

# **SERVIÇOS E PRODUTOS DO SIBi/USP: descrição dos processos essenciais, gerenciais e de apoio**

*Maria Helena Di Francisco<sup>1</sup>, Teresinha das Graças Coletta<sup>2</sup>, Mariza Leal de Meirelles Do Coutto<sup>3</sup>, Angela Maria Belloni Cuenca<sup>4</sup>, Eliana de Azevedo Marques<sup>5</sup>, Maria Lucia Beffa<sup>6</sup>, Roberto Barsotti<sup>7</sup>, Rosa Tereza Tierno Plaza<sup>8</sup>, Telma de Carvalho<sup>9</sup>*

<sup>1</sup>Bibliotecária. Instituto de Física de São Carlos - USP. São Carlos. SP

<sup>2</sup>Bibliotecária. Escola de Engenharia de São Carlos - USP. São Carlos. SP

<sup>3</sup>Bibliotecária. Sistema Integrado de Bibliotecas - USP, São Paulo. SP

<sup>4</sup>Bibliotecária. Faculdade de Saúde Pública - USP, São Paulo, SP

<sup>5</sup>Bibliotecária Sistema Integrado de Bibliotecas - USP, São Paulo. SP

<sup>6</sup>Bibliotecária. Faculdade de Direito - USP. São Paulo. SP

<sup>7</sup>Bibliotecário. Sistema Integrado de Bibliotecas - USP, São Paulo. SP

<sup>8</sup>Bibliotecária. Escola de Artes, Ciências e Humanidades - USP. São Paulo. SP

<sup>9</sup>Bibliotecária. Faculdade de Odontologia - USP. São Paulo. SP

## **RESUMO**

O Modelo de Gestão do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP) incorpora conceitos e ferramentas de gerenciamento que permeiam as organizações modernas para garantir melhores índices de desempenho sistêmico e prestar serviços com qualidade e eficiência aos usuários. Como parte do Modelo está a identificação e a descrição detalhada dos processos de trabalho do Sistema, assim como o estabelecimento de alguns indicadores de desempenho. A partir do trabalho inicial, foi elaborado um levantamento complementar para identificação dos processos que abrangessem o conjunto do Sistema de forma ampla. Os dados foram dispostos em planilhas para melhor visualização, especialmente quanto aos macro-processos, processos, sub-processos e atividades. Os processos foram separados em essenciais, gerenciais e de apoio, além de elencadas as atividades pertinentes a cada um deles, bem como as instruções técnicas e fluxos de trabalho. Foram estabelecidos alguns indicadores, tendo por referência os da IFLA já estudados por outro Grupo de Trabalho. Daquele estudo quatro indicadores foram testados e validados pelo SIBi/USP por meio de aplicação piloto em algumas das Bibliotecas do Sistema e outros foram definidos no estudo atual. Com isso foi possível mapear os processos e as atividades desenvolvidas pelo conjunto de Bibliotecas sendo que cada Biblioteca, em função de sua especialidade e especificidade pode adequar o seu mapeamento. A definição de um núcleo básico de indicadores objetiva viabilizar a concretização da missão e dos objetivos em consonância com a política do SIBi/USP.

**Palavras-chave:** Modelo de gestão; Gestão por processos; Indicadores de desempenho.

## **ABSTRACT**

The Management Model of the Integrated Library System, University of São Paulo (SIBi/USP) incorporates concepts and management tools that permeate modern organizations to ensure better systemic performance indexes and provide services with quality and efficiency to users. Is part of the model, the identification and the detailed description of the essential processes, management and support, as well as the establishment of some performance indicators. From the initial work, we designed a complementary survey to identify the processes covering the whole of the System. Data were arranged in sheets for easy viewing, especially with regard to macro-processes, processes, sub-processes and activities. The processes were divided into essential, managerial and support. At that time, were listed the activities under each processes and their technical instructions and workflows. It were established some indicators, using model IFLA already studied by other Working Group. In this study four indicators have been tested and validated by SIBi/USP through pilot application in some of the Library System and others were defined in the current study. It was possible to map the processes and activities undertaken by all Libraries of SIBi/USP, and each of them, depending on their specialty and specificity can do its own mapping. The definition of a core of indicators can enable the achievement of the mission and objectives in line with the policy of SIBi/USP.

**Keywords:** Management model; Process management; Performance indicators.

## **1 introdução**

O Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo - SIBi/USP foi instituído pela Resolução n. 2226, de 08.07.1981 da Reitoria da USP, com o objetivo de criar condições para o funcionamento sistêmico das bibliotecas da Universidade para o cumprimento de sua missão, que é “Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a excelência do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com a utilização eficaz dos recursos públicos”.

O SIBi/USP é composto, atualmente, pelo conjunto de 43 (quarenta e três) bibliotecas, distribuídas pelas Unidades de Ensino e Pesquisa da Universidade; pelo Conselho Supervisor, formado por docentes, bibliotecários e um aluno da USP, e pelo Departamento Técnico, responsável pela coordenação técnica dos programas, projetos, diretrizes e procedimentos para o Sistema.

Em consonância com sua missão, o SIBi/USP desenvolve atividades para melhorar a gestão de seus recursos e aprimorar o atendimento de seus usuários, que somam 5.638 docentes/pesquisadores, 55.863 alunos de graduação e 31.319 alunos de pós-graduação (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP, 2009a).

Nesse sentido, varias ações vem sendo tomadas ao longo dos anos e, mais especificamente, a partir de 2001, com base nos conceitos e ferramentas de gerenciamento que permeiam as organizações modernas e reforçados pela busca da satisfação dos usuários, iniciou-se a construção de um “modelo de gestão” para o SIBi-USP. Sua estrutura compreende:

- A definição da Política Básica: Missão, Valores e Visão;
- A elaboração de Planejamento Anual com definição do SWOT, projetos e ações pontuais;
- O mapeamento dos processos, com indicação das instruções técnicas, fluxos de atividades, sistema de medição com monitoramento através de alguns indicadores de desempenho.

Um grupo de estudo constituído em 2008 foi responsável pela consolidação e alinhamento de iniciativas anteriores ao Modelo de Excelência em Gestão Pública – Gespública (1), adotado pela Reitoria da Universidade e demais Unidades de Ensino e Pesquisa da USP (2). Para esse trabalho contou-se com acessória externa.

O objetivo do mapeamento dos processos, motivo desse trabalho, foi o de identificar e registrar as atividades desenvolvidas pelas Bibliotecas do SIBi-USP, o que resultou em um documento com o detalhamento de todos os processos essenciais, gerenciais e de apoio. Esse mapeamento pode favorecer melhoria nos processos, uma vez que também estão sendo elaborados os fluxos de cada um, em forma de “modelos de referência” e motivo de outro trabalho nesse mesmo Seminário.

## **2 Revisão da literatura**

O atendimento e os produtos/serviços oferecidos reflete diretamente na satisfação do usuário e nesse sentido, o SIBi/USP tem pautado sua gestão nos princípios qualidade para, enquanto órgão público, atender a contento a comunidade na qual está inserido. Essa premissa é reforçada por GIMENO PERELLÓ (2008), ao dizer que a qualidade de um serviço público tem como objetivo principal a plena satisfação do usuário.

Para dar conta dessa premissa, dentre outras atividades, o SIBi/USP iniciou o desenho de um modelo de gestão por processos (COLETTA et al., 2001, 2002), que

serve de base para o mapeamento e as descrições das atividades nas Bibliotecas do Sistema.

Para Stoner (1985, p.11), modelo de gestão “é uma simplificação da realidade, usado para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos”. Mas a sua definição, como ressalta Pereira e Santos (2001), por mais abrangente que possa parecer, nunca pode ser considerada completa, mesmo que supostamente tenha sido feita a identificação detalhada de seus aspectos básicos, funcionais, estratégicos e de insumos e produtos. Esses modelos devem contemplar o que Rodrigues y Rodrigues (2001) preconiza: nas organizações modernas as estruturas são flexíveis, há delegação e descentralização das decisões, além do foco no compartilhamento de conhecimento e no trabalho em equipe.

Para dar conta dessa realidade, Molina Molina et al. (1999) apontam a gestão por processos como uma estratégia que tem sido adotada pelas organizações. Segundo Santos e Paim (2000, p.19), processo é “um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resultam em um produto específico para determinado cliente ou mercado [...] com ênfase na maneira como o trabalho é feito”. Para Gonçalves (2000), a gestão por processos pressupõe o foco no cliente e isso implica tanto na compreensão quanto no atendimento de suas necessidades.

A definição dos processos inclui o detalhamento das atividades e suas instruções de trabalho e fluxos. Para a definição dos fluxos, dentre as metodologias encontradas na literatura, a que melhor atende à realidade do atual estudo é a Enterpreise Knowledge Development – EKD (BUBENKO JR.; STIRNA; PERSSON, 1998), que retrata como a atividade é executada por meio de representação gráfica, de fácil assimilação. A metodologia EKD é constituída de vários sub modelos e dentre eles está o “modelo de processos de negócio” que, segundo Pádua (2004, p.37), “é usado para definir processos organizacionais, e a forma pela qual eles interagem e manuseiam a informação e os materiais”.

O estabelecimento de indicadores para os processos prioritários teve por referência os indicadores de IFLA (INTERNATIONAL..., 1996) para a área e adotou-se, como parâmetro, o estudo elaborado pelo grupo SIBindica (GRANDI et al., 2008; SAAD et al., 2008). Naquele estudo foram definidos onze indicadores, dos quais

quatro foram testados e validados pelo SIBi/USP, por meio de aplicação de piloto em Bibliotecas do Sistema. São eles:

- Uso da coleção de livros e outros materiais não periódicos;
- Rapidez do processamento técnico;
- Disponibilidade do documento;
- Agilidade no EEB e Comutação Bibliográfica.

Além desses quatro, para suprir as necessidades identificadas de imediato, foram estabelecidos mais dois indicadores, a saber:

- Agilidade na aquisição;
- Satisfação do Usuário (PAQ).

### **3 Materiais e métodos**

A partir do estabelecimento dos macroprocessos foi possível identificar processos, subprocessos, atividades, instruções de trabalho, fluxos e indicadores.

Os processos foram separados em essenciais, gerenciais e de apoio, a saber:

- Processos essenciais: “Acesso contínuo a informação e ao documento” e “Formação, desenvolvimento, tratamento e preservação de acervos”.
- Processos Gerenciais: “Gestão de estrutura de Bibliotecas”, “Gestão de pessoas”, “Gestão de projetos”, “Gestão de recursos financeiros” e “Planejamento anual”.
- Processos de Apoio: “Apoio as revistas científicas da USP”, “Apoio tecnológico e infraestrutura de equipamentos”, “Promoção e divulgação de serviços e produtos”, “Gestão do conhecimento”.

A partir dessa definição, iniciou-se a detalhamento de cada um deles, que para melhor visualização, foram inseridos em planilhas criadas para esse fim.

O detalhamento foi feito pelo grupo de nove bibliotecários, representantes do DT e de sete Bibliotecas, autores desse trabalho.

Adotou-se como forma de trabalho a realização de reuniões quinzenais, onde era discutido cada um dos processos, previamente detalhado por, pelo menos, dois integrantes do grupo. Alguns deles contaram com apoio de especialistas das Bibliotecas como, por exemplo, as atividades pertinentes à conservação e preservação de acervos.

O documento final do grupo foi submetido à análise e aprovação das quarenta e três Bibliotecas no final de 2009. E, a partir de janeiro de 2010, iniciou-se o trabalho de definição dos “modelos de referência”, com a assessoria de um docente da Escola de Engenharia de São Carlos e apoio de um estagiário, aluno do curso de Sistema de Informação do Instituto de Ciências Matemáticas e da Computação (ICMC).

Ressalta-se que pela facilidade de acesso a esse tipo de assessoria, essa etapa do trabalho está sendo feita pelas Bibliotecas do Campus de São Carlos, sob coordenação da EESC e do IFSC (Instituto de Física de São Carlos).

## **4 Resultados parciais**

Desses estudos resultaram o estabelecimento dos dois processos essenciais, cinco gerenciais e quatro de apoio, já mencionados, que reúnem 115 (cento e quinze) atividades e refletem a missão do SIBi/USP. Também foi possível a definição de alguns indicadores de desempenho que irão compor o Sistema de Desempenho do SIBI-USP.

Cada processo é descrito a seguir e no final, para facilitar a compreensão, é apresentado um exemplo de planilha, replicado a cada um dos processos.

Em paralelo iniciou-se a definição dos “modelos de referência”, como já mencionado.

### **4.1 Processos essenciais**

Os processos essenciais são a razão principal do SIBi/USP e estão reunidos a seguir, em forma de macroprocessos:

#### **4.1.1 Acesso contínuo à informação e ao documento**

Descrição: propicia o acesso à informação em tempo hábil, buscando atender a necessidades dos usuários.

Esse macroprocesso é constituído por três processos: serviços de referência; competência em informação para o usuário; e avaliação de satisfação do usuário. Cada um deles é constituído por subprocessos, que incluem uma série de atividades, instruções de trabalho e fluxos. São, ainda, suportados pelos seguintes indicadores: a) uso da coleção de livros e outros materiais não periódicos. b)

agilidade no empréstimo entre bibliotecas e na comutação bibliográfica. c) satisfação do usuário (PAQ). d) disponibilidade do documento.

#### 4.1.2 Formação, desenvolvimento, tratamento e preservação de acervos

Descrição: engloba as atividades relativas à seleção, aquisição, processamento técnico e preservação de acervos, em diferentes suportes, para suprir as necessidades de informação dos usuários.

Esse macroprocesso é constituído por três processos: formação, desenvolvimento e manutenção de acervos; tratamento técnico da informação; e preservação e conservação de acervos. Cada um deles é subdividido em vários sub-processos, com suas atividades, instruções e fluxos. Também são suportados por indicadores pré-estabelecidos: a) agilidade na aquisição; b) disponibilidade do documento; c) rapidez do processamento técnico; d) uso da coleção de livros e outros materiais não periódicos.

A descrição de cada macroprocesso está detalhada na figura 1, específica do “acesso contínuo à informação e ao documento”:

Processo	Subprocesso	Atividade	Instrução de trabalho	Fluxo	Indicadores
Serviços de referência	Orientação e atendimento ao usuário local e remoto, quanto aos serviços de busca, recuperação e localização do material bibliográfico	Formular e manter atualizada a política de acesso à informação e ao documento e intercâmbio de informações	DT / Bibl		
		Empréstimo	DT / Bibl	DT / Bibl	► Uso da coleção de livros e outros materiais não periódicos
		Consulta	DT / Bibl	DT / Bibl	► Uso da coleção de livros e outros materiais não periódicos
		Empréstimo entre bibliotecas	DT / Bibl	DT / Bibl	► Uso da coleção de livros e outros materiais não periódicos ► Agilidade no EEB e na Comutação Bibliográfica
		Comutação bibliográfica	DT / Bibl	DT / Bibl	► Uso da coleção de livros e outros materiais não periódicos ► Agilidade no EEB e na Comutação Bibliográfica
		Normalização de trabalhos acadêmicos	DT / Bibl	DT / Bibl	
		Pesquisa em bases de dados	DT / Bibl	DT / Bibl	
		Reprografia	DT / Bibl	DT / Bibl	
		Disseminação seletiva da informação	DT / Bibl	DT / Bibl	
		Intercâmbio de informações	DT / Bibl	DT / Bibl	

Processo	Subprocesso	Atividade	Instrução de trabalho	Fluxo	Indicadores
Competência em informação para o usuário	Programas de educação de usuário	Serviço de alerta	DT / Bibl	DT / Bibl	
		Formular e manter atualizadas políticas relativas à educação do usuário	DT / Bibl	DT / Bibl	
		Capacitar os usuários quanto ao uso de recursos disponíveis nas bibliotecas	DT / Bibl	DT / Bibl	
		Ministrar palestras, aulas a convite da Unidade, cursos e treinamentos	DT / Bibl	DT / Bibl	
		Organizar visitas orientadas para usuários internos e externos	DT / Bibl	DT / Bibl	
Avaliação de satisfação do usuário	Programa de avaliação	Identificar o nível de satisfação do usuário, para obtenção de subsídios com vistas ao aprimoramento de produtos e serviços oferecidos pela biblioteca	DT / Bibl	DT / Bibl	► Satisfação do usuário (PAQ) ► Disponibilidade do documento

**Figura 1:** Descrição do macroprocesso essencial “Acesso contínuo à informação e ao documento”.

## 4.2 Processos gerenciais

Os processos gerenciais suportam as decisões do SIBi/USP e contemplam:

### 4.2.1 Gestão de estrutura de Bibliotecas

Descrição: adequação de estruturas organizacionais de Bibliotecas para propiciar o pleno funcionamento com base na infraestrutura física e de pessoal, prestação de serviços e oferecimento de produtos.

Este macroprocesso é constituído pelos processos: modelos de estrutura organizacional; proposta de enquadramento de Bibliotecas; e enquadramento organizacional da Biblioteca.

### 4.2.2 Gestão de pessoas

Descrição: compreende as atividades de formação e desenvolvimento das equipes, em consonância com as políticas institucionais.

Esse macroprocesso é constituído pelos processos: seleção e recrutamento; avaliação de desempenho; capacitação; e promoção da qualidade de vida no trabalho.

### 4.2.3 Gestão de projetos

Descrição: aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas das equipes bibliotecárias às atividades de projetos, a partir do plano anual do SIBi/USP, a fim de atender às necessidades de novos desenvolvimentos e soluções de problemas do Sistema visando o aprimoramento de serviços e produtos.

Esse macroprocesso é constituído pelos processos elaboração, execução e monitoramento de projetos; e gerenciamento de projetos.

#### **4.2.4 Gestão de recursos financeiros**

Descrição: consiste na administração dos recursos financeiros orçamentários e extra-orçamentários de modo a garantir a manutenção e desenvolvimento de produtos e serviços.

Esse macroprocesso é constituído pelo processo aplicação de recursos financeiros.

#### **4.2.5 Planejamento anual do SIBi/USP**

Descrição: comprehende as atividades relacionadas ao cumprimento da missão, visão, objetivos e ao estabelecimento de estratégias a serem adotadas pelo SIBi/USP.

Esse macroprocesso é constituído pelo processo de elaboração do planejamento local e sistêmico do SIBi/USP.

### **4.3 Processos de apoio**

São os que suportam os processos essenciais e os gerenciais:

#### **4.3.1 Apoio às revistas científicas da USP**

Descrição: consiste no credenciamento das revistas científicas editadas por Unidades, Órgãos de Integração e Órgãos Complementares da Universidade de São Paulo para obtenção de recursos financeiros e/ou habilitação ao Portal de Revistas USP, com vistas à ampliação da visibilidade institucional e facilidade de acesso ao conhecimento.

Esse macroprocesso é constituído pelos processos de Credenciamento das revistas científicas e pelo de Gerenciamento do Portal de Revistas USP.

#### **4.3.2 Apoio tecnológico e infraestrutura de equipamentos**

Descrição: comprehende a administração da infraestrutura de tecnologia e de equipamentos, necessários para o desenvolvimento das atividades mantidas pelo SIBi/USP, em consonância com a política da Universidade para a área.

Esse macroprocesso é constituído pelos processos de Apoio tecnológico e pelo de Manutenção do parque computacional.

#### **4.3.3 Promoção e divulgação de serviços e produtos**

Descrição: consiste em potencializar a visibilidade e o uso de serviços e produtos do SIBi/USP por meio de planejamento e desenvolvimento de estratégias para sua promoção e divulgação.

Esse macroprocesso é constituído pelo processo de Difusão de serviços e produtos.

#### 4.3.4 Gestão do conhecimento

Descrição: comprehende o gerenciamento, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito das equipes bibliotecárias do SIBi/USP, para aprimorar o desempenho individual e organizacional, de acordo com os objetivos institucionais.

Esse macroprocesso é constituído pelo processo Organização e sistematização do conhecimento gerado pelo SIBI-USP.

Para cada indicador de desempenho, também foi definido um modelo de registro (figura 2), o que facilita a sua compreensão. O exemplo refere-se ao indicador “Uso da coleção de livros e outros materiais não periódicos”:

Registro de indicadores			
<b>Nome do indicador:</b> Uso da coleção de livros e outros materiais não periódicos			
<b>Descrição (o que mede):</b> Este indicador determina o grau de uso da coleção e, consequentemente, sua qualidade. Diferentemente de usar listas de especialistas ou as bibliografias, a qualidade da coleção é definida pelo uso real da coleção feita pelos usuários.			
Tipo:	1. Eficiência	2. Eficácia	3. Efetividade
<b>Atividade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empréstimo;</li><li>• Consulta;</li><li>• Empréstimo entre bibliotecas;</li><li>• Comutação bibliográfica;</li><li>• Realizar estudos para avaliação dos diferentes tipos de material bibliográfico, sendo um dos objetivos o fornecimento de subsídios para a aquisição, desbaste e descarte de material bibliográfico.</li></ul>			
<b>Cálculo (fórmula):</b> $\frac{\text{Número de consulta no ano}}{\text{Número total da coleção}}$			
<b>Fonte de dados:</b> RIBi - Relatório Individual de Bibliotecas do SIBi/USP			
<b>Periodicidade:</b> Anual			
<b>Resultados (série histórica):</b> A cada 03 anos			

<b>Referenciais comparativos:</b>
<b>Responsável:</b> Departamento Técnico
<b>Premissas:</b>

**Figura 2:** Modelo de registro de indicadores.

## 5 Considerações finais

Esse trabalho mostra que foi possível mapear sistematicamente os processos e as atividades desenvolvidas pelo conjunto de Bibliotecas do SIBI/USP. Cada uma delas, em função de sua especialidade e especificidade, poderá adequar o seu mapeamento. E a definição de um núcleo básico de indicadores objetiva viabilizar a concretização da missão e dos objetivos em consonância com a política do SIBI-USP.

Dessa forma, hoje o SIBI-USP tem todos os seus serviços mapeados na forma de processos e, a partir desse mapeamento, é preciso dar continuidade à definição dos “modelos de referência”, em fase de elaboração.

Outra ação de relevância é a discussão permanente, em âmbito sistêmico, para manutenção da atualização dos processos e de sua aplicação no dia a dia do Departamento Técnico e das Bibliotecas para consolidação do “Modelo de Gestão”.

## 6 Referências

BUBENKO JR., STIRNA, J., PERSSON, A. *User guide of the knowledge management approach using Enterprise Knowledge Patterns*. Stockholm: Royal Institute of Technology (KTH); Stockholm University, 1998.

COLETTA, T. G. et al. *Modelo de gestão*: proposta para o SIBI/USP. 2001. 51 f. Monografia (Especialização) – Sistema Integrado de Bibliotecas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

COLETTA, T.G. et al. Modelo de gestão: proposta para o SIBI/USP. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12./SIMPÓSIO DE DIRETORES DE BIBLIOTECAS DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE, 2., Recife, 2002. *Anais...* Recife: UFPE/SIB, 2002. (CD-ROM).

GIMENO PERELLÓ, J. *Evaluciacón de la calidad en bibliotecas*: compromiso con lo publico. Buenos Aires: Alfagrama, 2008.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.4, p.8-19, 2000.

GRANDI, M.E.G. et al. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: projeto desenvolvido no SIBI/USP. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008. 1 Pen-Drive.

GUERRINI, F.M. *Modelos de referência de gestão da EESC-USP*. São Carlos: Cubo, 2009.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS. *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*. München: Sauer, 1996. (IFLA Pub,76)

MOLINA MOLINA et al. Gestión por procesos en las unidades de información. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, Medelin, v.22, n.2, p. 11=31, jul./dic. 1999.

PÁDUA, S.I.D. *Método de avaliação do modelo de processos de negócio do EKD*. 2004. 252p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

PEREIRA, M.I.; SANTOS, S.A. *Modelo de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira, 2001.

RODRIGUES Y RODRIGUES, M.V. *Gestão do conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade em valores intangíveis*. Rio Janeiro: IBPI, 2001.

SAAD, M.R.M. et al. *Estudo de indicadores de desempenho sistêmicos*. São Paulo: SIBI/USP, 2008. (Relatório final).

SAMPAIO, M. I. C. et. al. *Relatório final da segunda etapa do Programa de Avaliação da Qualidade dos produtos e serviços das bibliotecas do SIBI/USP: PAQ/2005*. São Paulo: SIBI/USP, 2007. 91 p.

SANTOS, A.F.; PAIM, I. A informação nos modelos organizacionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Brasília, v.2, n.2, p.23-32, 1997.

STONER, J.A.F. *Administração*. Tradução e José Ricardo Brandão Azevedo. 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Anuário estatístico USP 2009**. São Paulo: CODAGE/USP, 2009a. Disponível em:

<[http://sistemas3.usp.br/anuario/usp\\_em\\_numeros.pdf](http://sistemas3.usp.br/anuario/usp_em_numeros.pdf)>. Acesso em: 2 jun. 2010.

UNIVERSIDADE de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas. Departamento Técnico. *Serviços e Produtos do SIBI/USP: descrição dos processos essenciais, gerenciais e de apoio*. São Paulo: SIBI/USP, 2009b. 25 p. + Apêndices.

Notas:

(1) GESPUBLICA: informações em <https://www.gespublica.gov.br>.

(2) GESPUBLICA USP: informações em <http://www.reitoria.usp.br/reitoria/?q=node/30>