquiridos; Desenvolver e aplicar instrumentos de trabalho adequados; Processar documentos, quaisquer que sejam os suportes, linguagens e formatos, de acordo com as teorias, paradigmas, métodos e técnicas da área; Gerenciar instituições, serviços e sistemas de documentação e informação; Desenvolver ações expositivas, visando a extroversão dos acervos sob sua responsabilidade; Desenvolver ações pedagógicas voltadas tanto para a melhoria do desempenho profissional, como para a ampliação do conhecimento em geral; Realizar atividades profissionais autônomas de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias, emitir e assinar laudos técnicos e pareceres; Responder às demandas sociais determinadas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo; Refletir criticamente sobre sua prática profissional.</p>
--	--

Fonte: Valentim, 2002.

Valentim (2002) ressalta que o objetivo das discussões em torno das competências essenciais ao profissional da informação foi promover a autonomia desses profissionais no que diz respeito à produção de conhecimento tendo como arcabouço teórico a Biblioteconomia e a Ciência da Informação.

Nesse sentido, a gestão por competências vem complementar a gestão de desempenho, uma vez que foca na capacidade que um profissional tem em desenvolver determinada tarefa e a gestão de desempenho que foca na execução da tarefa.

2.5 DESEMPENHO

2.5.1 Conceitos

Segundo Lemes (2012, p.188) “desempenho é aquilo que assegura o sucesso e a continuidade de uma empresa ou empreendimento. É o modo como a organização transforma seus objetivos em resultados.”

Desempenho pode ser definido como a comparação entre o que foi realizado por uma operação em relação à expectativa do cliente, ou, no caso particular no qual o nosso “cliente” é o gestor de uma área produtiva, é a comparação entre o que foi realizado pela operação em relação aos objetivos colocados por esse gestor. (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017, p. 23)

Francischini e Francischini (2017) enfatizam desempenho como um conceito amplo, utilizando a analogia de um grande guarda-chuva, sob o qual estão os conceitos de lucratividade, efetividade, rentabilidade, eficácia, eficiência, orçamentabilidade, rendimento, produtividade e utilização.

O desempenho pode ser medido em três dimensões: eficácia – capacidade de fazer a coisa certa, no tempo certo e na qualidade certa; eficiência – capacidade de minimizar o uso de recursos e maximizar a produtividade; adaptabilidade – capacidade da empresa em se adaptar a mudanças futuras. (LEMES, 2012)

A gestão de desempenho, em nível corporativo, é um importante instrumento de avaliação e melhoria de performance dos processos, uma vez que promove o alinhamento entre a missão, a visão os objetivos macros da organização com o desenvolvimento de competências e a cultura organizacional. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Como visto, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12)

A gestão de desempenho é um processo cíclico que se inicia com a comunicação do Planejamento Estratégico e termina com a aferição do desempenho através dos indicadores. (GUIMARÃES; NADER e RAMAGEM, 1998)

2.5.2 Indicadores de desempenho

Dentro de um modelo de avaliação de desempenho, o papel dos indicadores é “[...] traduzir [...] os critérios que os autores do modelo julgaram adequados para a avaliação e posterior tomada de decisão.” (VALLE, 2014, p. 299)

Só é possível medir o desempenho de uma organização por meio de indicadores, eles devem ser capazes de demonstrar as expectativas dos clientes, proporcionar a análise dos resultados, avaliar continuamente os processos e permitir a comparação dos resultados.

A utilização de indicadores teve início com o propósito de mediação econômica. Estes indicadores eram deveras simples, pois derivavam de dados baseados num limitado conhecimento científico, sendo considerados indicadores intuitivos. Quando a estatística passou a ser vista como ciência, os indicadores assumiram papel essencial e também relevante, representando o compromisso entre a exatidão científica e a necessidade de informação concisa. (CAVALCANTE, 2011, p.46)

Segundo Cavalcante (2011), com o avanço do conhecimento científico, os indicadores deixaram de ser utilizados, somente, para medição econômica e passaram a ser utilizados em diversas áreas do conhecimento.

Panosso (2017, p.20) define indicadores como sendo “[...] as ferramentas utilizadas para gerenciar o desempenho da organização”. Já na definição presente no CBOOK, indicadores são “uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo.” (ABPMP, 2013, p.426). Francischini e Francischini (2017), por sua vez, definem indicadores como sendo medidas qualitativas ou quantitativas que refletem o estado de uma operação, processo ou sistema:

Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Portanto, indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo (FRANCISCHINI e FRANCISCHINI, 2017, p. 6)

Segundo Rozados (2005), eleger o tipo de indicador a ser utilizado, implica em um conhecimento complexo das organizações e sistemas a serem gerenciados, nesse sentido “[...] diferentes tipos de indicadores existem para que adequações a organizações, a objetivos, a metas e à missão possam ser efetuadas, permitindo medir diferentes tipos de atividade ou

atingir objetivos diversos.” (ROZADOS, 2005, p. 63)

Os indicadores de desempenho apenas apontam se há e onde está o problema, mas não o resolve. A resolução do problema depende basicamente da atuação do gestor. De acordo com Francischini e Francischini (2017), os benefícios mais comuns que um sistema de indicadores trazem para uma empresa são:

Controle da empresa – A função controle é formada por três partes essenciais: (a) coletar dados de uma variável previamente escolhida por meio de sensores posicionados adequadamente; (b) analisar os dados e detectar desvios em relação a um valor ideal ou planejado; e (c) colocar uma ação corretiva que diminua o *gap* ou desvio em relação ao valor ideal [...]

Comunicação de objetivos – [...]. Expor os objetivos por meio de um texto ajuda a empresa a comunicar os itens que deve ser alcançar, o prazo, os recursos e as restrições impostas, porém, ao expor os objetivos traduzidos por indicadores de desempenho, a comunicação fica muito mais clara e precisa. [...]

Motivação dos funcionários – Motivar deriva da palavra “mover”. Basicamente trata-se de tirar alguém de sua “zona de conforto” atual em direção a outro estado desejado pela empresa na implementação de seu planejamento estratégico. [...]

Direcionamento de melhorias na empresa – [...]. Detectar os aumentos de expectativas dos clientes, comparar a atuação da empresa com seus concorrentes e com os *benchmarks* em processos essenciais da empresa e, principalmente, saber onde melhora os processos para estabelecer metas mais altas, são fatores que dependem de um sistema de indicadores de desempenho. (FRANCISCHINI e FRANCISCHINI, 2017, p.4)

Rozados, 2005, destaca, ainda, que o uso de indicadores de desempenho tem sido unanimidade entre os autores e pesquisadores da área de gestão da informação, pois medem eficiência e eficácia, fatores diretamente ligados à satisfação do usuário-cliente, conseqüentemente da excelência.

(...) a busca pela excelência exige o sistemático levantamento de dados e informações, com a finalidade não somente de avaliar os serviços, mas, principalmente, utilizá-los como elementos do planejamento estratégico. Nesta perspectiva, entendem-se indicadores de desempenho como uma ferramenta para mensurar a satisfação do usuário e a qualidade dos serviços, com vistas à avaliação e à tomada de decisão. (ROZADOS, p. 66)

A figura 8 apresenta o passo a passo de um modelo de tomada de decisão baseado em indicadores de desempenho, segundo a ABPMP (2013).

Figura 8 – Modelo de Tomada de Decisão com Base em Indicadores



Fonte: ABPMP, 2013, p. 205.

Os indicadores de processos, também chamados de *Key Performance Indicator* – KPI, tem a função de medir o desempenho das tarefas e determinar se os objetivos e metas das organizações estão sendo alcançados. (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Um processo que não é gerenciado corre risco de deterioração. “Gerenciamento de desempenho de processos tem um papel fundamental no alinhamento dos objetivos organizacionais ao foco do cliente por meio de processos.” (ABPMP, 2013, p. 193)

Antes de implantar um sistema de medição de desempenho, e definir quais indicadores farão parte desse sistema, o gestor precisa ter clareza do problema que ele quer resolver dentro da organização. (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017)

Fama e Cardoso (2001) afirmam que, independente do sistema de medição escolhido pela organização, somente com a escolha dos indicadores adequados, é possível expressar os objetivos da mensuração e sua relação com as estratégias da organização. Afirmam, ainda, que, a implantação do sistema de medição de desempenho, no todo, é fundamental para o

sucesso do processo.

2.5.3 Sistemas de medição de desempenho (SMD's)

Os Sistemas de medição de desempenho (SMD's), segundo Fama e Cardoso (2001), funcionam como painéis que informam à organização se seu desempenho está de acordo com as metas estabelecidas e indicam a rota a ser seguida, medindo seu progresso e a busca por excelência.

Sistemas de Medição de Desempenho são definidos como um conjunto de indicadores de desempenho organizados em rede que mantêm uma relação válida de causa e efeito entre si. As relações de causa e efeito entre os indicadores são guiadas por necessidades específicas dos gestores que, necessariamente, estão alinhadas aos objetivos a serem atingido (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017, p.111).

O guia BPM CBOK 3.0 (ABPMP, 2013, p.225) aponta duas características universais para todos os SMD's: os sistemas devem ser definidos por meio de um *Workshop* formal, gerenciados pelos gestores que serão medidos e impactados, e a necessidade de evolução junto à organização, caso contrário, perderá o alinhamento necessário e o foco no cliente, resultando em baixo valor e consequentemente em recursos desperdiçados.

Fama e Cardoso (2001), afirmam que as estratégias da organização devem estar atreladas a um sistema de medição de desempenho:

A busca por uma análise mais completa das estratégias e dos resultados de uma organização deve passar por um sistema de mensuração de desempenho que deve procurar articular as variáveis internas e externas da organização, suas estratégias e o seu sistema de informação gerencial, aglutinando esforços de todos os envolvidos com a organização. (FAMA e CARDOSO, 2001, p, 7)

Fama e Cardoso (2001) destacam, ainda, que nos modelos mais recentes de SMD's predominam a visão de integração entre as estratégias e as ações permanentes da organização, utilizando, sempre, os indicadores para acompanhar seu desempenho estratégico.

Figura 9 – Benefícios do Sistema de Medição de Desempenho



Fonte: Adaptado de FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017

A figura 9 representa os benefícios de um Sistema de Medição de Desempenho. Conforme observado, os SMD's são uma espécie de mecanismos de controle, utilizado pelas organizações para comunicar seus objetivos, direcionar as melhorias propostas, e, com isso, motivar seus colaboradores. (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017)

Várias são as metodologias utilizadas para a medição de desempenho, no entanto, diversos autores destacam o *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Kaplan e Norton em 1980, como sendo o modelo mais usual e o mais eficaz.

Segundo Paladini (2002), o BSC atua como uma metodologia *'top-down'*. Inicialmente as metas são identificadas e os objetivos e as medidas dos processos são definidos, nesse sentido o BSC permite que a alta administração, além de tomar decisões, acompanhe a implementação da estratégia organizacional em todos os níveis da empresa.

Além do acompanhamento gerencial, alguns autores destacam que os indicadores que compõem um sistema de medição de desempenho deve ter muita clareza do que medir, por que medir, como medir, quando medir, aonde medir e quem deve medir. Esse processo de identificação deve envolver todos os envolvidos no processo de definição da estratégia organizacional. (FAMA e CARDOSO, 2001)

Borges e Carvalho (2011) afirmam que muitas serão as barreiras encontradas pela organização, no processo de implantação de um sistema de medição de desempenho, contudo, destacam quatro macrocategorias como essenciais para o bom desenvolvimento de um SMD's:

Processos – é necessário que haja um processo de revisão, modificação e implantação de medidas;

Pessoas – as pessoas devem estar disponíveis e capacitadas para usar, revisar, modificar e implantar as medidas;

Infraestrutura – é importante que haja sistemas flexíveis, que permitam a coleção, a análise e a disponibilização dos dados apropriados;

Cultura – é essencial que haja uma cultura de medição dentro da organização, garantindo o valor e a manutenção das medidas apropriadas e relevantes.

O impacto da era da informação e do conhecimento foi decisivo para alterar a visão gerencial em relação aos caminhos na obtenção do sucesso empresarial passando a cada vez mais evidenciar, a capacidade de melhor explorar os ativos intangíveis ou invisíveis, tornou-se muito mais decisiva para mobilizar as habilidades e a motivação dos funcionários, melhor aproveitar o conhecimento acumulado propiciando melhoria contínua de processos, de qualidade e dos tempos de resposta. (FAMA e CARDOSO, 2001, p.5)

Os conceitos abordados no referencial teórico foram essenciais para o desenvolvimento do estudo de campo. A partir do levantamento teórico foi possível desenvolver uma metodologia de pesquisa capaz de responder à questão de pesquisa e atingir seu objetivo específico, que será apresentada no próximo capítulo.

O arcabouço teórico embasou o alinhamento entre as estratégias do IFRJ e o modelo de gestão proposto para o Sistema de Bibliotecas, pautado na gestão de processos, assim como a padronização do Processo de Processamento Técnico, o mapeamento das competências essenciais para o desenvolvimento do processo e elaboração de um painel de indicadores capazes de aferir seu desempenho.

3 METODOLOGIA

Nesta seção foram abordadas a metodologia científica e os procedimentos técnicos adotados no desenvolvimento desta pesquisa. De acordo com Minayo (2002, p.16) “metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.” O foco da metodologia é a construção do projeto de investigação. O processo metodológico começa na fase exploratória da pesquisa, passando pela situação-problema, os pressupostos, as teorias pertinentes, a metodologia apropriada e as questões operacionais necessárias para o desenvolvimento do trabalho. (MINAYO, 2002, p.26)

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem de investigação adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso. O objeto de análise foi o Processo de Processamento Técnico realizado pelo Sistema de Bibliotecas do IFRJ. A escolha deste objeto se deu pela necessidade de documentação, compreensão e aperfeiçoamento do processo, assim como identificação dos atores e fatores que influenciam, direta ou indiretamente, sua execução. O Processo de Processamento Técnico foi considerado, pelos entrevistados, como o processo mais importante para o funcionamento das bibliotecas. É ele o responsável pela organização física e sistêmica do material bibliográfico a ser disponibilizado à comunidade acadêmica, além de auxiliar o processo de aquisição e o processo de Referência.

A pesquisa tem caráter qualitativo, pois além de responder a questões muito particulares, sendo direcionada ao Sistema de Bibliotecas do IFRJ, as questões abordadas nesta pesquisa, de acordo com Minayo (2002), são questões que não se limitam a operacionalização de variáveis, envolvem aspirações, crenças, valores e atitudes.

Quanto a finalidade, segundo Vergara (2016), trata-se de uma pesquisa do tipo aplicada e descritiva. Aplicada, pois tem como objetivo resolver problemas concretos, imediatos ou não, e descritiva, por expôr características de determinada população ou de determinado fenômeno. “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. (GIL, 2008, p.28)

Quanto aos meios de investigação, foram realizadas pesquisas do tipo: bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, observação participante e estudo de caso, conforme

descreve Vergara (2016). Yin (2005) define o estudo de caso como sendo um método aplicado em situações onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos. Através do estudo de caso o pesquisador é capaz de descrever, analisar e interpretar questões do tipo complexas.

A construção teórica da pesquisa deu-se através de pesquisa bibliográfica, documental e da pesquisa de campo. Através da pesquisa bibliográfica e documental surgiram reflexões acerca da prática, que foram constatadas na pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de livros, artigos científicos e dissertações. A pesquisa documental foi realizada em documentos oficiais do IFRJ. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica tem sua contribuição mais relacionada a elaboração do referencial teórico e a pesquisa documental e pesquisa de campo um caráter mais complementar. A pesquisa de campo ocorreu em bibliotecas de quatro *campi* do IFRJ e incluiu a realização de entrevista semiestruturada e observação participante.

3.2 SUJEITOS E UNIVERSO DA PESQUISA

A amostra por acessibilidade, segundo as definições de Vergara (2016), foi composta por servidores atuantes no Sistema de Bibliotecas do IFRJ. A fim de entender o universo da pesquisa sob diferentes perspectivas, os sujeitos foram divididos em dois grupos distintos: bibliotecários e auxiliares de biblioteca.

As entrevistas que deram embasamento à pesquisa foram realizadas nos *campi* Rio de Janeiro, Nilópolis, Realengo e Arraial do Cabo, do Instituto Federal do Rio de Janeiro e os sujeitos participantes são caracterizados conforme o quadro 8.

Quadro 8 – Caracterização dos Sujeitos

CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO					
Cargo	Campi	Tempo de IFRJ	Formação	Tempo de atuação em Bibliotecas	Possui cargo de chefia

Fonte: Elaboração própria.

Para o desenvolvimento do estudo de caso foi escolhido o Processo de Processamento Técnico, dada a sua importância no funcionamento de qualquer biblioteca,

conforme já mencionado na classificação da pesquisa.

O Processo de Processamento Técnico divide-se em quatro subprocessos essenciais: Catálogoação, Indexação, Classificação e Tratamento Físico. O processamento técnico quando malconduzido tem reflexo direto sobre todo o funcionamento, atuação e interação da biblioteca com seus usuários/clientes, pois além de garantir a localização física do documento dentro do acervo, facilitando a sua recuperação pelo usuário, o processamento técnico auxilia no processo de formação e desenvolvimento de coleções.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve início a partir da definição da situação-problema, norteadora do andamento dessa pesquisa. A partir da pesquisa bibliográfica coletou-se dados teóricos que fundamentaram a pesquisa e definiram os conceitos que responderam a algumas questões levantadas na situação-problema. A pesquisa documental, direcionou para um melhor entendimento da realidade, para a seleção dos sujeitos e construção do roteiro das entrevistas.

Além das pesquisas bibliográfica e documental, também foi realizada uma pesquisa de campo, onde foram aplicadas as técnicas de entrevista semiestruturada e observação participante. Na técnica de observação participante, segundo Vergara (2016), o pesquisador já faz parte do universo da pesquisa ou participa por um determinado período da vida do grupo sendo ator ou observador. Por fim, foi realizado um estudo de caso, onde a população da amostra foi definida segundo critérios de acessibilidade e relevância para a pesquisa.

3.3.1 Entrevistas

Segundo Manzini (2004), entrevista é um processo de interação social, verbal e não verbal, que ocorre face a face, entre o pesquisador e o entrevistado, onde o primeiro tem um objetivo previamente definido e o segundo possui as informações necessárias ao custo do fenômeno a ser estudado. A mediação ocorre, principalmente, através da linguagem.

As entrevistas, do tipo semiestruturada, seguiram um roteiro pré-definido e foram agendadas e realizadas de forma individual, diretamente com os sujeitos participantes da pesquisa. Os participantes receberam um convite pessoal, onde foram previamente informados dos objetivos do trabalho.

A entrevista foi dividida em três blocos: caracterização do entrevistado, entendimento e mapeamento do processo de Processamento Técnico e entendimento sobre as competências essenciais necessárias para o bom desempenho dos processos, consequentemente como essas competências agregam valor aos processos. (Ver APÊNDICES A e B)

A aplicação das entrevistas foi essencial para obtenção de dados objetivos e subjetivos relativos ao universo da pesquisa.

Os entrevistados foram definidos segundo critérios de acessibilidade, arranjo geográfico e pela quantidade de cursos atendidos pela biblioteca, buscando-se agregar maior valor ao processo. Todos os entrevistados fazem parte do quadro de servidores efetivos do IFRJ.

Quadro 9 – Caracterização do Sujeito da Pesquisa

Cargo	Campi	Tempo de IFRJ	Formação	Tempo de atuação em Bibliotecas	Possui Função de Chefia
Bibliotecário 1	Realengo	5 anos	Bacharel em Biblioteconomia/ <i>Latu Sensu</i>	8 anos	não
Bibliotecário 2	Realengo	5 anos	Mestranda em Biblioteconomia	7 anos	sim
Bibliotecário 3	Rio de Janeiro	3 anos	Bacharel em Biblioteconomia/ <i>Latu Sensu</i>	35 anos	não
Bibliotecário 4	Rio de Janeiro	9 anos	Mestrando em Biblioteconomia	10 anos	não
Bibliotecário 5	Rio de Janeiro	10 anos	Bacharel em Biblioteconomia/ <i>Latu Sensu</i>	30 anos	não
Bibliotecário 6	Nilópolis	9 anos	Bacharel em Biblioteconomia/ <i>Latu Sensu</i>	15 anos	não
Bibliotecário 7	Nilópolis	5 anos	Bacharel em Biblioteconomia/ <i>Latu Sensu</i>	12 anos	não
Bibliotecário 8	Arraial do Cabo	3 anos	Mestranda em Biblioteconomia	15 anos	não
Bibliotecário 9	Arraial do Cabo	5 anos	Mestre em Biblioteconomia	18 anos	não
Auxiliar de Biblioteca	Rio de Janeiro	3 anos	Bacharel em Biblioteconomia/ Mestrado em outra área.	5 anos	não

Fonte: Elaboração Própria.

Conforme apresentado no quadro 9, foram entrevistados 9 (nove) bibliotecários e 1 (um) auxiliar de biblioteca. Dos 9 (nove) bibliotecários entrevistados, 3 (três) bibliotecários eram do campus Rio de Janeiro, 2 (dois) do campus Nilópolis, 2 (dois) do campus Arraial do Cabo e 2 (dois) do campus Realengo. O auxiliar entrevistado foi do campus Rio de Janeiro.

Com base nas entrevistas realizadas, constatou-se que todos os entrevistados têm formação em Biblioteconomia. Constatou-se, também, que todos os entrevistados já ultrapassaram três anos de efetivo exercício no IFRJ, já havendo cumprido o estágio

probatório.

Dentre os entrevistados, 1 (um) bibliotecário possui o grau de mestre em Biblioteconomia, 3 (três) bibliotecários estão cursando Mestrado em Biblioteconomia, 5 (cinco) bibliotecários possuem pós-graduação *Lato Sensu*. O auxiliar de biblioteca possui formação em outras áreas, além de Graduação em Biblioteconomia.

Apenas 1 (um) entrevistado possui cargo de chefia e todos os entrevistados possuem mais de 5 (cinco) anos de experiência de atuação em bibliotecas.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A fase de tratamento e análise de dados pode ser definida como a fase onde o pesquisador apresenta ao leitor que tipo de tratamento ele pretende dar os dados coletados e por que tal tratamento é adequado ao propósito da pesquisa. (VERGARA, 2016)

Para realizar a análise de dados da pesquisa, no que se refere às entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (2011). “A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).” (BARDIN, 2011, p.44)

Bardin (2011), destaca, ainda, que a análise de conteúdo de mensagens deveria ser aplicável a todas as formas de comunicação independente da natureza do suporte.

A análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo) é um método muito empírico, dependente do tipo de "fala" a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe coisa pronta em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes dificilmente transponíveis. (BARDIN, 2011, p.36)

A análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. (BARDIN, 2011)

A pré-análise consiste na organização propriamente dita. “Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.” (BARDIN, 2011, p.124). É na fase da pré-análise que são feitas as leituras flutuantes, a escolha dos documentos, formulação das hipóteses, a referência dos índices e a elaboração de indicadores e a preparação do material.

A exploração do material consiste na codificação, decomposição ou enumeração dos resultados obtidos após a fase de pré-análise (BARDIN, 2011)

A última fase é o tratamento dos resultados obtidos, e, a interpretação, que visa tratar os resultados brutos de forma que tenham significados e sejam válidos (BARDIN, 2011).

A análise de conteúdo seguiu o cronograma de atividades proposto por Bardin (2011): leitura flutuante, escolha do documento buscando temas relacionados ao estudo em questão, a formulação das hipóteses e a pergunta de pesquisa, e entrevistas piloto realizadas em 14% das bibliotecas.

Além da análise de conteúdo de Bardin, foram utilizadas, para a análise e interpretação dos dados, a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) e o modelo de mapeamento de competências, para profissionais da informação, proposto por Valentim (2002).

3.5 LIMITAÇÕES

Levando-se em consideração as contribuições feitas por Yin (2005, p.19) “pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método”, podem ser identificados problemas relativos à coleta, tratamento e organização de dados, além de resistência por parte dos entrevistados que podem tender a uma superficialidade.

A abordagem qualitativa possibilita o aparecimento de novas questões de pesquisa ao longo do trabalho, implicando em possíveis ajustes. Neste sentido pesquisador precisa estar atento para não desfocar dos objetivos norteadores da pesquisa.

Com o intuito de manter a pesquisa alinhada, durante a realização das entrevistas foram mapeadas as ações que deram andamento à pesquisa. Nesse sentido, as entrevistas realizadas nesta pesquisa, foram de grande relevância para o alinhamento de estratégias e ações, buscando minimizar fatores limitadores.

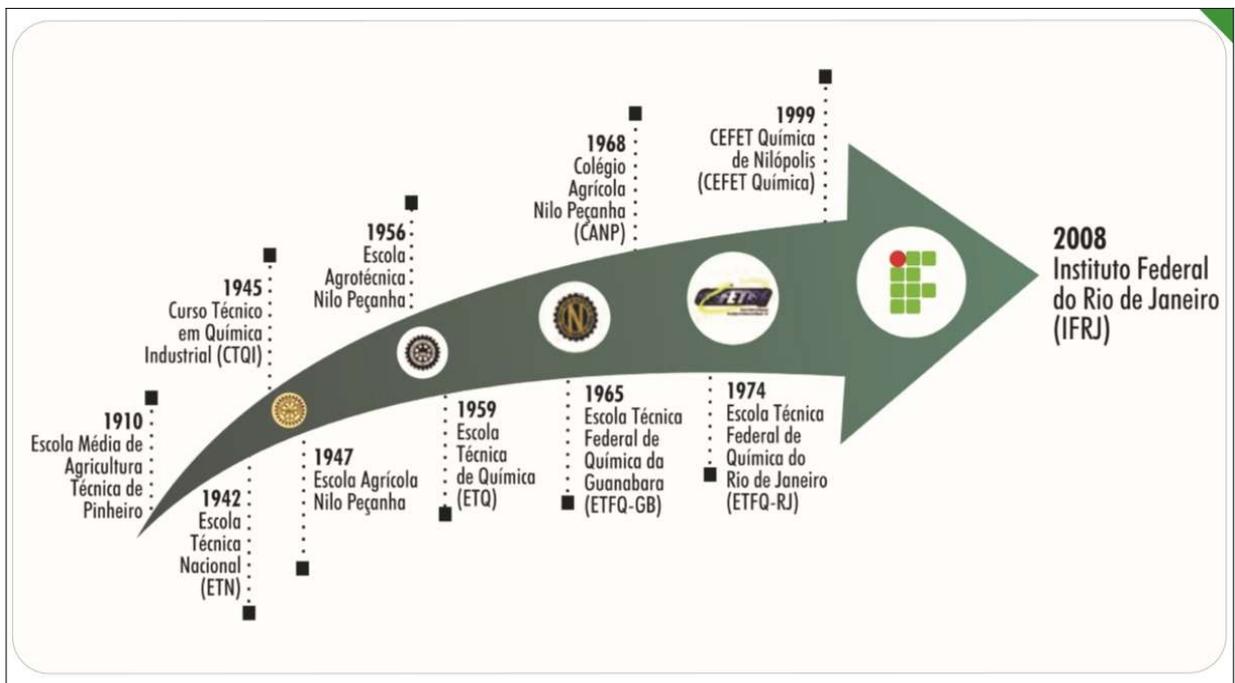
Além das limitações impostas pelo método, a distância entre os *campi*, o desconhecimento das estratégias organizacionais por parte das equipes, as particularidades como as equipes executam suas tarefas e a simultaneidade na execução das tarefas, foram considerados como limitadores para o desenvolvimento desta pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO

4.1 O IFRJ

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) foi criado a partir da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Embora sua criação date de dezembro de 2008, o IFRJ teve origem na Escola Técnica Nacional (ETN) e ofertava o curso Técnico em Química Industrial. Devido às diversas transformações ocorridas na estrutura da Educação Profissional da Rede Federal, antes de se tornar Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, o IFRJ também foi denominado Escola Técnica de Química (ETQ), Escola Técnica Federal de Química da Guanabara (ETFQ – GN), Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro (ETFQ – RJ) e Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (Cefet-Química). (IFRJ, 2018)

Figura10 – Linha do tempo – Histórico da criação do Instituto Federal do Rio de Janeiro



Fonte: IFRJ, 2018, p.12.

O IFRJ é uma instituição de Educação Básica e Superior. Atua como um sistema pluridisciplinar e multicampi. Sua especialidade é a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica nas mais diversas modalidades. Além dos cursos de educação profissional e tecnológica, o IFRJ dispõe de ofertas de cursos de graduação, pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* e de cursos de extensão, gozando de autonomia universitária. (IFRJ, 2019b)

Atualmente o IFRJ possui 15 (quinze) *campi* em funcionamento, e, cada *campi* possui sua própria estrutura organizacional. (IFRJ, 2019b)

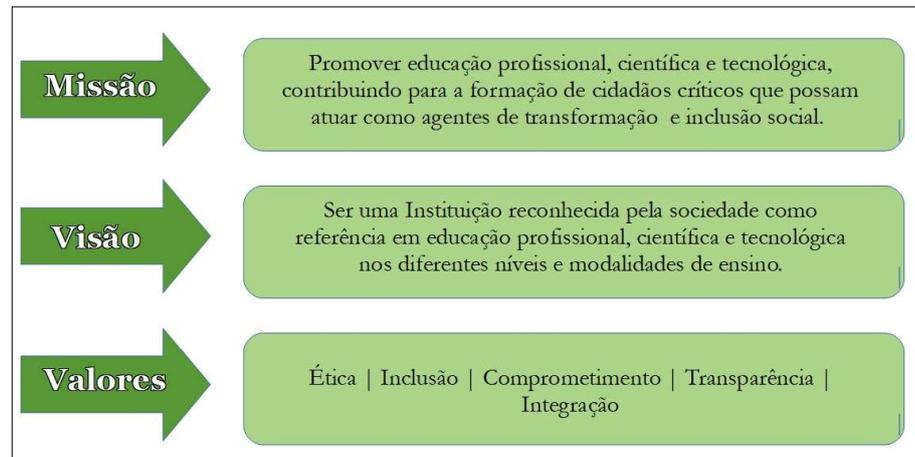
4.2 O PLANO ESTRATÉGICO DO IFRJ

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) IFRJ 2014 – 2018 (IFRJ, 2014) previa, para o IFRJ, um modelo de gestão pautado na Estratégia. Nesse sentido, o IFRJ, vislumbrou no Planejamento Estratégico, uma ferramenta capaz de fortalecê-lo enquanto instituição de ensino, na medida em que estabelece metas capazes de atender as necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade. De acordo com Plano Estratégico do IFRJ 2017-2021, grande parte dessas ferramentas mitigadoras de problemas, propõe formas muito robustas de planejamento e organização funcional, muitas vezes sendo insuficiente no que pese ao imediatismo da geração de resultados e na resistência a mudanças organizacionais. (IFRJ, 2018)

A morosidade na entrega de resultados palpáveis leva, inevitavelmente, à descrença e ao abandono desses modelos, fazendo com que muitas organizações possuam bons planejamentos que nunca foram executados. Dado esse fato, pode-se propor um dilema: como simplificar os modelos de gestão e planejamento institucional, considerando o alto nível de complexidade das organizações e os grandes desafios que elas enfrentam? (IFRJ, 2018, p. 17)

O estágio inicial do planejamento institucional, se deu através da identificação da missão, da visão e dos valores da instituição, conforme figura 11.

Figura 11 – Missão, Visão e Valores do IFRJ



Fonte: Adaptado de IFRJ, 2018

A criação do Mapa Estratégico (Ver ANEXO 1) foi a primeira etapa da implantação da Gestão Estratégica do IFRJ. O Plano Estratégico do IFRJ englobou: Planejamento Estratégico Organizacional, *Balanced Scorecard* (BSC), *Business Process Management* (BPM) e *Project Management Institute* (PMI). O objetivo do Planejamento Estratégico do IFRJ é impactar o ambiente gerencial da organização focando nos princípios da transformação, resultados, liderança, comunicação, humanização, alinhamento e responsabilização. (IFRJ, 2018)

O Mapa Estratégico do IFRJ foi desenvolvido de forma democrática e com participação da comunidade acadêmica, seguindo as seguintes etapas: Análise Estratégica, Entrevistas com as Lideranças e Fóruns de Gestão. (IFRJ, 2018)

O mapa estratégico é o instrumento *Balanced Scorecard* que visa traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a visão do futuro (principal objetivo de longo prazo) e realizar a missão (razão de ser). Isso é feito por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (sociedade, processos internos e recursos) e ligados por relações de causa e efeito que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo. (IFRJ, 2018, p. 36)

Através do Mapa Estratégico, é possível identificar, visualmente, os objetivos a serem considerados pela organização, além de materializar a visão e a estratégia a ser adotada para transformar os objetivos em realidade. Segundo Silva Júnior e Luciano (2010, p.34) “o mapa estratégico, ajustado à estratégia organizacional, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização.”

O foco do Planejamento Estratégico do IFRJ foi o BSC. Além de um plano

estratégico voltado para os resultados, o BSC busca desenvolver uma cultura de gestão estratégica nas organizações.

O princípio do *Balanced Scorecard* (BSC) está em assegurar o sucesso na implantação das estratégias formuladas. Isso significa que tão importante quanto formular uma boa estratégia é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Sendo assim, o BSC representa a ponte das estratégias formuladas com o dia a dia da organização. (IFRJ, 2018, p.23)

O mapa estratégico pode ser considerado como um painel de controle que permite a visualização dos diferentes itens de BSC em uma organização, através de uma cadeia de causa-efeito que conecta os resultados esperados com os respectivos impulsores. (DINIZ; GODOY e STEFANO, 2012)

Um dos resultados obtidos com Plano Estratégico do IFRJ foi o Painel de Gestão com indicadores e metas do IFRJ (Ver ANEXO 2). Os indicadores são instrumentos que indicam o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. São os indicadores que validam as estratégias. Eles medem e gerenciam o que está sendo executado de modo que comprovem ao atingimento das metas. (IFRJ, 2018)

O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização. Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Dessa forma, as metas estratégicas não podem se limitar a representar, no futuro, uma projeção incremental do desempenho histórico. Com efeito, estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados. (IFRJ, 2018, p.39)

A partir dos indicadores apresentados e validados durante o Planejamento Estratégico (Ver ANEXO 3), foi possível traçar planos de ação para o atingimento de metas.

Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador, desafio esse que deve ser alcançável e capaz de possibilitar a evolução do Instituto. (IFRJ, 2018, p.42)

Dentre as metas estabelecidas no Plano Estratégico (Ver ANEXO 2), algumas estão diretamente relacionadas à gestão do IFRJ, assim como o desenvolvimento de um modelo de governança, gestão participativa, gestão dos processos, aperfeiçoamento da comunicação institucional, integração sistêmica, promoção da cultura da autoavaliação institucional, promoção da qualidade de vida dos servidores. (IFRJ, 2018)

Além da construção de um plano de ação com validação de indicadores e estabelecimento de metas, o Plano Estratégico do IFRJ contou com a construção de um portfólio de projetos estratégicos (figura 12), que consiste num conjunto de projetos a serem implementados no IFRJ no âmbito de seu planejamento estratégico. (IFRJ, 2018)

Figura 12 – Portfólio de Projetos Estratégicos do IFRJ

	PROJETO	RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO
1.	criação de Fundação de Apoio	MIGUEL TERRA
2.	Combate à Evasão e Retenção dos Alunos	HELENA TORQUILHO / ELIZABETH AUGUSTINHO
3.	Fórum Permanente de Instituições	FRANCISCO SOBRAL / MIRA WENCERT
4.	Cursos Preparatórios para Concursos em todos os níveis (Ampliar o acesso da comunidade local ao IFRJ)	TIAGO GIANNERINI
5.	Núcleo de Produção Audiovisual	JORGE DE MORAES
6.	Adequação da Infraestrutura Mínima dos Campi	SÉRGIO BERNARDO / MARCOS FREITAG
7.	Gestão de Processos	ADA FARIA / RICARDO LEITE
8.	Normatização de Política de Desenvolvimento de Pessoas	EDGARD ARAÚJO
9.	Consolidação da Política da Assistência Estudantil (Cadastro Unificado e Análise Socioeconômica)	TANIA ALMENARA
10.	Criação de Incubadoras	RODNEY ALBUQUERQUE
11.	Integrare SIG – Sistema Integrado de Gestão	CARLOS VICTOR
12.	Implementação da Política de Governança	ADA FARIA / RICARDO LEITE
13.	Fomento à Inovação Tecnológica	DANIEL PALMA
14.	Estruturação do Setor da Avaliação Institucional	MARCOS FREITAG
15.	Gestão do Parque Tecnológico (Recurso de TI para o IFRJ)	FÁBIO MACÊDO

Fonte: IFRJ, 2018, p. 50.

A partir da mudança da gestão, ocorrida em abril de 2018, houveram alterações dos atores envolvidos nos projetos, no entanto os projetos seguiram em execução e em pleno desenvolvimento.

Entende-se que o processo de implantação de uma cultura de gestão estratégica, em qualquer organização, tem inúmeras dificuldades, porém, acredita-se que o IFRJ está preparado para os desafios apresentados nesse novo modelo de gestão. (IFRJ, 2018)

4.3 O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DO IFRI (SIBI-IFRJ)

O SiBI-IFRJ foi criado em 2014 junto com a Coordenação Geral de Bibliotecas (CGBiblio). Atualmente o SiBI-IFRJ é constituído por 15 Bibliotecas (vide quadro 10) que atendem às demandas informacionais das comunidades acadêmicas dos *campi*, dando pleno suporte à tríade indissociável dos elementos do processo formativo: ensino, pesquisa e extensão, e pela CGBiblio que atende às demandas informacionais da Reitoria e atua como gestora dos SiBI-IFRJ. (IFRJ, 2017a)

Quadro 10 – Panorama de Servidores do SiBI-IFRJ

PANORAMA DO SiBi IFRJ – SERVIDORES			
	BIBLIOTECÁRIOS	AUXILIARES DE BIBLIOTECA	OUTROS SERVIDORES
REITORIA	1	0	0
ARRAIAL DO CABO	2	1	0
BELFORD ROXO	1	0	0
DUQUE DE CAXIAS	2	3	0
MARACANÃ	4	2	0
MESQUITA	1	1	0
NILÓPOLIS	3	3	1 TAE 2 Assistentes administrativos
NITERÓI	1	2	0
PAULO DE FRONTIN	1	3	0
PARACAMBI	1	2	0
PINHEIRAL	1	3	0
REALENGO	3	3	3 Auxiliares administrativos
RESENDE	1	2	0
SÃO GONÇALO	2	3	0
SÃO JOÃO	1	2	0
VOLTA REDONDA	1	3	0

Fonte: Elaboração própria, 2019.

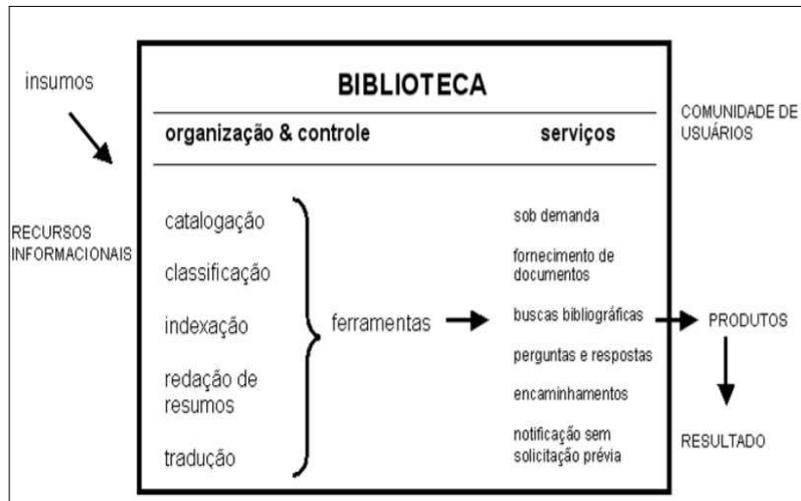
De acordo com o Regulamento Geral das Bibliotecas do IFRJ (IFRJ, 2017a), cada biblioteca está subordinada administrativamente à Direção-Geral do seu *campi*, e subordinada tecnicamente a CGBiblio.

Embora haja vinculação técnica entre as bibliotecas e a CGBiblio, e, instrumentos que regulamentem a atuação das bibliotecas, não há documentos que assegurem o registro das atividades desenvolvidas e a memória institucional das bibliotecas do SiBI-IFRJ. Além da ausência de documentos que assegurem o registro e a padronização dos processos executados pelas equipes, não foram encontrados registros que comprovem a existência de indicadores capazes de aferir o desempenho dos processos.

4.4 O PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO

Lancaster (2004) identificou dois grupos principais de atividades que acontecem dentro de uma biblioteca. O primeiro, segundo Lancaster, refere-se à organização e controle dos recursos informacionais e o segundo refere-se aos serviços ao público, conforme observado na figura 13:

Figura 13 – Atividades de uma Biblioteca



Fonte: Lancaster, 2004, p.9.

O primeiro grupo de atividades, em um ambiente tradicional de biblioteca, são responsáveis pela produção de instrumentos como: catálogos, bibliografias, lista de descritores, classificação do material para as estantes etc. Esse grupo de atividades, geralmente é denominado de processamento técnico. (Lancaster, 2004)

O processamento técnico tem o objetivo de promover a organização e recuperação do material informacional dentro da biblioteca ou unidade de informação e consiste na representação descritiva, conceitual e temática do material (PEREIRA, 2011), dividindo-se

em catalogação, indexação, classificação e tratamento físico.

4.4.1 Catalogação

Entende-se por catalogação, a representação descritiva de um documento seja em meio eletrônico ou através de ficha catalográfica. Em meio eletrônico, consiste nos registros que compõem as bases de dados e através de ficha catalográfica, consiste nos catálogos das bibliotecas. Os registros podem corresponder a um documento no todo, a um conjunto de documentos, a parte de documentos ou a dados esparsos de um documento. (ORTEGA, 2011)

Representação Descritiva refere-se aos aspectos da descrição formal dos documentos, o que inclui a descrição física e a descrição dos elementos para identificação dos mesmos; a atividade de representação descritiva é também chamada de catalogação (ou, mais especificamente, catalogação descritiva) em especial entre a comunidade de bibliotecas, e de descrição bibliográfica entre a comunidade dos serviços de informação científica. (ORTEGA, 2011, p.45)

A representação descritiva, ou catalogação, é regida pelos princípios gerais da catalogação e utiliza o padrão AACR2/MARC, legitimado internacionalmente, como padrão de tratamento da informação. Desta forma, o AACR2 é utilizado como teoria da catalogação. (ORTEGA, 2011)

4.4.2 Indexação

Segundo Chaumier (1988) a indexação é a parte mais importante da análise de documentos. Também conhecida como análise conceitual, é nesta etapa do processamento técnico que são elencados os descritores que servirão como base para a recuperação do documento em um sistema de informação. Chaumier (1988) destaca que uma indexação inadequada ou insuficiente, é a causa de 90% dos ruídos ou silêncios na recuperação de um documento. Para Chaumier (1988), é considerado ruído, a recuperação de um item que não está de acordo com a questão de pesquisa do usuário e silêncio é a ausência de resposta. O processo de indexação é essencial para um sistema de informação, pois através dele são extraídos os conceitos que identificarão um documento dentro do sistema.

De acordo com a NBR 12676 (1992), o processo de indexação divide-se basicamente em três estágios a saber:

A indexação consiste basicamente nos três estágios seguintes que, na realidade, tendem a se sobrepor:

- a) Exame do documento e estabelecimento de assunto de seu conteúdo;
 - b) Identificação dos conceitos presentes no assunto;
 - c) Tradução desses conceitos nos termos de linguagem de indexação.
- (NBR 12676, 1992, p.2)

Ainda de acordo com a NBR 12676/1992, o indexador deverá produzir uma lista de descritores a ser utilizada posteriormente na análise documentária de outros documentos. Quando os descritores não forem encontrados nas listas já existentes, o indexador poderá fazer uso de instrumentos de referência como: dicionários ou enciclopédias de autoridades, em bases de autoridades especializadas, em tesouros ou em tabelas de classificação.

4.4.3 Classificação

Segundo o Ferreira (2010), classificar significa distribuir em classes. Classificação bibliográfica é uma área de estudos da Biblioteconomia, relacionada à representação temática de documentos. O objetivo da classificação bibliográfica é a organização do conhecimento de modo que o mesmo seja dividido por áreas, para facilitar a armazenagem e a localização do material. (LANGRIDGE, 2006)

É a partir da classificação que se formam as notações, que têm a função de preservar a ordem dos assuntos e mostrar a relação dentro de um determinado assunto e entre os assuntos. (LANGRIDGE, 2006)

4.4.4 Tratamento físico

De acordo com a Universidade Federal de Santa Catarina (2020), o tratamento físico tem por objetivo realizar os procedimentos de preparo físico do acervo essenciais à sua disponibilização. Os procedimentos consistem em carimbagem e etiquetagem do material, para fins de arquivamento.

5 MODELAGEM DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO

5.1 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO ATUAL

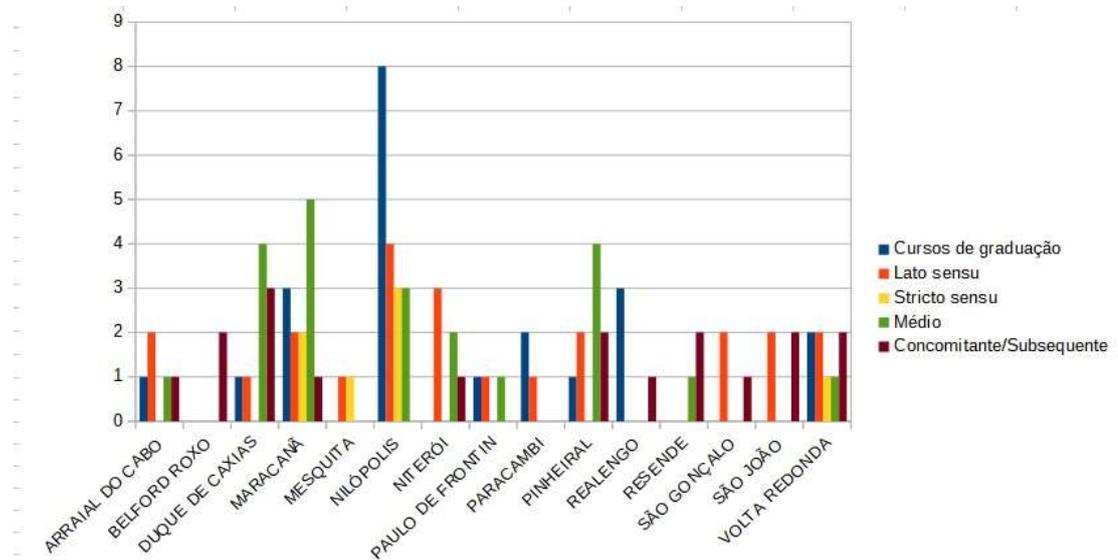
Os dados coletados sobre os *campi* selecionados, foram analisados considerando os fatores indicados para pesquisa. Tomando-os por base, fizeram-se reflexões e destacaram-se fatos importantes a respeito do entendimento do processo no contexto institucional.

Mediante a análise, o mapeamento e a modelagem do Processo de Processamento Técnico foi possível diagnosticar a situação dos subprocessos e elaborar o fluxo das atividades por meio das seguintes etapas: o entendimento e a compreensão do processo; a sequência das atividades e tarefas executadas; a identificação dos atores envolvidos; a identificação dos documentos consultados e gerados ao longo do processo; o tempo de duração do processo e os problemas.

5.1.1 Contexto Institucional

Com base nos indicadores 3.6 e 3.7 do instrumento de avaliação dos cursos de graduação, do Ministério da Educação, as bibliotecas possuem um papel fundamental nas notas atribuídas pelos avaliadores. Dentre os pontos a serem avaliados, destacam-se: acervo da biblioteca, infraestrutura, sistema de automação, acesso à base de dados, repositório institucional, acesso às bibliotecas digitais e sistema de automação de bibliotecas. (BRASIL, 2017)

Dentre as bibliotecas que compõem o sistema, 9 (nove) bibliotecas atendem a cursos de graduação, 12 (doze) bibliotecas atendem a cursos de pós-graduação *lato sensu*, 4 (quatro) atendem a cursos de pós-graduação *stricto sensu*, 9 (nove) atendem a curso de ensino médio integrado e 11 (onze) atendem a cursos técnicos concomitantes/subsequente, conforme observado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição de Cursos por *Campi*

Fonte: Elaboração Própria.

Considerando o contexto institucional, e nas entrevistas realizadas, observou-se que o sistema de automação, SIGA-A, encontra-se em fase de implantação. Nesse sentido, algumas bibliotecas fazem uso de sistemas alternativos de automação, como *softwares* livres ou planilhas de Excel.

Constatou-se, também, que o sistema de Bibliotecas ainda não possui documentos e manuais que padronizem os processos, assim como indicadores de desempenho e identificação dos atores envolvidos em cada processo.

5.1.2 Entendimento e compreensão do processo

De acordo com o Plano Estratégico do IFRJ (2017-2021), cerca de 75% dos processos institucionais deverão estar mapeados e padronizados até 2021. Atualmente, 25% dos processos estão mapeados. (IFRJ, 2018)

Com base em estudos preliminares, consultas ao plano estratégico, ao site institucional, e com base nas entrevistas realizadas, identificou-se que dentre os processos já mapeados, não estão incluídos nenhum processo relacionado ao Sistema de Bibliotecas do IFRJ.

O Processo de Processamento Técnico possui muitos detalhes e particularidades em sua execução, demandando o envolvimento de toda a equipe da biblioteca, que, paralelamente

à execução dos processos, continua realizando outras atividades diárias dentro da biblioteca.

Foram considerados os seguintes tópicos para análise do processo: informações gerais (objetivo do processo), sequência de atividades e tarefas executadas, Identificação dos documentos gerados e consultados ao longo do processo, periodicidade, atributos de competências, indicadores, problemas, gargalos e a diagramação do processo *As-Is*.

5.1.3 Informações gerais

O Processo de Processamento Técnico, conforme descrito na seção 4.4 consiste em fazer a representação descritiva, conceitual e temática do material bibliográfico recebido pela biblioteca, tendo como objetivo final organizar e promover a recuperação desse material. É o processo responsável pela organização física e sistêmica do material bibliográfico, além de dar suporte no desenvolvimento do processo de aquisição e do processo de Referência.

5.1.4 Sequência de atividades e tarefas executadas

Considerando o levantamento dos dados relativos ao processo *As-Is*, além das informações gerais pertinentes, foi possível identificar 3 atividades, 9 tarefas, 2 tomadas de decisão e 3 atores envolvidos, conforme observado no quadro 11.

Quadro 11 – Processo de Processamento Técnico *As-Is*

ATIVIDADES	TAREFAS/DECISÃO	ATORES
Catálogo Representação Física	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisa (Tarefa) 2. Registro do item (Tarefa) 3. Planilha (Tarefa) 4. Pesquisa em base externa (Tarefa) 5. Descrição Física do Item (Tarefa) 6. Alimentação de Sistema (Tarefa) 	Auxiliares, estagiários e Bibliotecários
Indexação Representação Temática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leitura Técnica (Tarefa) 2. Descrição Temática (Tarefa) 3. Seleção de Descritores (Decisão) 	Bibliotecários
Classificação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretação dos conceitos (Decisão) 2. Elaboração do número de chamada (Tarefa) 	Bibliotecários

Fonte: Elaboração própria.

5.1.5 Identificação dos documentos gerados e consultados ao longo do processo

Baseados nos dados levantados na pesquisa documental e nas entrevistas realizadas, constatou-se que o Sistema de Bibliotecas do IFRJ não possui memória institucional relativa ao Processo de Processamento Técnico, apenas planilhas utilizadas para a descrição física dos itens (vide quadro 12). Existe um estudo preliminar, para o desenvolvimento de um Manual de Processamento Técnico, gerado por um grupo de trabalho, criado a partir da portaria nº 004 de 2018 (IFRJ, 2018), porém, este documento ainda não foi consolidado e aprovado pelo Conselho Superior do IFRJ (CONSUP).

Quadro 12 – Tipos de Documentos Gerados

DOCUMENTOS GERADOS	
Meio Digital	Nenhum documento gerado
Em Papel	Planilhas de descrição física dos itens

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos dados coletados, foram identificados documentos que embasam legalmente a execução do processo de processamento técnico, conforme observado no quadro 13.

Quadro 13 – Tipos de Documentos Consultados

DOCUMENTOS CONSULTADOS	
Meio Digital	Em Papel
Tabela Cutter Sunborn ISBD Tesauros	AACR2 CDU CDD

Fonte: Elaboração própria.

5.1.6 Tempo de duração

Embora o processo demande pouco tempo para sua execução, a partir de sua entrada, não foi possível mensurar, através das entrevistas, o tempo médio para a execução de todo o processo. Fatores como: infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI), meio ambiente ou

até mesmo outras demandas urgentes, podem influenciar no tempo médio de duração do processo.

5.1.7 Atributos de competências identificados na execução do Processo de Processamento Técnico

A partir das entrevistas, foi possível identificar os atributos de competências destacados como essenciais pelos entrevistados, segundo o mapeamento do processo *As-Is*. Os principais atributos, citados pelos entrevistados, foram relacionados no quadro 14.

Quadro 14 – Atributos de Competências Essenciais para o Processamento Técnico

ATIVIDADE	COMPETÊNCIAS	HABILIDADES	ATITUDES
Catálogo	Formação em Biblioteconomia	Conhecimento em AACR2 Conhecimento em Marc21	Agilidade
Indexação	Formação em Biblioteconomia	Conhecimento em Linguagens Documentárias	Concentração
Classificação	Formação em Biblioteconomia	Conhecimento em Sistemas de Classificação	Senso crítico

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o edital nº 79 de 2015 do Concurso público para o provimento de cargos técnicos administrativos em educação, para ocupar os cargos de bibliotecário e auxiliar de biblioteca, são necessários alguns atributos a saber, conforme quadro 15:

Quadro 15 – Demonstrativo das Exigências de Investidura de Cargo

BIBLIOTECÁRIO	AUXILIAR DE BIBLIOTECA
Graduação em Biblioteconomia ou Ciências da Informação + registro no CRB	Ensino Fundamental completo + experiência comprovada de 12 (doze) meses, conforme art. 39, § 3º da CF/1988 e art. 9º e Anexo II da Lei nº 11.091/2005

Fonte: IFRJ, 2015.

De acordo com o edital, para investidura no cargo de bibliotecário, o candidato pode ter formação em Ciência da Informação, no entanto, de acordo com o Art.2º da Lei Nº 4.084, de 30 de junho de 1962, que regulamenta a profissão de bibliotecário:

O exercício da profissão de Bibliotecário, em qualquer de seus ramos, só será permitido:

- a) aos Bacharéis em Biblioteconomia, portadores de diplomas expedidos por Escolas de Biblioteconomia de nível superior, oficiais, equiparadas, ou oficialmente reconhecidas;
- b) aos Bibliotecários portadores de diplomas de instituições estrangeiras que apresentem os seus diplomas revalidados no Brasil, de acordo com a legislação vigente. (BRASIL, 1962)

Para o cargo de auxiliar de biblioteca não há legislação que regule sua atuação.

5.1.8 Indicadores de desempenho do Processo de Processamento Técnico

Dentre as entrevistas realizadas, apenas em um dos *campi* foi relatada a construção de relatórios que possam servir como instrumento para a medição de desempenho, porém, nenhum dos *campi* possuem indicadores de desempenho já estabelecidos para o Processo de Processamento Técnico, conforme evidenciado através da pesquisa documental.

5.1.9 Problemas

Através dos dados coletados, por meio das entrevistas, foram detectados problemas recorrentes, que dificultam e atrasam o desenvolvimento do processo, conforme quadro 16.

Os entrevistados demonstraram grande preocupação com a implantação do sistema de automação. Trata-se de um sistema de gestão integrada (SIGA-A), cujos módulos foram implantados em diferentes fases. Para cada módulo, houve capacitações para as equipes que utilizariam o módulo, o que não ocorreu com o módulo biblioteca. Em paralelo, 80% das bibliotecas fazem uso de um software livre (KOHA), como alternativa para automação do acervo. Além da falta de padronização, no uso de sistemas de automação, também foram citadas a falta de padronização na execução dos procedimentos e a ausência de fluxo.

A dificuldade de implantação do sistema de automação, segundo os entrevistados, deve-se, principalmente, à falta de recursos humanos no setor de TI capaz de dar suporte às equipes nesta fase de implantação, e, à falta de orçamento destinado à capacitação das equipes

e atualização dos instrumentos de suporte e infraestrutura, utilizados para o desenvolvimento do processo.

Quadro 16 – Problemas Recorrentes Identificados na Análise do Processo *As-Is*

PROCESSO	PROBLEMAS	ATORES
Processamento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instabilidade e dificuldades na implantação do Sistema de Automação; 2. Infraestrutura; 3. Ausência de padronização; 4. Ausência de fluxo; 5. Falta de material de expediente; 6. Atualização da equipe; 7. Recursos humanos; 8. Instrumentos Reguladores desatualizados; 9. Ambiente apropriado. 	Bibliotecários, Coordenação Geral de Bibliotecas; Analistas de Sistema, Pró-Reitoria de Administração, Diretoria de Administração, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Direção-Geral de Pessoas.

Fonte: Elaboração própria.

Dentre os problemas identificados no quadro 16, os itens a seguir foram considerados como mais críticos, pelos entrevistados:

1. Ausência de um Sistema de automação de bibliotecas em rede;
2. Ausência de um manual de Procedimentos;
3. Ausência de um plano de capacitação e atualização dos servidores da biblioteca;
4. Infraestrutura inadequada.

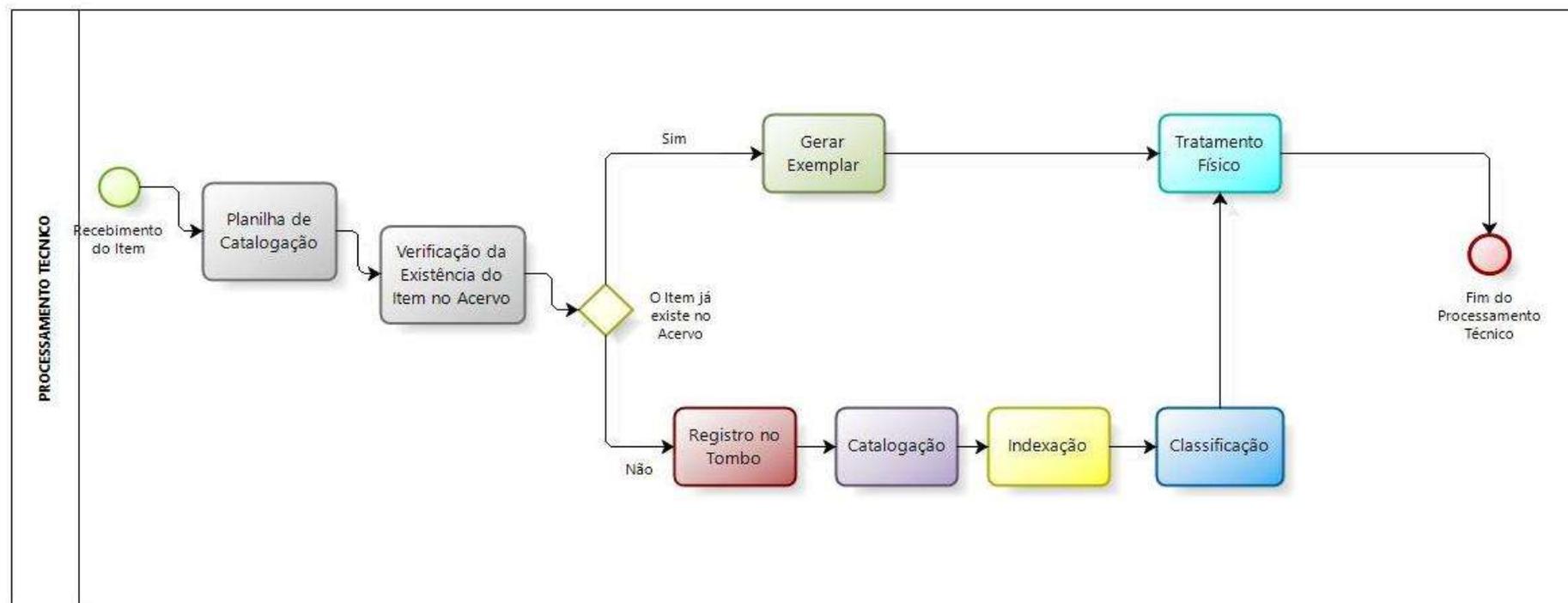
5.1.10 Diagramação do processo *As-Is*

De acordo com o mapeamento do processo chegou-se à diagramação do Processo de Processamento Técnico *As-Is*. Baseado nos dados coletados nas entrevistas, é possível afirmar que o Processamento Técnico é percebido pelos entrevistados como um processo único, sem subdivisões e etapas bem definidas, embora todos tenham sinalizado as particularidades de cada etapa (Catalogação, Indexação e Classificação). Alguns dos problemas recorrentes, anteriormente destacados, como ausência de padronização e ausência de fluxo, podem ser melhor evidenciados através do diagrama de Processamento Técnico *As-Is*, conforme representado na figura 14.

O processo tem início com o recebimento do material na biblioteca. Esse material é registrado em planilhas físicas, para que não haja perda de informação, caso a migração do sistema alternativo para o sistema definitivo não logre êxito. Esta etapa do processo é realizada por qualquer membro da equipe.

A segunda etapa, descrita pelos entrevistados, foi a verificação da existência do material no acervo. Em caso positivo, as etapas seguintes consistem em gerar o exemplar e encaminhar o material para o tratamento físico, finalizando o Processamento Técnico.

Caso não exista outro item igual no acervo, o Processamento Técnico precisa ser realizado integralmente. Inicialmente o material é registrado no livro de tomo. Esse procedimento pode ser realizado por qualquer membro da equipe. Após o registro, o material é encaminhado ao bibliotecário, que procederá com a catalogação, a indexação e a classificação. Essas etapas são realizadas simultaneamente. Após a classificação, o item é encaminhado para o tratamento físico. Após o tratamento físico é finalizado, assim, o Processamento Técnico.

Figura 14 – Diagrama do Processamento Técnico *As-Is*

5.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS

A identificação dos problemas, expôs fatores críticos que devem ser considerados, para que haja melhoria no desempenho do processo de Processamento Técnico. No quadro 17 buscou-se, fundamentado na análise do mapeamento e modelagem do processo *As-Is*, no levantamento das competências, e, nas entrevistas realizadas, propôr critérios de melhorias para os fatores críticos de desempenho, assim como identificar os envolvidos nas tomadas de decisões e os fatores que podem impactar as melhorias propostas para o desempenho do processo.

Quadro 17 – Propostas de Melhorias para o Desempenho do Processo de Processamento Técnico

FATORES CRÍTICOS	MELHORIAS	NÍVEL DE DECISÃO	FATORES DE IMPACTO
Sistema de Automação	Implantação do sistema de automação de bibliotecas.	Coordenação de Bibliotecas, Direção de Gestão de Tecnologia da Informação, Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional.	Falta de orçamento para capacitação, Infraestrutura de TI.
Ausência de padronização	Criação de um manual de Processamento Técnico.	Coordenação Geral de Bibliotecas e Bibliotecários.	Dificuldade em realizar os encontros para construção do manual.
Ausência de fluxo	Modelagem do fluxo.	Coordenação Geral de Bibliotecas e Bibliotecários.	Dificuldade em realizar os encontros.
Infraestrutura	Investimento em Infraestrutura.	Pró-reitoria de Administração, Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, Direção de Gestão da Tecnologia da Informação e Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas.	Falta de orçamento, Falta de pessoal.
Capacitação da equipe	Criação de um plano de Desenvolvimento de Competências para a equipe que atua diretamente no processamento técnico	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria Adjunta de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoas e Coordenação Geral de Bibliotecas.	Falta de orçamento, Dificuldade em reunir as equipes para capacitação.
Recursos Humanos	Contratação de pessoal	Desenvolvimento Institucional, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria Adjunta de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoas e Coordenação Geral de Bibliotecas.	Falta de orçamento, Diretrizes do Ministério da Educação.

Fonte: Elaboração Própria.

Dentre os fatores citados como àqueles que possivelmente causariam maior impacto na implantação de um plano de melhorias, a falta de orçamento foi identificada, pelos entrevistados, como a mais significativa, pois foi apresentada como um fator, de grande impacto, em 66,6% das propostas de melhorias para o desempenho do processo, conforme observado no quadro 18.

Quadro 18 – Fatores de Impacto

Fator de Impacto	Percentual
Falta de Orçamento	66,6%
Infraestrutura de TI	16,6%
Dificuldade em Reunir as Equipes	50%
Diretrizes do MEC	16,6%
Falta de Pessoal Capacitado	16,6%

Fonte: Elaboração própria.

A partir da identificação dos problemas e dos gargalos, do mapeamento e modelagem do processo *As-Is* e da elaboração da proposta de melhorias, foi possível identificar os pontos a serem aperfeiçoados tanto no fluxo, quanto na gestão do Processo de Processamento Técnico. Com base nos resultados foi proposto o redesenho do processo de Processamento Técnico.

5.2.1 Processo proposto

A partir da análise das entrevistas, dos documentos oficiais, do mapeamento e modelagem do Processo de Processamento Técnico *As-Is*, do levantamento de competências e das propostas de melhorias de desempenho, foi elaborado um modelo de processo, cujos fluxos foram bem definidos, assim como os atores envolvidos em cada etapa do processo, conforme observado no quadro 19.

Quadro 19 – Processo de Processamento Técnico Proposto

SUBPROCESSO	ATIVIDADES	TAREFAS	ATORES
CATALOGAÇÃO	Pesquisa/ base interna	Fazer a pesquisa em sistema de automação próprio, para verificar se o item já está catalogado;	Aux. de biblioteca/ Bibliotecário
	Pesquisa / base externa	Fazer a busca do item em bases externas, para catalogação cooperativa;	Aux. de biblioteca/ Bibliotecário
	Leitura Técnica	Fazer a leitura e a interpretação dos dados a partir da página de rosto dos livros ou partes autorizadas pela AACR2.	Bibliotecários
	Descrição Física	Descrever, detalhadamente o item bibliográfico e fornecer uma descrição significativa do item ao usuário.	Bibliotecários
INDEXAÇÃO	Análise	Leitura documental, identificação e seleção dos conceitos.	Bibliotecários
	Síntese	Construção de um documento com os conceitos selecionados adequadamente.	Bibliotecários
	Representação	Tradução dos conceitos através de linguagens documentárias ou descritores.	Bibliotecários
CLASSIFICAÇÃO	Leitura Técnica	Fazer a leitura e a interpretação temática do conteúdo do item.	Bibliotecários
	Identificação Única	Tradução do Assunto para a linguagem de Classificação através de uma numeração única.	Bibliotecários
TRATAMENTO FÍSICO	Carimbagem	Efetuar a carimbagem do material	Aux. de Biblioteca
	Etiquetagem	Efetuar a etiquetagem do material	Aux. de Biblioteca
	Arquivamento	Efetuar o arquivamento do material	Aux. de Biblioteca /Bibliotecários

Fonte: Elaboração própria.

5.2.1.1 Diagramação do processo *To-Be*

Para a diagramação do processo de Processamento Técnico *To-Be*, foram considerados o mapeamento e a modelagem do processo *As-Is*, as etapas de cada subprocesso e os atores envolvidos. Também foram consideradas as competências essenciais necessárias ao bom desenvolvimento de cada tarefa e os indicadores de desempenho propostos para aferição do processo proposto.

Na diagramação do processo *To-Be*, foi possível visualizar o fluxo de cada subprocesso, suas tarefas e tomadas de decisões.

De acordo com o diagrama, o processo tem início como recebimento de material bibliográfico. Após o recebimento, o material deve ser registrado e o catalogador deve verificar a existência de descrição para este item no sistema. Em caso positivo, o catalogador deve conferir se a catalogação está correta. Caso a catalogação não esteja correta, deve-se solicitar a correção à biblioteca que a realizou. Estando correta, o catalogador deve conferir os descritores ou propor inclusão de descritores quando for necessário, gerar o exemplar, e encaminhar ao tratamento físico, finalizando assim o processamento técnico.

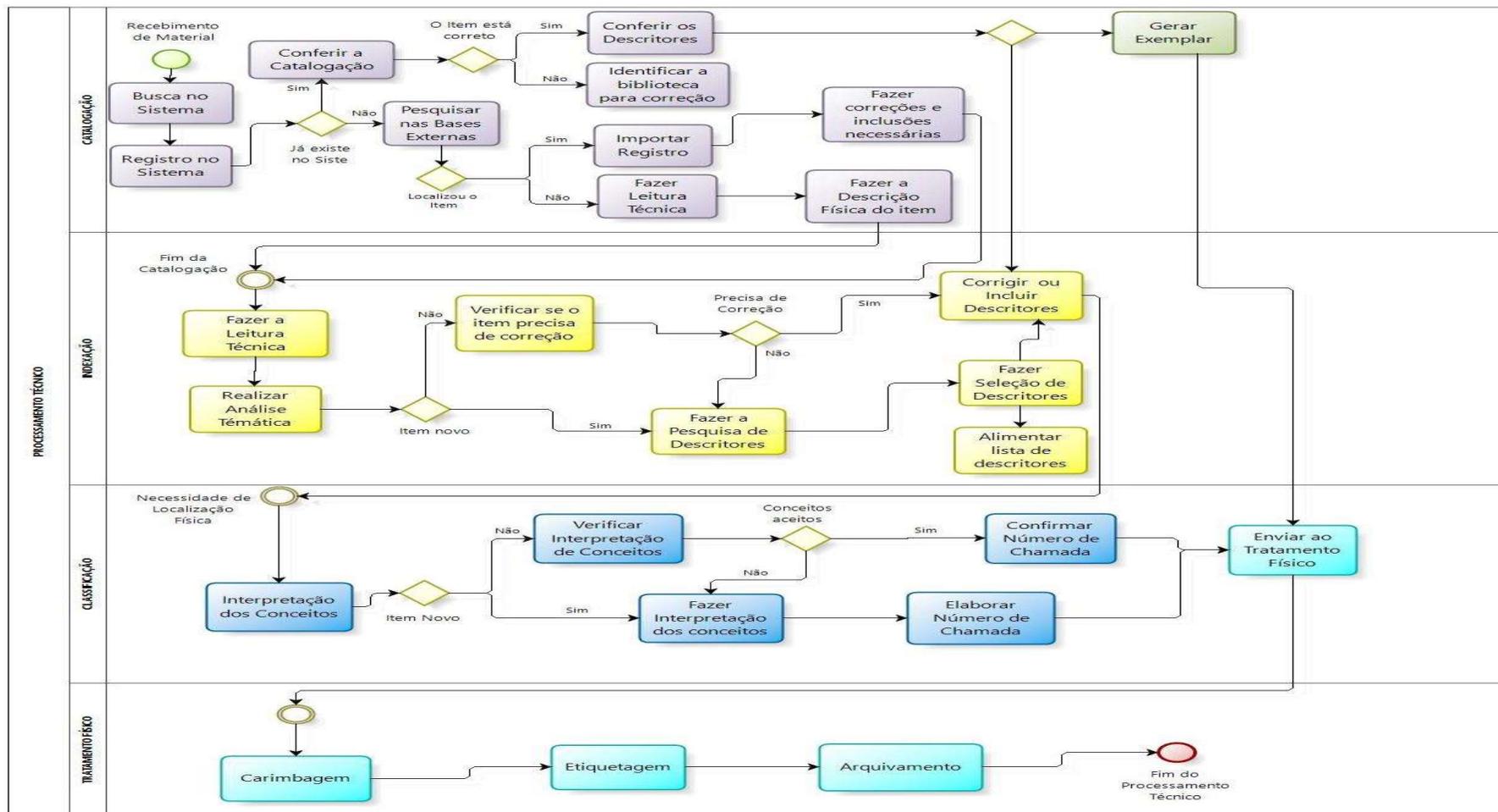
Caso o item não esteja no sistema, o catalogador deve, inicialmente, realizar buscas nas bases de dados oficiais. Localizando o item nas bases oficiais, recomenda-se importar o registro e fazer os ajustes necessários, finalizando, assim, o subprocesso de catalogação.

Quando o item não puder ser importado das bases oficiais, o catalogador deve proceder com a catalogação na fonte, realizando a leitura técnica, o preenchimento da planilha de catalogação e finalizando o subprocesso de catalogação com a descrição física do item.

Findada a etapa de descrição física do item (catalogação), inicia-se a etapa de representação temática (indexação). A primeira etapa do Subprocesso de indexação é a leitura técnica do item. Quando o item já estiver no sistema, o indexador deve verificar se os descritores do item precisam de correção, ou se precisam ser acrescentados novos descritores ao item. Quando o item não estiver no sistema, o indexador deve proceder com a pesquisa dos descritores, escolhendo os conceitos mais adequados para descreverem o item. Caso o indexador opte por novos descritores, ele deve inseri-los na lista de descritores do sistema.

O subprocesso de classificação tem início logo após a escolha dos conceitos que farão a representação temática do item. O classificador deve interpretar os conceitos atribuídos ao item, e, a partir da interpretação dos conceitos, o classificador deve elaborar o

número de chamada do item e enviar o item para o tratamento físico, onde o material será carimbado, etiquetado e arquivado, finalizando, assim, o processo de processamento técnico, conforme ilustrado na figura 15.

Figura 15 – Diagrama do Processamento Técnico *To-Be*

5.2.2 Proposta de plano de desenvolvimento de Competências

Assegurar o bom funcionamento do processo *To-Be*, implica no desenvolvimento de competências, capazes de garantir que os envolvidos no processo o executem com qualidade, garantindo, assim, seu bom desempenho.

Em 2018, a Diretoria Adjunta da Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoas, subordinada à Diretoria de Gestão e Valorização de Pessoas, iniciou o Levantamento de Necessidades para Capacitação (LNC) do IFRJ, com o intuito de diagnosticar as reais necessidades de capacitação a serem realizadas pelos servidores do IFRJ. Em setembro de 2019 o IFRJ retomou o LNC, com base na Instrução Normativa Nº 201 de 11 de setembro de 2019. (IFRJ, 2019) Os resultados do LNC, porém, ainda não foram divulgados.

Nesse sentido, esta seção busca apresentar uma proposta de plano de desenvolvimento de competências, pautada no mapeamento das competências essenciais necessárias ao desenvolvimento das atividades do Processo de Processamento Técnico utilizando como modelo de referência o Plano de Capacitação e Desenvolvimento Humano (PCDH) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) (2018-2019). De acordo com as informações levantadas chegou-se ao Planejamento previsto no quadro 20:

Quadro 20 – Ações de Capacitação

TIPO	DESCRIÇÃO
INDIVIDUAL	Incentivo ao servidor em participar de cursos, oficinas
SETORIAL	Capacitação promovida por pares, a pedido ou solicitação do setor.
CORPORATIVA	Promoção de ações de capacitação coletiva
IDIOMAS	Cursos promovidos pelo instituto, na modalidade presencial ou EAD
PÓS-GRADUAÇÃO	Incentivo para participação de cursos <i>latu e strictu sensu</i> na área
PROGRAMA DE FORMAÇÃO APLICADA	Visitas técnicas em outras instituições

Fonte: Elaboração própria.

As ações de capacitação relacionadas aos assuntos de interesse específico e coletivo, deverão ser promovidas, organizadas ou desenvolvidas em conjunto com as bibliotecas, a Coordenação Geral de Bibliotecas e a Diretoria Adjunta da Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoas. Nesses casos as ações poderão ser desenvolvidas por instituições públicas parceiras, por profissionais das próprias equipes e havendo orçamento, em instituições especializadas, com ônus do IFRJ. Em ações de capacitação de interesse individual, a instituição, a periodicidade, e o ônus ficará a cargo do servidor.

Com base nas entrevistas, e nos gargalos relacionados à capacitação, destacados pelos entrevistados, chegou-se ao plano de desenvolvimento de competências com seus respectivos temas, conforme exposto no quadro 21.

O plano de desenvolvimento de competências proposto para as equipes das bibliotecas, buscou atender às demandas das bibliotecas no que se refere ao Processo de Processamento Técnico *To-Be*.

Quadro 21 – Plano de desenvolvimento de competências para desenvolvimento do processo de Processamento Técnico

TEMAS TÉCNICOS ESPECÍFICOS	TEMAS TÉCNICOS GERAIS	TEMAS GESTÃO	TEMAS INOVAÇÃO
Curso de Catalogação em Marc 21 e RDA	Curso de Idiomas (Inglês, Espanhol)	Curso Planejamento Estratégico	Arquitetura da Informação
Sistemas de Automação	Curso de Informática (Básica/Intermediária)	Curso Gestão de Processos	
Atualização em Sistemas de Classificação	Curso de Redação Técnica	Desenvolvimento de Projetos	
Curso de Atualização em Indexação de Documentos	Atendimento ao Público e Relações Interpessoais		
Curso de Pesquisa em Base de Dados e Fontes de Informação			

Fonte: Elaboração própria.

Desenvolver competências implica em fazer com que toda a equipe adquira conhecimento, habilidades e atitudes essenciais para o bom desenvolvimento de seu trabalho.

Assim como o LNC do IFRJ, propõe-se que este plano de desenvolvimento de competências seja atualizado anualmente.

5.2.3 Proposta de Painel de Indicadores e Metas

Nesta seção será apresentada uma proposta de Painel de Indicadores e Metas para o processo de Processamento Técnico, desenvolvida com base no Painel de Gestão elaborado pelo Plano Estratégico do IFRJ, onde foram apresentados indicadores e metas a serem alcançados pelo IFRJ entre 2017 e 2021. (Ver ANEXO 2)

Os indicadores foram elaborados a partir dos três conceitos fundamentais para elaboração de indicadores de desempenho: objetivo, indicador e meta.

Foram levados em consideração os objetivos estratégicos propostos no painel de indicadores e metas do Plano Estratégico do IFRJ e os desafios a saber, conforme quadro 22:

Quadro 22 – Objetivos Estratégicos x Desafios Propostos

OBJETIVOS	DESAFIOS
Otimizar os processos de trabalho	Assegurar a padronização dos processos
Promover a qualidade de vida dos servidores	Assegurar a implementação do Plano de Desenvolvimento de Competências
Promover a cultura de autoavaliação institucional	Reconhecer os resultados alcançados pelo setor

Fonte: Elaboração própria.

Metas precisam ser alcançáveis: nesse sentido, as metas apresentadas no Painel de Indicadores e Metas para o Processamento Técnico (quadro 23) foram propostas com base nos níveis de resultados atuais de cada indicador, acrescidas de 20%, para o ano seguinte, considerando-se os fatores humanos, infraestrutura e orçamento.

Quadro 23 – Proposta de Painel de Indicadores e Metas para o Processamento Técnico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	
		2020	2021
Otimizar os Processos de Trabalhos	Índice de Padronização dos Processos e métodos de trabalhos	40%	60%
Automação do Acervo	Índice de Materiais inseridos e processados em Sistema de Automação de Bibliotecas	70%	90%
Plano de capacitação de Servidores	Índice de Servidores capacitados para desenvolver atividades de Processamento Técnico	50%	70%
Movimentação do Acervo	Índice de Empréstimo em Relação ao Ano Anterior	+25%	+45%

Fonte: Elaboração própria.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada. A pesquisa apresentou resultados que confirmam a suposição inicial de que o Sistema de Bibliotecas do IFRJ não possui um modelo de gestão alinhado à gestão estratégica da instituição, sobretudo no tocante à gestão dos processos, uma vez que o Plano Estratégico do IFRJ 2017-2021 prevê que cerca de 75% dos processos estejam padronizados até 2021.(IFRJ, 2018) Até o fim da realização desta pesquisa, não foi identificada a padronização de nenhum processo nas bibliotecas do IFRJ.

Conforme o Plano Estratégico do IFRJ (IFRJ, 2018), toda a organização deve conhecer, participar e legitimar os processos de mudança propostos pela organização, isso inclui estar sensível a todo o processo de gestão, assim como os benefícios do processo da gestão estratégica e, ainda, o conhecimento das metodologias a serem implantadas.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível confirmar que as equipes das bibliotecas não possuem conhecimento das metodologias utilizadas no Planejamento Estratégico do IFRJ 2017-2021. Além de confirmar a ausência de gestão dos processos e ausência de padronização dos procedimentos, através da análise dos resultados, também foi possível evidenciar que fatores relacionados ao orçamento e à infraestrutura provocam impacto no desempenho das bibliotecas.

Todos os entrevistados demonstram grande preocupação com a gestão do Processo de Processamento Técnico e destacaram a necessidade de padronização do processo, para o bom funcionamento do Sistema de Bibliotecas.

Não foi possível identificar os responsáveis pelas estratégias em cada nível do Sistema de Bibliotecas. Não foi possível identificar um plano de desenvolvimento de competências, essenciais para o desenvolvimento dos processos nas bibliotecas. Por fim, não foram identificados indicadores, capazes de aferir o desempenho das bibliotecas.

Esta etapa teve início na transcrição das entrevistas. Segundo Manzini (2004) a transcrição das entrevistas constitui numa pré-análise do material. Em seguida deu-se a fase de revisão das transcrições e validação das mesmas pelos entrevistados. Através das análises foi possível atingir os objetivos finais e intermediários da pesquisa.

A partir da análise de dados identificou-se os pontos a serem destacados na pesquisa, possibilitando a categorização das entrevistas. O quadro 24 apresenta as categorias

identificadas durante as entrevistas.

Quadro 24 – Categorias Analisadas

CATEGORIAS	
6.1	CONTEXTO INSTITUCIONAL
6.2	DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO
6.3	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA GESTÃO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO
6.4	INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO
6.5	PROPOSTA DE MELHORIAS

Fonte: Elaboração própria.

6.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL

A partir da análise dos dados coletados, foi possível constatar que a padronização dos procedimentos das bibliotecas foi considerada com um fator de grande preocupação para a maioria dos entrevistados. Dentre os pontos relacionados à padronização, todos os entrevistados mencionaram preocupação com a implantação do Sistema de Automação e com a construção de Manuais de Procedimentos, uma vez que a ausência de padrões pode prejudicar consideravelmente a nota da biblioteca em uma avaliação de curso realizada pelo MEC.

Os entrevistados também relataram a preocupação com a falta de capacitação das equipes e com a falta de orçamento próprio para a gestão das bibliotecas.

Outros pontos críticos relatados pelos entrevistados, referentes ao Sistema de Bibliotecas, de um modo geral, foram: a Comunicação Institucional, a Infraestrutura de TI, Recursos Humanos, e Meio ambiente.

6.2 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO

Foram considerados os seguintes tópicos para análise do processo: informações gerais (objetivo do processo), sequência de atividades e tarefas executadas, Identificação dos

documentos gerados e consultados ao longo do processo, periodicidade, atributos de competências, indicadores e problemas.

6.2.1 Entendimento e compreensão do processo

Mediante a análise dos dados foi possível constatar que os entrevistados não tinham entendimento do que é gestão de processos, conseqüentemente, não tinham um entendimento do Processamento Técnico como um processo.

Dadas as particularidades do Processamento Técnico, os entrevistados demonstraram entendimento de que as atividades realizadas pressupõem competências específicas e essenciais. Os entrevistados também relataram a importância da construção de relatórios que possam dar suporte na gestão da qualidade. No entanto, quando perguntados sobre o fluxo do processo, todos os entrevistados encontraram dificuldades em descrevê-lo.

Para os entrevistados, o Processamento Técnico é identificado como um processo único, onde as atividades são desenvolvidas paralelamente a outras atividades da biblioteca, como consequência da falta de recursos humanos.

6.2.2 Informações gerais

Sobre o Processamento Técnico, de modo geral, todos os entrevistados demonstraram conhecimento dos objetivos, e da entrega do processo.

6.2.3 Sequência de atividades e tarefas executadas

Conforme mencionado anteriormente, os entrevistados não visualizavam o fluxo do processo, embora tenham demonstrando conhecimento das atividades e tarefas a serem desenvolvidas para entrega do processo. Os entrevistados destacaram que não podiam se dedicar a um único processo, tampouco a uma única atividade, mas identificaram a sequência das tarefas a serem executadas: Pesquisa, Registro do item, Planilha, Pesquisa em base externa, Descrição Física do Item, Alimentação de Sistema, Leitura Técnica, Descrição Temática, Seleção de Descritores, Interpretação dos conceitos e Elaboração do número de chamada.

6.2.4 Identificação dos documentos gerados e consultados ao longo do processo

Nesta etapa da análise e interpretação dos dados, o único documento produzido pelo processo, passível de identificação, foram as planilhas de descrição física do item.

Dentre os documentos consultados para o desenvolvimento do Processo de Processamento Técnico, os entrevistados citaram os documentos normativos a saber: Código de Catalogação Anglo Americano (AACR2), Classificação Decimal de Dewey (CDD), Classificação Decimal Universal (CDU), Tabela *Cutter Sunborn*, ISBD e Tesouros.

6.2.5 Tempo de duração

Os entrevistados não conseguiram mensurar o tempo médio para a execução do processo. O processo é executado sob demanda. O material é processado conforme ordem de entrada na biblioteca, por excepcionalidade ou por urgência, no entanto fatores como infraestrutura de TI, meio ambiente ou outras demandas, influenciam no tempo médio de duração do processo.

6.2.6 Atributos de competências identificados na execução do Processo de Processamento Técnico

Tendo em vista o desconhecimento do fluxo do Processo de Processamento Técnico, por parte dos entrevistados, os atributos de competências foram elencados segundo os seus conhecimentos empíricos. Dentre os atributos essenciais descritos pelos entrevistados, destacam-se: Formação em Biblioteconomia, conhecimento em AACR2, conhecimento em Marc21, conhecimento em Linguagens Documentárias, conhecimento em Sistemas de Classificação, agilidade, concentração e senso crítico.

Embora o cargo de Bibliotecário exija Formação em Biblioteconomia, de acordo com o edital para investidura de cargo de bibliotecário, o candidato poderia ter formação em Ciência da Informação.

Para o cargo de Auxiliar de Biblioteca, as competências previstas no edital foram: ensino fundamental completo e experiência em atendimento.

6.2.7 Indicadores de desempenho do Processo de Processamento Técnico

Nenhum dos entrevistados identificou indicadores capazes de aferir o desempenho das bibliotecas. Também não foi identificada a existência de indicadores de desempenho nos documentos oficiais.

6.2.8 Problemas

Dentre os problemas descritos, pelos entrevistados, como entraves para o desempenho do Processo de Processamento, alguns foram descritos como recorrentes: Implantação do Sistema de Automação, Infraestrutura de TI, Recursos Humanos, Ausência de Fluxo, Ausência de Padronização, Capacitação da Equipe, Falta de Material de Expediente (para o tratamento físico), Ambiente Adequado, Instrumentos Reguladores desatualizados.

6.2.9 Pontos Críticos

Os entrevistados consideraram 4 (quatro) itens como pontos críticos a serem trabalhados na gestão do Processo de Processamento Técnico nas bibliotecas do IFRJ, dentre eles:

1. Ausência de um Sistema de automação de bibliotecas em rede – A ausência de um sistema de automação em rede dificulta a padronização dos procedimentos e a recuperação das informações, conseqüentemente, geram impacto na qualidade do atendimento.

2. Ausência de um manual de Procedimentos – A criação de manuais de procedimentos, além de garantir a padronização e o fluxo dos processos, asseguram a gestão do conhecimento.

3. Ausência de um plano de capacitação e atualização dos servidores da biblioteca – A criação de um plano de desenvolvimento de competências, pode garantir que as equipes estejam sempre atualizadas e capacitadas para desenvolverem as atividades do Processo de Processamento Técnico, garantindo, assim, o bom desempenho do Processo.

4. Infraestrutura inadequada – A infraestrutura inadequada pode impactar o funcionamento da rede de bibliotecas, a padronização e o desempenho dos processos.

6.3 COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO

A partir das competências elencadas pelos entrevistados, do levantamento das competências de acordo com Valentim (2002) e dos pontos críticos referentes à capacitação, anteriormente mencionados, foi possível desenvolver um Plano de Desenvolvimento de Competências pautado na integração com a gestão do Processo de Processamento Técnico.

Foi possível observar que, apesar do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), as competências ainda são tratadas, no IFRJ, na esfera individual, quando deveriam ser tratadas na esfera organizacional, de acordo com os objetivos estratégicos do IFRJ.

O plano de desenvolvimento de competências, proposto nesta pesquisa, levou em conta o mapeamento e a modelagem do Processo Processamento Técnico *As-is* e as estratégias organizacionais do IFRJ.

6.4 INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO

Quanto aos indicadores de desempenho buscou-se relacionar quantos indicadores existem, o tipo de indicador e quais indicadores são relevantes para medir o desempenho do Processo de Processamento Técnico. Com base na análise dos resultados, foi identificado que não há indicadores de desempenho preestabelecidos.

6.5 PROPOSTA DE MELHORIAS

As melhorias propostas para o desenvolvimento e conseqüentemente para o desempenho do Processo de Processamento Técnico, foram elaboradas a partir da análise dos dados coletados nas entrevistas, na pesquisa documental e na observação participante, embasadas pelo referencial teórico, apresentados no capítulo 2 desta pesquisa, conforme observado no quadro 25. As propostas foram elaboradas em nível gerencial e envolveram: Coordenação Geral de Bibliotecas, Pró-reitoria de Administração, Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, Direção de Gestão da Tecnologia da Informação, Diretoria de

Recursos Humanos, Diretoria Adjunta de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoas e Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas.

Quadro 25 – Desenvolvimento das melhorias

FATORES CRÍTICOS	MELHORIAS
Sistema de Automação	Implantação do sistema de automação de bibliotecas, com capacitação da equipe e suporte, full time, do setor de TI.
Ausência de padronização	Criação de um manual de Processamento Técnico, com fluxos bem definidos e capacitação para os atores envolvidos no fluxo.
Infraestrutura	Investimento em Infraestrutura de TI.
Capacitação da equipe	Criação de um plano de Desenvolvimento de Competências, para a equipe que atua diretamente no processamento técnico.
Recursos Humanos	Contratação de pessoal, a fim de mitigar os problemas de falta de pessoal capacitado para o desenvolvimento do processo.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados aqui apresentados apontam para uma convergência entre os objetivos da pesquisa, o Plano Estratégico do IFRJ 2017-2021 e as necessidades dos profissionais das bibliotecas. Os resultados obtidos a partir da análise dos dados e do contexto institucional, foram fundamentais para evidenciar a importância da implantação de um modelo de gestão de desempenho orientada a processos, competências e indicadores de desempenho, alinhado às estratégias organizacionais, no Sistema de Bibliotecas do IFRJ.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo visa apresentar as considerações finais a respeito dos objetivos e problema de pesquisa, bem como apontar as limitações percebidas na realização da pesquisa e sugerir oportunidades de melhoria e recomendações que possam ser implementadas em trabalhos futuros.

Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais que deram embasamento teórico à construção da metodologia e suporte ao estudo de campo. Foram elencados conceitos acerca de Alinhamento Estratégico, Gestão de Processos, Competências e Desempenho. O entendimento desses conceitos foram fundamentais para responder à questão de pesquisa: como integrar alinhamento estratégico, desenvolvimento de competências e sistema de indicadores à melhoria de processos nas bibliotecas do IFRJ?

A etapa seguinte consistiu na descrição da metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa. Conforme descrito no capítulo 3, foi realizado um Estudo de Caso, onde buscou-se investigar os eventos e/ou fenômenos do Processo do Processamento Técnico do Sistema de Bibliotecas do IFRJ. Para o desenvolvimento do Estudo de Caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as equipes dos *campi* Rio de Janeiro, Nilópolis, Realengo e Arraial do Cabo.

Dentre as limitações encontradas para o desenvolvimento da pesquisa, além das limitações impostas pelo método, a distância entre os *campi*, as particularidades como as equipes desenvolvem suas tarefas e a simultaneidade no desenvolvimento das tarefas, foram considerados como limitadores para o seu desenvolvimento. O desconhecimento dos objetivos estratégicos do IFRJ, por parte das equipes, e a ausência de instrumentos de aferição de desempenho, também foram considerados como limitadores para a realização da pesquisa.

Comparando-se a Quinta Lei da Biblioteconomia, o compromisso social do IFRJ com a atuação das bibliotecas do IFRJ junto à comunidade acadêmica, observou-se que as bibliotecas não vêm acompanhando as mudanças da sociedade da informação, sobretudo no que diz respeito às questões relacionadas à gestão.

Por meio do Estudo de Caso foi possível fazer o diagnóstico institucional e a caracterização dos sujeitos, seguido do diagnóstico do Processo de Processamento Técnico, mediante o Mapeamento e Modelagem do processo *As-Is*. A partir da identificação dos pontos críticos, foram desenvolvidas as propostas de melhorias para o desempenho do Processo de

Processamento Técnico, o Plano de Desenvolvimento de Competências e o Painel de Indicadores e Metas.

Mediante análise dos resultados, evidenciou-se que o alinhamento estratégico entre desenvolvimento de competências, sistema de indicadores e melhoria de processos nas bibliotecas do IFRJ, é possível por meio da gestão de desempenho, pois permite que a organização alcance melhores resultados, através da gestão de processos baseada na integração entre competências e desempenho.

Constatou-se, ainda, que as bibliotecas do IFRJ não estão em conformidade como o Planejamento Estratégico Institucional (2017-2021). O índice de padronização nas bibliotecas, atualmente, é 0%, quando deveria ser de aproximadamente 50%, conforme o painel de indicadores e metas do Planejamento Estratégico (2017-2021).

Quanto ao Processo de Processamento Técnico, desenvolvido pelas bibliotecas do IFRJ, constatou-se que apesar de ser vital ao bom funcionamento das bibliotecas, a maturidade do processo ainda está em fase inicial. Para que o processo alcance o grau de desempenho esperado, de modo que seja um diferencial para a qualidade no atendimento, o processo precisa alcançar os níveis seguintes de maturidade: desenvolvimento de fluxo, definição de rotinas, gerenciamento e otimização.

Sobre o Plano de Desenvolvimento de Competências dos servidores das bibliotecas, embora a Direção Adjunta de Gestão de Pessoas (DGP) tenha iniciado o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) em 2019, em atendimento à Instrução Normativa Nº 201 de 11 de setembro de 2019, constatou-se através das entrevistas e da pesquisa documental, que não há um planejamento específico para os profissionais atuantes nas bibliotecas, o que pode gerar um processo de desmotivação desses profissionais, uma vez que a atuação nas bibliotecas requer competências essenciais específicas, consequentemente uma constante atualização.

A proposta do Painel de Indicadores e Metas para o Processo de Processamento Técnico, foi desenvolvida a partir de objetivos estratégicos contidos no Plano Estratégico do IFRJ (2017-2021) e as metas foram estabelecidas com base nos resultados atuais de cada indicador proposto, levando-se em conta fatores como; orçamento, recursos humanos e infraestrutura.

Como consequência das reflexões levantadas, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o IFRJ nos seguintes aspectos:

1. A metodologia desenvolvida, a partir da investigação do Processo de Processamento Técnico, e o Plano de Ação, desenvolvido a partir desta investigação, sejam aplicados aos demais processos das bibliotecas Do SiBI-IFRJ;
2. Os servidores precisam ter entendimento das estratégias da organização e o entendimento das suas funções dentro da organização;
3. A gestão de desempenho é essencial para se alcançar os objetivos estratégicos, nesse sentido a gestão de processos, competências e desempenho são fundamentais para a melhoria de performance e atingimento de metas;
4. Conscientizar as equipes da importância dos fluxos de trabalho;
5. O plano de desenvolvimento de competências é essencial para o bom desempenho dos processos, pois identifica o papel que cada um deve desenvolver dentro do processo.

Para além, a pesquisa poderá contribuir com outros Institutos Federais, organizações públicas e privadas, no reconhecimento da padronização de processo como meio de se alcançar melhores resultados no atendimento nas bibliotecas.

Por fim, é possível concluir que o modelo de gestão de desempenho pautado em processos, competências e indicadores, proposto nesta pesquisa, é passível de implementação. O modelo de gestão proposto, está alinhado aos objetivos estratégicos do IFRJ e foi desenvolvido pela Gestora do Sistema de Bibliotecas. Além da viabilidade por parte da gestão do Sistema de Bibliotecas, os bibliotecários do Sistema mostraram-se dispostos a aprimorar os processos, a contribuir para implantação do Plano de Desenvolvimento de Competências e sobretudo mostraram-se dispostos a contribuir para o alcance das metas e objetivos propostos pelo painel de indicadores proposto.

Os objetivos finais e intermediários foram atingidos, conforme observa-se no decorrer da pesquisa. Foi apresentada uma metodologia capaz de promover a integração entre o alinhamento estratégico, o desenvolvimento de competências e o sistema de indicadores com a melhoria de processos nas bibliotecas do IFRJ. O Processo de Processamento Técnico das Bibliotecas foi mapeado e modelado, assim como a identificação das competências essenciais para seu desenvolvimento e a elaboração de propostas de melhorias para sua performance, seguida do redesenho do processo *To-Be*. A partir do redesenho do Processo de Processamento Técnico, foram elaborados o Plano de Desenvolvimento de Competências e o Painel de Indicadores e Metas.

O Manual de Padronização, apresentado como o último objetivo intermediário, deu origem ao produto tecnológico gerado pela pesquisa, conforme as recomendações para proposição prática e será apresentado no último capítulo. O Manual foi desenvolvido com o objetivo de criar um método para a padronização das rotinas de Processamento Técnico a fim de mitigar os ruídos produzidos pela execução desordenada do processo.

Algumas suposições, que poderão nortear pesquisas futuras, foram levantadas no decorrer desta pesquisa:

- Para um melhor desempenho das Bibliotecas do IFRJ, é essencial que todos os processos sejam mapeados e modelados;
- Para uma melhor implementação do Planejamento Estratégico Institucional, o reforço na comunicação é essencial.

Como recomendações para dar continuidade às melhorias do setor de bibliotecas do IFRJ, sugere-se que a metodologia utilizada no Processo de Processamento Técnico seja aplicada nos demais processos. Fica, ainda, como sugestão: a atualização do Planejamento Estratégico, com a identificação de todos os setores, atores envolvidos e processos já mapeados, assim como a publicização dos objetivos a serem alcançados pelo Planejamento Estratégico, através de uma massiva comunicação.

8 PRODUTO TECNOLÓGICO – MANUAL DE PADRONIZAÇÃO DO PROCESSAMENTO TÉCNICO DAS BIBLIOTECAS DO IFRJ

8.1 APRESENTAÇÃO

O Sistema de Bibliotecas do IFRJ (SiBI-IFRJ) foi criado em 2014 junto com a Coordenação Geral de Bibliotecas (CGBiblio). (IFRJ, 2017a). Atualmente o SiBI-IFRJ é constituído por 15 bibliotecas que atendem às demandas informacionais das comunidades acadêmicas dos *Campi*, dando pleno suporte à tríade indissociável dos elementos do processo formativo: ensino, pesquisa e extensão, e pela CGBiblio que atende às demandas informacionais da Reitoria e atua como gestora dos SiBI-IFRJ.

De acordo com o Regulamento Geral das Bibliotecas do IFRJ (IFRJ, 2017a), cada biblioteca está subordinada administrativamente à Direção-Geral do seu *Campi*, e subordinada tecnicamente a CGBiblio.

Embora haja vinculação técnica entre as bibliotecas e a CGBiblio, e, instrumentos que regulamentem a atuação das bibliotecas, não há documentos que permitam a integralidade e a legalidade dos processos desenvolvidos nas bibliotecas do SiBI-IFRJ. Além da ausência de documentos que promovam o registro e a padronização dos processos executados pelas equipes das bibliotecas, não foram encontrados registros que comprovem um plano de desenvolvimento de competências dos servidores das bibliotecas e a existência de indicadores de desempenho dos processos.

8.2 OBJETIVOS

O Manual de Padronização do Processamento Técnico das Bibliotecas do IFRJ tem como objetivo criar um método para a padronização das rotinas de Processamento Técnico a fim de mitigar os ruídos produzidos pela execução desordenada do processo.

8.2.1 Objetivos específicos

- Apresentar o Manual aos gestores e bibliotecários do Sistema;
- Definir competências e responsabilidades;
- Padronizar o fluxo das tarefas do Processo de Processamento Técnico.

8.3 PÚBLICO DE INTERESSE

O Manual de Padronização do Processamento Técnico é um documento norteador voltado para a orientação e a padronização do fluxo das tarefas do processo de Processamento Técnico.

O manual é voltado para os bibliotecários, para os auxiliares de biblioteca e para os gestores.

- **Bibliotecários:** São os detentores da expertise do Processamento Técnico. De acordo com a Legislação, nenhum procedimento de caráter técnico deve ser realizado por profissionais que não sejam Bacharéis em Biblioteconomia.
- **Auxiliares de Biblioteca:** Os auxiliares de biblioteca podem auxiliar em algumas tarefas. É de extrema importância que os axilares entendam o fluxo, e entendam qual o seu papel dentro do processo.
- **Gestores:** Os gestores precisam entender o fluxo para que possam dar o suporte necessário, no momento que houver algum problema na execução do processo.

8.4 RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL

Por se tratar de um setor muito específico, onde as atividades técnicas são regulamentadas pela Lei 4.084, de 30 de junho de 1962 (BRASIL, 1962), a Coordenação Geral de Bibliotecas é o setor responsável pela padronização dos procedimentos das bibliotecas do IFRJ. Cabe a CGBiblio a elaboração de manuais, regulamentação de procedimentos e aprovação de projetos que venham a ser desenvolvidos pelo Sistema de Bibliotecas.

8.5 PLANEJAMENTO E MODELAGEM FUNCIONAL

De acordo com o Regimento Geral do IFRJ, a função da biblioteca é dar suporte ao ensino à pesquisa e à extensão (IFRJ, 2011), todavia, grande parte dos alunos, professores e técnicos administrativos, enxergam a biblioteca como uma fornecedora de livros.

É sabido, porém, que as bibliotecas precisam desenvolver tarefas técnicas e complexas até que um livro possa estar disponível para empréstimo nas estantes. Dentre os processos específicos desenvolvidos pelas bibliotecas, o Processamento Técnico é de maior complexidade, pois demanda maior conhecimento técnico. O Processamento Técnico tem o objetivo de promover a organização e recuperação do material informacional dentro da biblioteca ou unidade de informação e consiste na representação descritiva, conceitual e temática do material (PEREIRA, 2011).

A padronização do Processamento Técnico é de fundamental importância para o funcionamento de qualquer biblioteca. De acordo com o Guia de gestão de processos de governo (BRASIL, 2011), o Processamento Técnico pode ser considerado, dentro da estrutura do Sistema de Bibliotecas, como um processo crítico. O Processo de Processamento Técnico divide-se em quatro subprocessos essenciais: Catálogo, Indexação, Classificação e Tratamento Físico. O processamento técnico quando malconduzido tem reflexo direto sobre todo o funcionamento, atuação e interação da biblioteca com seus usuários/clientes.

Através da análise, mapeamento e modelagem do Processo de Processamento Técnico foi possível diagnosticar a situação dos subprocessos realizados e elaborar o fluxo das atividades.

8.5.1 Entendimento do Processo

De acordo com o Plano Estratégico do IFRJ (2017-2021), cerca de 75% dos processos institucionais deverão estar mapeados e padronizados até 2021. Atualmente, somente 25% dos processos estão mapeados. (IFRJ, 2018)

Com base em estudos preliminares, consultas ao plano estratégico, ao site institucional, e com base nas entrevistas realizadas, identificou-se que dentre os processos já mapeados, não estão incluídos nenhum processo relacionado ao Sistema de Bibliotecas do IFRJ.

O Processo de Processamento Técnico possui muitos detalhes e particularidades em sua execução, demandando o envolvimento de toda a equipe da biblioteca, que, paralelamente à execução dos processos, continua realizando outras atividades diárias dentro da biblioteca.

Foram considerados os seguintes tópicos para análise: informações gerais, funcionários envolvidos, entrada e saída dos processos, periodicidade, objetivo do processo, tarefas e decisões tomadas.

8.5.1.1 Catalogação

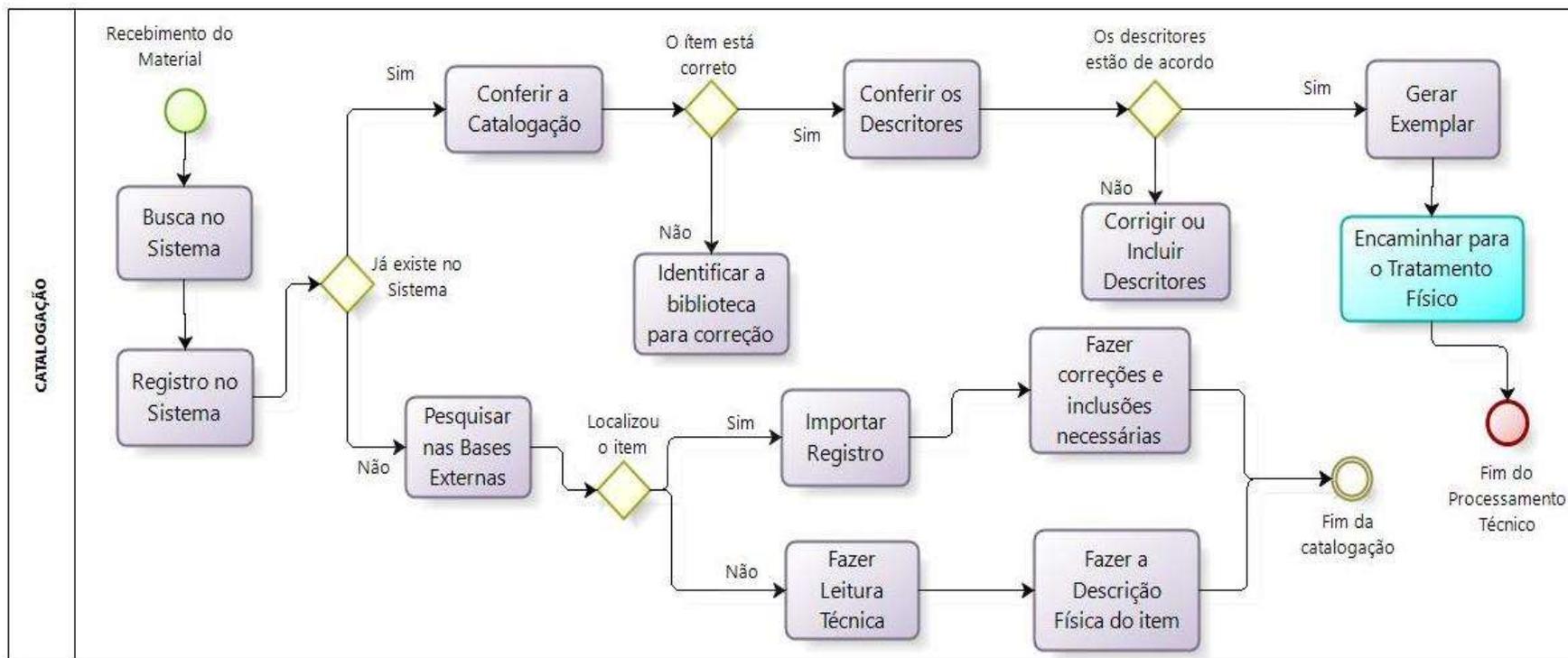
Entende-se por catalogação, a representação descritiva de um documento, seja em meio eletrônico ou através de ficha catalográfica. Em meio eletrônico, consiste nos registros que compõem as bases de dados e através de ficha catalográfica, os catálogos de bibliotecas. Os registros podem corresponder a um documento no todo, a um conjunto de documentos, a parte de documentos ou a dados esparsos de um documento. (ORTEGA, 2010)

Representação Descritiva refere-se aos aspectos da descrição formal dos documentos, o que inclui a descrição física e a descrição dos elementos para identificação dos mesmos; a atividade de representação descritiva é também chamada de catalogação (ou, mais especificamente, catalogação descritiva) em especial entre a comunidade de bibliotecas, e de descrição bibliográfica entre a comunidade dos serviços de informação científica. (ORTEGA, 2010, p.3)

A representação descritiva, ou catalogação, é regida pelos princípios gerais da catalogação e utiliza o padrão AACR2/MARC, legitimado internacionalmente, como padrão de tratamento da informação. Desta forma, o AACR2 é utilizado como teoria da catalogação. (ORTEGA, 2010)

A figura 16 representa o fluxo de tarefas a serem realizadas no subprocesso de catalogação.

Figura 16 – Diagrama de Catalogação



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a figura 16, o fluxo do subprocesso de catalogação tem início com o recebimento de material bibliográfico. O recebimento do material pode ser através de compra, doação ou permuta, de acordo com a Política de Desenvolvimento de Acervo do IFRJ (2017,b).

Após o recebimento, o material deve ser registrado no sistema e o catalogador deve verificar se já existe descrição para este item. Caso já exista, o catalogador deve conferir se a catalogação está correta. Quando a catalogação não estiver correta, deve-se solicitar a correção à biblioteca que a realizou. Quando a catalogação estiver correta, o catalogador deve conferir os descritores ou propor inclusão de descritores quando for necessário, gerar o exemplar, e encaminhar o material ao tratamento físico, finalizando assim o processamento técnico.

Nos casos em que o item ainda não estiver no sistema, o catalogador deve, inicialmente, realizar buscas nas bases de dados oficiais (recomenda-se as bases da Biblioteca Nacional Brasileira – BN ou da *Library of Congress* – LC). Localizando o item nas bases oficiais, recomenda-se importar o registro e fazer os ajustes necessários, de acordo com a Política de Desenvolvimento de Acervo (2017b), finalizando, assim, o subprocesso de catalogação.

Quando o item não puder ser importado das bases oficiais, o catalogador deve proceder com a catalogação na fonte. Deve-se realizar a leitura técnica, o preenchimento da planilha de catalogação e finalizar o subprocesso de catalogação com a descrição física do item, de acordo com as regras da AACR2 e MARC21.

Findado o processo de descrição física do item (catalogação), inicia-se o processo de representação temática (indexação), onde serão definidos os conceitos que representarão o documento no processo de recuperação da informação.

8.5.1.2 Indexação

Segundo Chaumier (1988) a indexação é a parte mais importante da análise de documentos. Também conhecida como análise conceitual, é nesta etapa do processamento técnico que são elencados os conceitos que servirão como base para a recuperação do documento em um sistema de informação. Chaumier destaca, ainda, que uma indexação inadequada ou insuficiente, é a causa de 90% dos ruídos ou silêncios na recuperação de um

documento. Para Chaumier, é considerado ruído, a recuperação de um item que não está de acordo com a questão de pesquisa do usuário e silêncio é a ausência de resposta.

Guimarães (2009) afirma que uma boa indexação é vital para a sobrevivência de um sistema de informação, pois é ela quem facilita a busca por informações contidas em um documento.

De acordo com a NBR 12676 (1992), o processo de indexação divide-se basicamente em três estágios a saber:

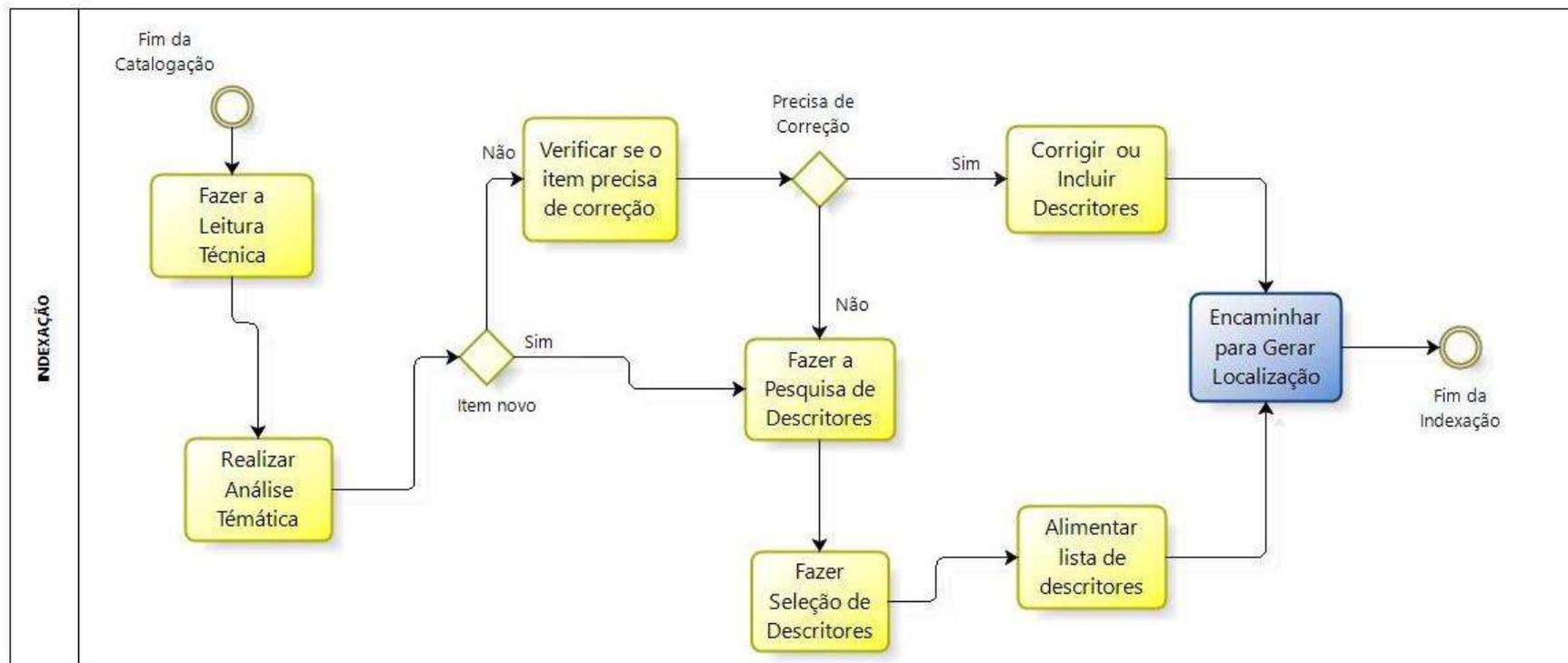
A indexação consiste basicamente nos três estágios seguintes que, na realidade, tendem a se sobrepor:

- a) Exame do documento e estabelecimento de assunto de seu conteúdo;
- b) Identificação dos conceitos presentes no assunto;
- c) Tradução desses conceitos nos termos de linguagem de indexação. (NBR 12676, 1992, p.2)

Ainda de acordo com a NBR 12676, o indexador deverá produzir uma lista de descritores a ser utilizada posteriormente na análise documentária de outros documentos. Quando os descritores não forem encontrados nas listas já existentes, o indexador poderá fazer uso de instrumentos de referência como: dicionários ou enciclopédias de autoridades, em bases de autoridades especializadas, em tesouros ou em tabelas de classificação.

A figura 17 representa o fluxo das atividades desenvolvidas durante o subprocesso de indexação.

Figura 17 – Diagrama de Indexação



O subprocesso de indexação tem início com o fim do subprocesso de catalogação. Finalizado o processo de descrição física do item, inicia-se o processo de descrição temática. Antes de dar início à descrição temática, o indexador precisa realizar a leitura técnica do item, onde será capaz de identificar o assunto do item, e escolher o tipo de linguagem a ser utilizada para descrevê-lo.

Quando o item já estiver no sistema, o indexador deve verificar se os descritores do item precisam de correção, ou se precisam ser acrescentados novos descritores ao item.

Quando o item não estiver no sistema, o indexador deve proceder com a pesquisa dos descritores, seja em Tesouros, ou na lista de descritores já existente no sistema de automação. Realizada a pesquisa, o indexador deve escolher os conceitos mais adequados para descreverem o item. Caso o indexador opte por novos descritores, ele deve inseri-los na lista de descritores do sistema.

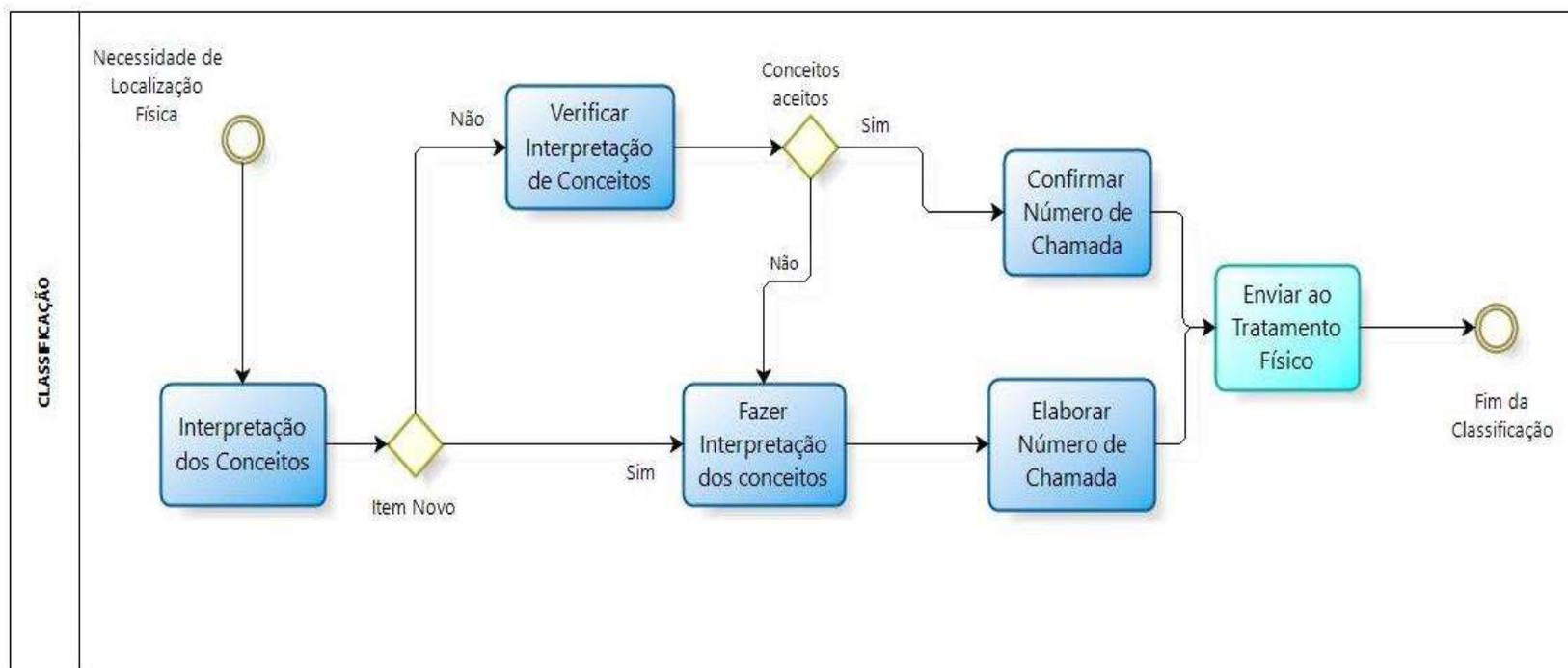
8.5.1.3 Classificação

Segundo o Moderno Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2010), classificar significa distribuir em classes. Classificação bibliográfica é uma área de estudos da Biblioteconomia, relacionada à representação temática de documentos. O objetivo da classificação bibliográfica é a organização do conhecimento de modo que o mesmo seja dividido por áreas, para facilitar a armazenagem e a localização do material. (LANGRIDGE, 2006)

É a partir da classificação que se formam as notações, que têm a função de preservar a ordem dos assuntos e mostrar a relação dentro de um determinado assunto e entre os assuntos. (LANGRIDGE, 2006)

O Diagrama de Classificação (Figura 18) representa o fluxo de criação do número de chamada (localização física) de um item.

Figura 18 – Diagrama de Classificação

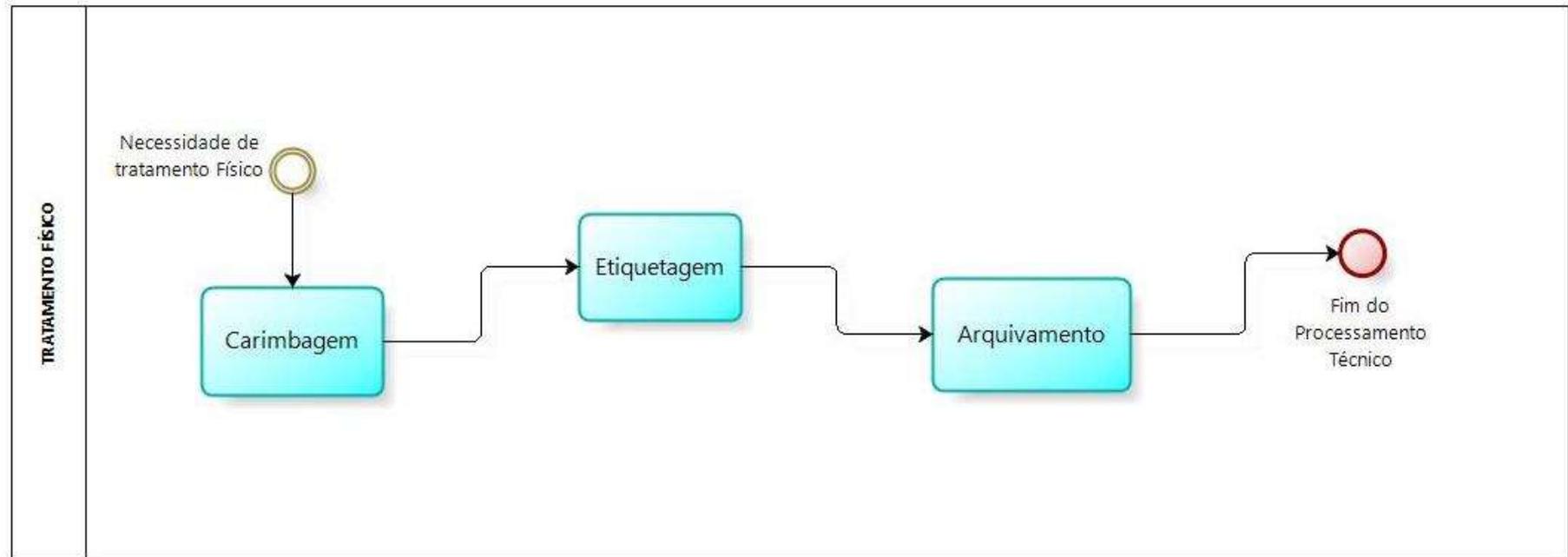


O subprocesso de classificação tem início logo após a escolha dos conceitos que farão a representação temática do item. O classificador deve interpretar os conceitos atribuídos ao item, de acordo com o código de classificação utilizado pela biblioteca (CDD ou CDU). A partir da interpretação dos conceitos, o classificador deve elaborar o número de chamada do item, utilizando o código de classificação e a tabela *Cutter*, enviar o item para o tratamento físico, finalizando, assim, o processo de processamento técnico.

8.5.1.4 Tratamento físico

O tratamento físico consiste em fazer a preparação física (carimbagem e etiquetagem) do item, para que ele possa ser incorporado ao acervo. Após a preparação física o item estará disponível para consulta e empréstimo.

Figura 19 – Diagrama de Tratamento Físico



8.6 OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO

8.6.1 Tempo para execução do processo

O tempo total para a finalização do Processo de Processamento Técnico, de cada item, não deve ultrapassar o período de 48 horas, a partir do registro do livro no sistema de automação.

Os itens devem ser processados conforme ordem de chegada na biblioteca. A partir da inserção do item no acervo, o mesmo deve ser identificado como ‘em processamento’, no sistema. Em casos extraordinários, onde o item precisa ser consultado ou emprestado com urgência, o processamento do mesmo deve ser priorizado.

8.6.2 Competências e habilidades

O Processo de Processamento Técnico exige do executor competências e habilidades específicas a saber:

Quadro 26: Atributos de Competências Essenciais

PROCESSO	COMPETÊNCIAS	HABILIDADES	ATITUDES
Catálogo	Bacharelado em Biblioteconomia	Conhecimento em AACR2 Conhecimento em Marc21	Agilidade
Indexação	Bacharelado em Biblioteconomia	Conhecimento em Linguagens Documentárias	Concentração
Classificação	Bacharelado em Biblioteconomia	Conhecimento em Sistemas de Classificação	Senso crítico

Fonte: Elaboração própria.

8.6.3 Mecanismos de controle do processo

A execução do Processo de Processamento Técnico deve seguir as regras previstas nos mecanismos de controle: Código de Catalogação Anglo Americano (AACR2), *Machine Readable Cataloging* (MARC), Códigos de Classificação (Classificação Decimal Universal-CDU e Classificação Decimal de Dewey-CDD), tabela *Cutter Sunborn*, Tesouros de Assunto e NBR 12676/1992.

8.6.4 Periodicidade para atualização do fluxo

A atualização dos fluxos deve ser feita anualmente, ou sempre que alguma norma sofrer alterações. A revisão dos fluxos deve ser feita pelo Fórum Permanente de Bibliotecários.

8.7 CRONOGRAMA DE APRESENTAÇÃO DO MANUAL AOS GESTORES E BIBLIOTECÁRIOS

O Manual de Padronização do Processamento Técnico será apresentado inicialmente aos bibliotecários, no Fórum Permanente de Bibliotecários para que a proposta seja avaliada e enriquecida com sugestões e críticas. A próxima etapa será a apresentação ao Sr. Reitor, à Pró-Reitoria de Ensino e à Diretoria Adjunta de Gestão Acadêmica, para que se avalie a possibilidade de aprovação do Manual.

Quadro 27 – Cronograma de Adoção

AÇÕES	PRAZOS
Elaboração da apresentação gráfica do Manual, com auxílio da CGCOM	Julho
Apresentação do Manual no Fórum Permanente de Bibliotecas	Julho
Apresentação do Manual só Sr. Reitor, à PROEN e à DGA	Agosto
Apresentação ao Setor de Governança	Setembro
Submissão para aprovação no Conselho Superior	Dezembro

Fonte: Elaboração própria.

Obs.: os prazos são meramente ilustrativos.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Plano de Capacitação e Desenvolvimento Humano**: (PCDH 2018-2019). 2018. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/33896/4557043/Plano+de+Capacitação+e+Desenvolvimento+Humano/cd406ee2-c5cd-4f29-a557-3f3e3537f05c> Acesso em: 20 out. 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 12676**: métodos para análise de documentos: determinação de seus assuntos e seleção de termos de indexação: procedimento. Rio de Janeiro, 1992.
- ABPMP. **MBP CBOOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum em conhecimento: v3.0. [s.l.]: ABPMP, 2013. Disponível em: https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 12 jan. 2019.
- ALMEIDA NETO, Mario de Araujo. Descobrir os processos potenciais de melhoria. In: OLIVEIRA, Saulo Barará de (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p 21-41.
- AMORIN, Iara Rodrigues de; AMARAL, Roniberto Morato de. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.2, p.2-16, abr./jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pci/v16n2/02.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas; BRODBECK, Ângela Freitag. **Sistemas de Informação**: recursos eletrônicos: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALDAM, R. Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico: proposta de estrutura para implantação. 2008. 251f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/RoquemarDeLimaBaldam.pdf. Acesso em: 02 jul. 2020.
- BALDAM, R.; ROZENFELD, H.; VALLE, R. **Gerenciamento de Processos de Negócio**: Uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. (*E-book*)
- BARBALHO, Célia Regina Simonete. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Informação & Informação**. Londrina, v.2, n.1, p.29-44, jan./jun. 1997. <http://www.uel.br/seer/index.php/informacao/article/view/1608/1363>. Acesso em: 15 fev. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORGES, Julia Garaldi; CARVALHO, Marly Monteiro de. Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**. São Paulo, v.1, n.1, p. 174-

207, jan-jun. 2011. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5078021>
Acesso em: 30 jul. 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Rev. adm. empres.**, vol.41, n.1, p. 8-15, 2001. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em:
<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1504/1/2005%20Vol.56,n.2%20Brandão%20e%20Bahry.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2019.

BRASIL. **Lei 4.084, de 30 de junho de 1962**. Dispões sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. Brasília, DF, 1962.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de gestão de processos de governo**. [Brasília], 2011. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf. Acesso em: 12 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrumento de avaliação de cursos de graduação: presencial e à distância: reconhecimento: renovação do conhecimento**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf. Acesso em: 07 mar. 2019.

BRASIL. **Manual de referência de mapeamento de processos**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: http://www.in.gov.br/documents/20181/777900/Manual+de+Mapeamento+de+Processos+IN_print.pdf/4396ef82-a74b-483b-9355-6cdb448d185. Acesso em 12 jan. 2020.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CANÉPA, Paola Carmem Valenzuela; RIGONI, Eduardo Henrique; BRODBECK, Ângela Freitag. Práticas de alinhamento estratégico: um estudo exploratório em organizações industriais e de serviços. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, 2008, p. 107-129. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v9n1/a06v9n1.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CAVALCANTE, Sueli Maria de Araújo. **Avaliação da eficiência acadêmica dos cursos de graduação da universidade federal do ceará (ufc)**: utilização de indicadores de desempenho como elementos estratégicos da gestão. (Tese de Doutorado). Fortaleza: UFC, 2011. Disponível em:
http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/6641/1/2011_tese_smacavalcante.pdf. Acesso em 05 ago. 2020.

CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de processos de negócios**: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

CHAUMIER, J. Indexação, conceito, etapas e instrumentos. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v. 21, n. ½, p. 63-79, 1988. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000011407/247399c870111947e2009836ea74fb3e> Acesso em: 20 abr. 2020.

COLETTA, Teresinha das Graças; ROSENFELD, Henrique. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n.3, p.129-141, set./dez., 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n3/a10v12n3.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2019.

CRUZ, Margarida dos Santos Valente; PICANÇO, Maria Valdecy Rocha; PAULA, Mônica Silva; SANTOS, Maricélia Ferreira dos. A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários. **XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação**. Florianópolis, SC, Brasil, 07 a 10 de julho de 2013. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1488>. Acesso em: 20 set. 2019.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DINIZ, J. L. P., GODOY, L.P.; & STEFANO, N. M. O uso da ferramenta Balanced Scorecard com ênfase na satisfação dos clientes em cooperativa de pequeno porte. **Gestão.org**, 10 (3), 2012. p. 653-684. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10814>. Acesso em: 20 abr. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FAMÁ, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes. Os indicadores de desempenho, suas classificações e relevância para o sistema de medição. **VIII Congresso Brasileiro de Custos**. São Leopoldo, RS, Brasil, 3 a 5 de outubro de 2001. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2918>. Acesso em 05 ago. 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 8.ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.5, p.183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2019.

FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação: métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria. O *balanced scorecard* e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v.3, n.3, set-dez, 2005, p.176-188. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772006000100004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 jan. 2020.

GALINDO, Alexandre Gomes. *Balanced Scorecard* como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. **Anais II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT – ADEB**. Resende, RJ, 2005. Disponível em : https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/45_Artigo-BSC.pdf . Acesso em 05 ago. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, vol. 40, n. 1, p. 6-19, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2019.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino, NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **RAP**. Rio de Janeiro. v. 32, n.6. p.43-61, Nov/Dez, 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775> Acesso em: 10 jan. 2020.

HAMMER, Michael. O que é gestão de processo de negócios? In: BROCKE, JanVom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças gerenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ. **Manual de Elaboração de Relatório de Gestão**. Amapá, 2019. Disponível em: <https://ifap.edu.br/publicacoes/item/2412-manual-de-elaboracao-do-relatorio-de-gestao> . Acesso em: 07 ago.2020.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Regimento Geral**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano de desenvolvimento institucional IFRJ: 2014 – 2018**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2014.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Edital N° 79/2015**. Torna pública a realização de Concurso Público para provimento de vagas em cargos efetivos do quadro único

de pessoal do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2015.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Resolução N°23**: aprova o Regulamento Institucional de Bibliotecas. Rio de Janeiro: IFRJ, 2017a.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Resolução N°24**: aprova a Política de desenvolvimento de acervo do Sistema de bibliotecas do IFRJ. Rio de Janeiro: IFRJ, 2017b.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano estratégico IFRJ**: 2017 – 2021. Rio de Janeiro: IFRJ, 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Levantamento de Necessidades de Capacitação. Rio de Janeiro**. IFRJ, 2019a. Disponível em https://portal.ifrj.edu.br/levantamento-necessidades-capacitacao_ Acesso em: 15 ago. 2019.:

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Carta de serviços aos usuários do IFRJ**. IFRJ, 2019b. Disponível em: https://issuu.com/ifrj/docs/carta_de_servi_os_aos_usu_rios_do_ifrj_-_2019 Acesso em: 20 abr. 2020.

LANCASTER, F. W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

LANGRIDGE, Derek. **Classificação**: abordagem para Estudantes de Biblioteconomia. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **Mapas estratégicos**: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias Corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LEMES, Déborah Elis Malerba. Sistema de medição do desempenho de processos (SMD). In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p.187-209.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: **Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos**, 2. A pesquisa qualitativa em debate. Bauru, 2004. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2012/03/MANZINI-José-Eduardo-Entevista-semi-estruturada-Análise-de-objetivos-e-de-roteiros.pdf_ Acesso em: 10 fev. 2019.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo Nosso de Cada Dia: modelagem de processos de trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MCCLELLAND, David C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American Psychologist**. January, 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 25 maio 2020.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social**. Rio de Janeiro, Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto alegre: Artmed, 2007. (E-book)

MINTZBERG, Henry. Os cinco Ps para estratégia. IN: MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto alegre: Artmed, 2007. p. 24-29 (E-book)

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOORI, Roberto Giro; ZILBER, Moisés Ari. Um estudo da cadeia de valores com a utilização da análise fatorial. **RAC**. v.7, n.3, jul-set 2003. p.127-147. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a07.pdf>. Acesso em 22 fev. 2019.

MOUTINHO, Sonia; LUSTOSA, Ianna. As bibliotecas dos Institutos Federais frente as novas demandas gerenciais e informacionais causadas pela Lei 11.892/2008. **VI Fórum Nacional de Bibliotecários dos Institutos Federais**. IF Sertão Pernambucano. 03 a 06 de outubro de 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/6566633/AS_BIBLIOTECAS_DOS_INSTITUTOS_FEDERAIS_FRENTE_ÀS_NOVAS_DEMANDAS_GERENCIAIS_E_INFORMACIONAIS_CAUSADA_S_PELA_LEI_11.892_2008. Acesso em: 03 mar. 2019.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.); VALLE, Rogerio (Org.). **Análise e modelagem de Processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

ORTEGA, Cristina Dotta. Do princípio monográfico à unidade documentária: exploração dos fundamentos da Catalogação. **Liinc em Revista**, v.7, n.1, março, 2011, p. 43 – 60. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2011/04/pdf_473df66734_0015646.pdf. Acesso em: 20 mar. 2020.

PALADINI, João Silvestre dos Santos. **Priorização de indicadores de desempenho empresarial baseados na Satisfação do Cliente.** (Dissertação de Mestrado) Rio Grande do Sul: UFRS, 2002. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3242>. Acesso em 10 ago. 2020.

PANOSSO, Oderson; [et. al.]. Processo de aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho: estudo com gestores empresariais. **Revista de Negócios.** v.22, n.4, p.19-39. October, 2017. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/6944>. Acesso em: 26 mar. 2019.

PAULA, Mariléia Aparecida de.; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação.** v. 12, n. 3, 2014. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/39765>. Acesso em: 20 jan. 2019.

PAULA, M. A.; VERGUEIRO, W. C. S. Avaliação de desempenho em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de indicadores. **Informação & Sociedade: Estudos,** v. 28, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38263/19709> Acesso em: 10 jan. 2020.

PEDRO, José Maria. O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público. **Informação e Informática.** Portugal, n.28, 2004. Disponível em: http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/BSC_Sector_Publico_2004.pdf. Acesso em 07 ago. 2020.

PEREIRA, Ana Maria; LAURINDO, Danielle Bianchi Rachadel; SANTIAGO, Silvana Adir. A representação descritiva e temática dos estoques informacionais da BPSC: relato de experiência. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis,** v.16, n.1, p. 358-380 jan./jun., 2011. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/756>. Acesso em: 12 fev. 2020.

PORTER, Michael E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. IN: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 237-270.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão e Tecnologia.** v.3, n.2, 2013. Disponível em: [.http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486](http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486) Acesso em: 07 ago. 2020.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review,** p. 315, May/June, 1990. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf. Acesso em: 27 fev. 2019.

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROSEMANN, Michael e BROCKE, Jan Vom. Os sei elementos centrais da Gestão de Pcessos de Negócios. In: BROCKE, JanVom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2054> Acesso em: 05 jan. 2020.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas**. Enanpad 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-2292.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SILVA, Leandro Costa da. O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.10, n.4, p.61-73, out-dez, 2003. Disponível em: <http://www.bmainformatica.com.br/pdfs/BSC%20eo%20Plano%20Estrategico.pdf>. Acesso em 10 ago. 2020.

SILVA JUNIOR, Sady Darci da; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Proposta de mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**. São Paulo, v. 1, n. 1, p 26-46, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/3>. Acesso em: 20 out. 2019.

SOUZA, Maria Eliziana Pereira; TARGINO, Maria da Graça. Cinco leis da Biblioteconomia/ Cinco leis de Ranganathan: resistindo bravamente ao tempo. **Ciência da informação em revista**. Maceió, Al, v. 3, n. 1, p. 11-29, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/2334/1840>. Acesso em: 20 jan. 2019.

TEIXEIRA, Cristiane da Cunha et.al. Das bibliotecas do IFRJ à biblioteca do IFRJ: projeto de estruturação do sistema integrado de bibliotecas. In: FONTES, Marisa Aguetoni. **O trabalho do servidor público federal no IFRJ: experiências, atuações e reflexões**, 2012. p.65-70.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CARATINA. **Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação**. Santa Catarina: UFSC, 2020. Disponível em: <https://portal.bu.ufsc.br/conheca-a-bu/administrativo/estrutura-organizacional/decti/>. Acesso em: jul. 2020.

VALENTIM, Marta Lígia (org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VALLE, Samuel Castañon Penha. Implementação de um projeto de melhoria contínua de processos. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p.213-230.

VALLE, Rogério. Avaliação de desempenho e indicadores. IN: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014. p.298-311.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em Administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016. (E-book)

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

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA – MAPEAMENTO DE PROCESSO

MAPEAMENTO DE PROCESSO						
DADOS DO PROCESSO						
Processo						
Sub-processo						
Entrada (início do processo)						
Saída (saída do processo)						
Objetivo do processo						
Clientes/usuários						
Periodicidade						
Indicador (existente)						
Sistema de apoio						
Base legal						
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO						
Desafio Estratégico						
Objetivo Estratégico						
GESTOR DO PROCESSO						
Nome						E-mail
Cargo						
ANALISTA(S) DO PROCESSO						
Nome						
Nome						
ATIVIDADES						
Ordem	Tipo	Nome da Tarefa/Decisão	Descrição	Executor/Responsável	Documentos	Tempo
	Tarefa/Decisão	Nome da tarefa	Descrição de como é executada a tarefa ou de como é realizada a decisão	Órgão responsável pela tarefa ou decisão	Documentos usados na tarefa ou na tomada de decisão: formulário, memorando, manual, etc.. Onde se encontra o documento?	Qual o tempo médio de realização da atividade?
N.	Problemas			Sugestões de melhorias		
1						
DE ACORDO						
Data: _____ / _____ / _____						
Assinatura do Entrevistado: _____						

Fonte: Elaboração própria, 2019.

APÊNDICE B
ROTEIRO DE ENTREVISTA – MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	
CONHECIMENTO	
CARGO	
FORMAÇÃO	
INÍCIO DO EFETIVO EXERCÍCIO	
TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM BIBLIOTECAS	
IDIOMAS	
DOMÍNIO DE TECNOLOGIAS	
PÓS-GRADUAÇÃO	
NOÇÕES DE GESTÃO	
NOÇÕES DE ADM. PÚBLICA.	
CURSOS NA ÁREA DE BIBLIOTECOMIA	
HABILIDADES	
ATITUDES	
DE ACORDO	
Data: ____ / ____ / ____	
Assinatura do Entrevistado: _____	

Fonte: Elaboração própria, 2019.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é THAIS DA SILVA ALVES e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema **DESEMPENHO ESTRATÉGICO ORIENTADO A PROCESSOS, COMPETÊNCIAS E INDICADORES: PROPOSIÇÕES PARA AS BIBLIOTECAS DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se **justifica** Trata-se de uma pesquisa inédita no Instituto Federal do Rio de Janeiro, a qual servirá como base para a implantação de um modelo de gestão, com foco no alinhamento estratégico entre processos, competências e indicadores de desempenho no Sistema de Bibliotecas do IFRJ. Em relação à praticidade, a pesquisa poderá tornar o Sistema de bibliotecas do IFRJ mais dinâmico, efetivo e qualificado, focado na melhoria contínua e na excelência.

Nesse sentido, o **objetivo principal** deste trabalho visa Caracterizar formas de integração entre o alinhamento estratégico, o desenvolvimento de competências e o sistema de indicadores à melhoria de processos nas bibliotecas do IFRJ.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá ao entrevistador procurar o entrevistado no **local** que este designar. A entrevista será gravada somente na modalidade de **áudio** e o mesmo será transcrito e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para **fins acadêmicos e científicos da área**.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a ausência de alinhamento entre as estratégias organizacionais do IFRJ e a gestão do Sistema de Bibliotecas (SiBI) do IFRJ.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, **os riscos** desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

Visando **minimizar estes riscos**, o entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como "Entrevistado 1" e assim sucessivamente.

O entrevistado tem a **liberdade e o direito de interromper a entrevista** no momento que achar necessário e a mesma não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado não se sinta confortável **posteriormente** a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Será garantido ao entrevistado a manutenção do **sigilo e da privacidade** de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Será **entregue uma via** deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado.

Esta pesquisa **não proporcionará qualquer despesa** ou custo para o entrevistado.

Como os danos causados pela entrevista serão minimizados em função do anonimato do entrevistado, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe **indenizações** decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO (Orientador)

THAIS DA SILVA ALVES (Pesquisador)

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2019

De acordo, _____
(Entrevistado)

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:
americodacostamos@gmail.com, alves.thais@ifrrj.edu.br, Comitê de Ética da UFRRJ: (21)
2681-4707; 2682-1220

ANEXOS

ANEXO 1
MAPA ESTRATÉGICO DO IFRJ 2018-2022



Fonte: IFRJ, 2018, p.38.

ANEXO 2

INDICADORES E METAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS				
		2017	2018	2019	2020	2021
CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO ESTADUAL	ÍNDICE DE ÊXITO	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)				
	ÍNDICE DE EVASÃO	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)				
	ÍNDICE DE RETENÇÃO	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)				
FORMAR PROFISSIONAIS EM SINTONIA COM AS NECESSIDADES DA SOCIEDADE	TAXA DE INSERÇÃO NO MUNDO DE TRABALHO	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)				
CONTRIBUIR PARA O AVANÇO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO E PRODUTIVO	TAXA DE TECNOLOGIAS TRANSFERIDAS PARA A SOCIEDADE	-	1	1	1	1
	EMPREENHIMENTOS INCLUBADOS	1	2	3	4	5
	NÚMERO DE REGISTROS DE LICENCIAMENTOS E PATENTES (INOVAÇÃO TECNOLÓGICA)	1	1	2	2	2
CONSOLIDAR A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NOS DIFERENTES NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO	OFERTA DE CURSOS NA MODALIDADE EAD	-	1 CURSO	2 CURSOS	2 CURSOS	3 CURSOS
	ÍNDICE DE OFERTA DE CURSOS TÉCNICOS E DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS COM OFERTA DE CARGA HORÁRIA EM EAD	-	5%	5%	10%	10%
	FORMAÇÃO DO DOCENTE EM EAD	1 TURMA	2 TURMAS	2 TURMAS	2 TURMAS	2 TURMAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS				
		2017	2018	2019	2020	2021
AMPLIAR PARCERIAS COM O SETOR PRODUTIVO E INSTITUIÇÕES DE ENSINO E PESQUISA, NACIONAIS E INTERNACIONAIS	ÍNDICE DE PARCERIAS ESTABELECIDAS	80%	80%	80%	80%	80%
FORTALECER E DIVERSIFICAR AS AÇÕES VOLTADAS À EDUCAÇÃO INCLUSIVA	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE AÇÕES PLANEJADAS INCLUSIVAS	-	65%	65%	65%	65%
IMPLEMENTAR PRÁTICAS PEDAGÓGICAS TRANSFORMADORAS E ADEQUADAS AOS DIFERENTES NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO	ÍNDICE DE FORMAÇÃO CONTINUADA AOS DOCENTES	-	5%	5%	10%	10%
	TAXA DE ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE TECNOLOGIAS E METODOLOGIAS EDUCACIONAIS INCLUSIVAS	50%	50%	50%	50%	50%
PROMOVER A ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL COM ÊNFASE NA INCLUSÃO	PROJETOS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	5	5	6	6	7
	ÍNDICE DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL POR PROCESSO DE SELEÇÃO	70%	70%	75%	75%	80%
	ALUNOS BENEFICIADOS PELA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	20%	20%	25%	25%	30%
INTEGRAR E AMPLIAR ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	TAXA DE ESTUDANTES PARTICIPANTES DE PROJETOS DE PESQUISA E EXTENSÃO	5%	5%	5%	6%	7%
	TAXA DE SERVIDORES ENVOLVIDOS EM PROJETOS DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E INOVAÇÃO	10%	10%	10%	15%	20%
	TAXA DE INTEGRAÇÃO DOS PROJETOS DE ENSINO E/OU PESQUISA E/OU EXTENSÃO	10%	15%	20%	25%	30%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS				
		2017	2018	2019	2020	2021
DESENVOLVER MODELO DE GOVERNANÇA COM FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA E TRANSPARENTE	ÍNDICE DO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GOVERNANÇA	-	-	20%	40%	40%
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS	-	70%	75%	80%	90%
	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	20%	80%	80%	100%	100%
OTIMIZAR OS PROCESSOS DE TRABALHO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO	-	-	25 PTS	50 PTS	75 PTS
APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	-	-	-	50%	100%
	ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO	30%	40%	60%	80%	100%
PROMOVER A INTEGRAÇÃO SISTÊMICA	TAXA DE INTEGRAÇÃO DOS PROJETOS INSTITUCIONAIS	50%	55%	55%	60%	60%
PROMOVER A CULTURA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE METAS ALCANÇADAS	-	60%	60%	70%	75%
	TAXA DE RECONHECIMENTO POR RESULTADOS ALCANÇADOS POR SETOR	-	100%	100%	100%	100%
PROMOVER A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES NO ÂMBITO PROFISSIONAL E PESSOAL	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	-	30%	40%	50%	60%
	ÍNDICE DE ATENDIMENTO DAS AÇÕES VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR	30%	40%	50%	50%	50%
	TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES	50%	100%	100%	100%	100%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS				
		2017	2018	2019	2020	2021
REDIMENSIONAR E CONSOLIDAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA, ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS E MODERNIZAÇÃO DE ROTINAS	25%	50%	75%	100%	100%
	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA	30%	35%	40%	45%	50%
CONSOLIDAR A IMPLANTAÇÃO DOS CAMPUS DA EXPANSÃO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA DOS CAMPUS DO IFRJ	-	28,57%	35,72%	42,87%	50%
OTIMIZAR A APLICAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS	ÍNDICE DE INVESTIMENTO/CUSTEIO	-	5%	5%	10%	10%
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COM PROJETOS ESTRATÉGICOS	-	100%	100%	100%	100%
AMPLIAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS	TAXA DE RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS DISPONIBILIZADOS	0,10%	0,20%	0,30%	0,40%	0,50%
	ÍNDICE DE INCREMENTO DOS RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS	-	10%	10%	5%	5%

Fonte: IFRJ, 2018, p.43-46.

ANEXO 3

INDICADORES VALIDADOS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2017-2021)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO ESTADUAL	ÍNDICE DE ÊXITO
	ÍNDICE DE EVASÃO
	ÍNDICE DE RETENÇÃO
FORMAR PROFISSIONAIS EM SINTONIA COM AS NECESSIDADES DA SOCIEDADE	TAXA DE INSERÇÃO NO MUNDO DE TRABALHO
CONTRIBUIR PARA O AVANÇO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO E PRODUTIVO	TAXA DE TECNOLOGIAS TRANSFERIDAS PARA A SOCIEDADE
	EMPREENDIMENTOS INCUBADOS
	NÚMERO DE REGISTROS DE LICENCIAMENTOS E PATENTES (INOVAÇÃO TECNOLÓGICA)
CONSOLIDAR A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NOS DIFERENTES NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO	OFERTA DE CURSOS NA MODALIDADE EAD
	ÍNDICE DE OFERTA DE CURSOS TÉCNICOS E DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS COM OFERTA DE CARGA HORÁRIA EM EAD
	FORMAÇÃO DO DOCENTE EM EAD
AMPLIAR PARCERIAS COM O SETOR PRODUTIVO E INSTITUIÇÕES DE ENSINO E PESQUISA, NACIONAIS E INTERNACIONAIS	ÍNDICE DE PARCERIAS ESTABELECIDAS
FORTALECER E DIVERSIFICAR AS AÇÕES VOLTADAS À EDUCAÇÃO INCLUSIVA	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE AÇÕES PLANEJADAS INCLUSIVAS
IMPLEMENTAR PRÁTICAS PEDAGÓGICAS TRANSFORMADORAS E ADEQUADAS PARA OS DIFERENTES NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO	ÍNDICE DE FORMAÇÃO CONTINUADA AOS DOCENTES
	TAXA DE ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE TECNOLOGIAS E METODOLOGIAS EDUCACIONAIS INCLUSIVAS
PROMOVER A ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL COM ÊNFASE NA INCLUSÃO	PROJETOS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
	ÍNDICE DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL POR PROCESSO DE SELEÇÃO
	ALUNOS BENEFICIADOS PELA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
INTEGRAR E AMPLIAR ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	TAXA DE ESTUDANTES PARTICIPANTES DE PROJETOS DE PESQUISA E EXTENSÃO
	TAXA DE SERVIDORES ENVOLVIDOS EM PROJETOS DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E INOVAÇÃO
	TAXA DE INTEGRAÇÃO DOS PROJETOS DE ENSINO E/OU PESQUISA E/OU EXTENSÃO
DESENVOLVER MODELO DE GOVERNANÇA COM FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA E TRANSPARENTE	ÍNDICE DO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GOVERNANÇA
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS
	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
OTIMIZAR OS PROCESSOS DE TRABALHO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO
APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO
	ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO
PROMOVER A INTEGRAÇÃO SISTÊMICA	TAXA DE INTEGRAÇÃO DOS PROJETOS INSTITUCIONAIS
PROMOVER A CULTURA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE METAS ALCANÇADAS
	TAXA DE RECONHECIMENTO POR RESULTADOS ALCANÇADOS POR SETOR
PROMOVER A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES NO ÂMBITO PROFISSIONAL E PESSOAL	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
	ÍNDICE DE ATENDIMENTO DAS AÇÕES VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR
	TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES
REDIMENSIONAR E CONSOLIDAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA, ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS E MODERNIZAÇÃO DE ROTINAS
	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA
CONSOLIDAR A IMPLANTAÇÃO DOS CAMPUS DA EXPANSÃO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA DOS CAMPUS DO IFRJ
OTIMIZAR A APLICAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS	ÍNDICE DE INVESTIMENTO/CUSTEIO
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COM PROJETOS ESTRATÉGICOS
AMPLIAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS	TAXA DE RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS DISPONIBILIZADOS
	ÍNDICE DE INCREMENTO DOS RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS

Fonte: IFRJ, 2018, p.40-42.

ANEXO 4

ATA DE DEFESA DE TESE



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

ATA Nº 1

Aos 27 dias do mês de julho do ano de dois mil e vinte, às 17h, por Video Conferência, instalou-se a banca examinadora de dissertação de mestrado da aluna THAÍS DA SILVA ALVES, sob a orientação do professor AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO. A banca examinadora foi composta pelos professores/pesquisadores:

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA - PRESIDENTE DA BANCA
AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO - MEMBRO INTERNO, ORIENTADOR
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO - MEMBRO INTERNO
LEONARDO FERNANDES SOUTO - MEMBRO EXTERNO À INSTITUIÇÃO
MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ - MEMBRO EXTERNO À INSTITUIÇÃO

A dissertação intitulada "Desempenho estratégico orientado a processos, competências e indicadores: proposições para as bibliotecas do Instituto Federal do Rio de Janeiro" foi iniciada às 17h e teve a duração de 30 minutos de apresentação. A Candidata, após avaliada pela banca examinadora, obteve o resultado:

- APROVADO (a), devendo o (a) Candidato (a) entregar a versão final em até 60 dias à sua coordenação de curso (de acordo com a Deliberação Nº 84 de 22 de agosto de 2017).
- APROVADO (a) COM RESSALVA, devendo o (a) Candidato (a) satisfazer, no prazo estipulado pela banca, as exigências constantes da Folha de Modificações de Dissertação de Mestrado anexa à presente ata. Após, entregar a versão final em até 60 dias à sua coordenação de curso (de acordo com a Deliberação Nº 84 de 22 de agosto de 2017).
- REPROVADO (a).

Seropédica 27 de julho de 2020.

Dr. LEONARDO FERNANDES SOUTO, UFRJ
Examinador Externo à Instituição

Dr. MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, UFF
Examinador Externo à Instituição

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO, FGV
Examinador Interno

Dra. MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO, UFRJ
Examinadora Interna

Dr. SAULO BARBARA DE OLIVEIRA, UFRJ
Presidente

THAÍS DA SILVA ALVES
Mestrando

OBSERVAÇÃO: Esta ata é documento administrativo de uso exclusivo da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e NÃO pode ser utilizada a título de comprovação de Grau pelo candidato, que deve seguir o trâmite institucional para emissão de Diploma, Histórico Escolar e demais declarações.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E
CONTRATOS

FOLHA DE ASSINATURAS

Emitido em 27/07/2020

ATA DE DEFESA DE TESE N° 32/2020 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 18/08/2020 14:29)

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)

Matricula: 2342522

(Assinado digitalmente em 18/08/2020 12:26)

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)

Matricula: 308451

(Assinado digitalmente em 22/09/2020 18:12)

MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 455.126.127-00

(Assinado digitalmente em 18/08/2020 22:48)

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 804.962.297-53

(Assinado digitalmente em 18/08/2020 11:20)

THAIS DA SILVA ALVES

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 053.784.707-30

(Assinado digitalmente em 18/08/2020 11:07)

LEONARDO FERNANDES SOUTO

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 028.193.046-63

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número:
32, ano: 2020, tipo: ATA DE DEFESA DE TESE, data de emissão: 18/08/2020 e o código de verificação:
95dadba9d

ANEXO 5
FOLHA DE APROVAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

THAÍS DA SILVA ALVES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestra, no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/07/2020.

Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da tese / dissertação.

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA, Dr. - UFFRJ - PRESIDENTE DA BANCA

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO Dr. - UFF - MEMBRO INTERNO, ORIENTADOR

MÁRIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO, Dr. - UFFRJ - MEMBRO INTERNO

LEONARDO FERNANDES SÓUTO, Dr. - UFRJ - MEMBRO EXTERNO À INSTITUIÇÃO

MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Dr. - UFF - MEMBRO EXTERNO À INSTITUIÇÃO

Obs: Colocar no anexo o(s) documento(s) com a(s) assinatura(s) eletrônica(s) obtida(s) através do SEI. Não serão aceitas assinaturas digitalizadas.