

**GERENCIAMENTO E
MAPEAMENTO DE
PROCESSOS EM
BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS:
UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA
LITERATURA**

**PROCESS MANAGEMENT AND MAPPING IN PUBLIC UNIVERSITY
LIBRARIES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

Ciências Sociais Aplicadas • 20/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/789876002](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/789876002)

Jerusalém de Lima Silva
Helena Quedma Bomfim Hermenegildo de Lima
Joás Jerônimo dos Santos
Josenaido de Souza Carneiro
Maria de Fátima Henrique Jorge Maia
Thiago Soares da Silva

RESUMO

Esta revisão sistemática da literatura analisa como o gerenciamento e o mapeamento de processos têm sido aplicados em bibliotecas universitárias públicas, sistematizando modelos, práticas, benefícios e lacunas de conhecimento. A pesquisa foi elaborada em conformidade com as diretrizes do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020), com questão estruturada no formato PICO. A busca foi realizada em sete bases de dados e fontes (Portal CAPES, SciELO, Scopus, Web of Science, BRAPCI, BDTD e Google Scholar), entre janeiro e março de 2024, resultando na inclusão de cinco estudos publicados entre 2017 e 2025. Os resultados demonstram que a gestão por processos abrange processos primários (empréstimo, atendimento, referência), de apoio (processamento técnico, aquisição, conservação) e gerenciais (planejamento, avaliação, gestão de indicadores), utilizando notações como a BPMN e metodologias estruturadas como o BPM Acadêmico. Entre os benefícios reportados, destacam-se a padronização das rotinas, a identificação de gargalos, a preservação do conhecimento institucional e a melhoria da qualidade do serviço. Os desafios incluem resistência à mudança, falta de capacitação e dificuldade de sustentação. Conclui-se que a gestão por processos constitui instrumento estratégico para a modernização das bibliotecas universitárias públicas brasileiras, embora a produção científica ainda se concentre em estudos de caso isolados, demandando consolidação e aprofundamento.

Palavras-chave: Gestão por processos; Bibliotecas universitárias; Mapeamento de processos; Revisão sistemática; Instituições públicas de ensino superior.

ABSTRACT

This systematic literature review analyzes how process management

and mapping have been applied in public university libraries, systematizing models, practices, benefits, and knowledge gaps. The research was conducted in accordance with the *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020) guidelines, with a research question structured in the PICO format. The search was performed in seven databases and sources (Portal CAPES, SciELO, Scopus, Web of Science, BRAPCI, BDTD, and Google Scholar), between January and March 2024, resulting in the inclusion of five studies published between 2017 and 2025. The results demonstrate that process management encompasses primary processes (loan, reference, user service), support processes (technical processing, acquisition, preservation), and managerial processes (planning, evaluation, performance management), using notations such as BPMN and structured methodologies such as BPM Acadêmico. Reported benefits include routine standardization, bottleneck identification, institutional knowledge preservation, and service quality improvement. Challenges include resistance to change, lack of training, and sustainability difficulties. It is concluded that process management constitutes a strategic instrument for the modernization of Brazilian public university libraries, although scientific production still focuses on isolated case studies, demanding consolidation and further research.

Keywords: Process management; University libraries; Process mapping; Systematic review; Public higher education institutions.

1. INTRODUÇÃO

As bibliotecas universitárias públicas constituem pilares fundamentais do sistema de ensino superior brasileiro, responsáveis por prover informações, apoiar a pesquisa, fomentar a leitura e garantir o acesso democrático ao conhecimento. Nessas instituições,

os processos de trabalho — desde a aquisição e catalogação de obras até o atendimento ao usuário e a gestão do acervo — operam sob condições específicas de restrição orçamentária, rotatividade de pessoal e demandas crescentes da comunidade acadêmica. Nesse contexto, a gestão por processos emerge como instrumento estratégico para racionalizar recursos, padronizar rotinas, preservar o conhecimento institucional e, sobretudo, melhorar a qualidade dos serviços prestados.

1.1. Contextualização

O cenário contemporâneo das bibliotecas universitárias públicas brasileiras é marcado por transformações profundas. A expansão do ensino superior, a digitalização dos acervos, a emergência de novas tecnologias de informação e as exigências de transparência e eficiência da gestão pública impõem desafios inéditos a essas instituições. Dantas (2024, p. 7) situa esse panorama ao afirmar:

Diante de um mundo globalizado e caracterizado por fenômenos intensos e constantes de mudanças, sejam eles originados de relações econômicas, comerciais, culturais, ou mesmo tecnológicos, que resultam no encurtamento das distâncias e transcendem as fronteiras nacionais, assim como a urgência em se adaptar a novas formas de se pensar, novos métodos e modelos de trabalho, é preciso que "todos" estejam atentos a incorporar os cenários organizacionais atuais. E não importa o tamanho ou segmento da organização, ou a localização, ou o perfil da mão de obra, a necessidade de sobrevivência se dá no bairro, cidade, estado, país; e se faz necessário a implantação de um sistema de aprimoramento eficaz, que traga resultados para todos os envolvidos.

Essa constatação aplica-se integralmente às bibliotecas universitárias públicas, que precisam conciliar a missão institucional de promoção do acesso à informação com a necessidade de eficiência operacional. Ferreira Júnior e Mota (2017) destacam que, nesse ambiente, os processos de trabalho frequentemente apresentam redundâncias, inconsistências e dependência excessiva do conhecimento tácito dos servidores, o que compromete a qualidade do serviço e a continuidade das atividades em cenários de rotatividade de pessoal.

A gestão por processos, nesse contexto, apresenta-se como alternativa para superar limitações históricas da administração pública brasileira, marcadas pela burocracia, pela fragmentação departamental e pela dificuldade de mensuração de resultados.

Capote (2018, p. 23) sintetiza essa abordagem ao definir o BPM como: “Uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização”.

Tal definição evidencia que a gestão por processos não se reduz à mera documentação de rotinas, mas constitui uma disciplina gerencial que articula planejamento, execução, monitoramento e melhoria contínua — dimensões essenciais para bibliotecas que precisam demonstrar valor à sociedade e às instituições às quais estão vinculadas.

1.2. Problemática

Apesar do potencial da gestão por processos, sua aplicação em bibliotecas universitárias públicas brasileiras ainda é incipiente e fragmentada. Estudos pontuais demonstram experiências isoladas de mapeamento (Witt, 2019; Rossi et al., 2018), metodologias adaptadas ao contexto acadêmico (Carvalho; Aganette; Maculan, 2025) e análises da tipologia de processos (Castanho; Ten Caten, 2019), mas não há consolidação do conhecimento produzido nem sistematização de benefícios, desafios e fatores críticos de sucesso.

Essa dispersão dificulta a transferência de experiências entre instituições e limita o avanço da área. Castanho e Ten Caten (2019) observam que a biblioteca universitária tem importante papel no provimento das necessidades informacionais do ensino e da pesquisa, por meio de suas funções de formação e desenvolvimento de coleções, do controle do acervo e da prestação de serviços de

informação e de gestão. A gestão por processos colabora para que se chegue nos objetivos estratégicos da organização. É considerada um sistema de atividades integradas em processos de negócios, que pode ser uma excelente ferramenta de avaliação e implementação de melhorias na biblioteca universitária.

Entretanto, para que essa ferramenta cumpra seu papel, é necessário compreender como ela tem sido aplicada, quais resultados tem produzido e quais lacunas permanecem. Diante disso, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Como o gerenciamento e o mapeamento de processos têm sido aplicados nas bibliotecas universitárias públicas, e quais benefícios, metodologias e lacunas são evidenciados na literatura científica?

1.3. Justificativa

A realização desta revisão sistemática justifica-se por três ordens de razões: prática, teórica e social.

Do ponto de vista prático, bibliotecas universitárias públicas enfrentam desafios recorrentes — filas no atendimento, retrabalho no processamento técnico, perda de conhecimento com a aposentadoria de servidores, dificuldade de mensuração de desempenho — que a gestão por processos pode ajudar a enfrentar. Rossi et al. (2018) demonstram que o mapeamento de processos na BU/UFSC resultou em "padronização, retenção do conhecimento gerado e compartilhamento do mesmo", evidenciando ganhos concretos para a instituição.

Do ponto de vista teórico, a produção científica sobre o tema ainda se concentra em estudos de caso isolados, sem consolidação sistemática. Esta revisão pretende preencher essa lacuna,

sistematizando o estado da arte e propondo uma agenda de pesquisa para o campo. Carvalho, Aganette e Maculan (2025) reforçam essa necessidade ao afirmarem que a estrutura modular, a simplicidade operacional e a robustez conceitual da metodologia [BPM Acadêmico] favorecem sua adoção em diferentes contextos institucionais, especialmente naqueles com baixa maturidade em gestão de processos.

Tal constatação evidencia a demanda por estudos que ampliem a compreensão sobre como a gestão por processos pode ser adaptada a diferentes realidades institucionais.

Do ponto de vista social, bibliotecas universitárias públicas são instituições estratégicas para a democratização do acesso à informação e para o fortalecimento da pesquisa e do ensino superior. Processos bem gerenciados significam serviços mais ágeis, acervos mais bem organizados e usuários melhor atendidos — ganhos que transcendem os muros da universidade e impactam a sociedade como um todo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo Geral

Analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, como o gerenciamento e o mapeamento de processos vêm sendo aplicados em bibliotecas universitárias públicas, sistematizando modelos, práticas, benefícios e lacunas de conhecimento.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar os fundamentos conceituais da gestão por processos (BPM), seus princípios e tipologias, à luz do referencial teórico;
2. Identificar na literatura os principais processos (primários, de apoio e gerenciais) mapeados em bibliotecas universitárias;
3. Sistematizar as metodologias, notações e ferramentas (BPMN, fluxogramas, 5W2H, PDCA/PDCL) utilizadas no mapeamento de processos nesses ambientes;
4. Evidenciar os benefícios, desafios e fatores críticos de sucesso reportados nas experiências de implantação;
5. Apontar lacunas e propor uma agenda de pesquisa para o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção estrutura o arcabouço conceitual que sustenta a revisão sistemática proposta, organizando-se em quatro eixos temáticos: a) fundamentos da gestão por processos; b) tipologia de processos e visão sistêmica; c) mapeamento, modelagem e melhoria contínua; e d) gestão por processos em bibliotecas universitárias, com o estado da arte da literatura. Essa progressão permite transitar dos conceitos gerais do *Business Process Management* (BPM) até sua aplicação específica no contexto das bibliotecas universitárias públicas.

2.1. Fundamentos da Gestão por Processos

A gestão por processos constitui uma abordagem disciplinar voltada à identificação, ao desenho, à execução, à documentação, à medição, ao monitoramento e ao controle de processos de negócio, automatizados ou não, com o propósito de alcançar resultados consistentes e alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Capote (2018, p. 23) sintetiza essa concepção ao afirmar:

O Gerenciamento de Processos de Negócios é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Essa definição, amplamente difundida pela Association of Business Process Management Professionals (ABPMP), consolida o BPM como disciplina gerencial e não meramente instrumental, superando a visão restrita de mapeamento ou automação.

A noção de processo, elemento nuclear dessa disciplina, remonta à clássica definição de Hammer e Champy (1994, p. 32), para quem:

Processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Tal concepção, embora formulada no contexto da reengenharia dos anos 1990, permanece atual ao enfatizar três dimensões indissociáveis: a sequência lógica das atividades, a geração de valor e a orientação para o cliente — interno ou externo.

O *BPM CBOK*, em sua versão 4.0, amplia esse entendimento ao articular nove áreas de conhecimento — entre elas, modelagem de processos, análise, desenho, desempenho e medição, transformação, tecnologia e gestão organizacional. Conforme destaca a ABPMP (2020, p. 15):

O Guia do BPM CBOK 4.0 apresenta uma visão geral de cada Área de Conhecimento e discute as habilidades e competências necessárias para se tornar proficiente na prática de BPM. Além disso, ele oferece links e referências para outras fontes de informação que fazem parte do amplo Corpo Comum de Conhecimento em BPM, incluindo temas contemporâneos como process mining, automação robótica de processos (RPA), big data analytics e inteligência artificial.

Do ponto de vista da teoria geral da administração, a gestão por processos dialoga com os clássicos conceitos de planejamento,

organização, direção e controle. Stoner, Freeman e Gilbert (1999, p. 4) definem administração como:

O processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. Chiavenato (2000, p. 5) complementa essa visão ao afirmar que a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas, de maneira eficiente e eficaz. A gestão por processos, nesse sentido, opera como um desdobramento operacional dessa tarefa básica, traduzindo-a em fluxos de trabalho padronizados, mensuráveis e passíveis de aprimoramento contínuo.

No Brasil, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), difundido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), incorpora a orientação por processos entre seus fundamentos da excelência, ao lado do pensamento sistêmico, da aprendizagem organizacional, da liderança transformadora e da geração de valor para as partes interessadas. Tal alinhamento reforça a relevância estratégica da disciplina no contexto das organizações brasileiras, inclusive no setor público.

2.2. Tipologia de Processos e Visão Sistêmica

A compreensão da organização como um sistema de processos inter-relacionados exige a distinção entre diferentes tipologias processuais. Dantas (2024, p. 15) adota a classificação tripartite amplamente difundida na literatura de BPM, distinguindo:

Processos primários ou essenciais: São os processos mais valiosos da organização, por estarem diretamente ligados aos clientes, considerados os mais importantes, pois sua entrega, seja do produto ou serviço, gera valor, representa e constitui a imagem da empresa e de todos os cuidados relacionados à sua execução. Considerado o momento da verdade, uma vez que nos processos primários se estabelece a percepção de valor entre o que o cliente pediu ou comprou e como se deu a promessa de serviço, não se restringindo somente ao que é visível, mas considerando toda a experiência do cliente com a organização.

Processos de apoio ou suporte: São os processos que complementam os processos primários. Eles estão diretamente ligados aos processos primários, mas não têm relacionamento direto com o cliente, se estabelece por oferecer apoio e reforço aos processos essenciais.

Processos gerenciais ou de gestão: São os processos voltados para coordenar e direcionar as atividades a serem realizadas nos processos anteriores. Não oferecem valor direto ao cliente externo, porém se destaca por inovar, conhecer, gerir, medir, monitorar e controlar os processos e as atividades internas, de forma com que eles aconteçam da maneira mais eficaz e benéfica para a empresa.

Essa tipologia, quando aplicada a bibliotecas universitárias, permite classificar, por exemplo, o empréstimo domiciliar e o atendimento

de referência como processos primários; a catalogação, a aquisição e a conservação do acervo como processos de apoio; e o planejamento estratégico, a avaliação de satisfação e a gestão de indicadores como processos gerenciais.

A visão sistêmica, por sua vez, pressupõe compreender a organização em sua totalidade, integrando liderança, planejamento estratégico, pessoas, processos, clientes e sociedade de forma sincronizada. Dantas (2024, p. 12) enfatiza essa perspectiva ao afirmar:

Uma visão sistêmica deve considerar liderança, planos e estratégias, pessoas, processos, clientes e sociedade, de forma sincronizada e voltadas para resultados eficazes, éticos e convincentes, resultando na sustentabilidade social, ambiental e econômica. E assim, os processos funcionam como integralizadores de atividades, interdependentes entre ambientes, pessoas e informações, e os profissionais envolvidos devem ser capazes de entender como funciona esse sistema integrado, que apesar de trabalhar em partes, os resultados impactam no total e também envolvem expectativas e necessidades externas.

Tal perspectiva é particularmente relevante para bibliotecas universitárias, cujos setores — circulação, referência, processamento técnico, preservação, capacitação de usuários — operam de maneira articulada e cuja fragmentação gera retrabalho, conflitos de responsabilidade e perda de qualidade no serviço.

A gestão por processos, quando implantada com base nessa visão sistêmica, promove o alinhamento entre a estratégia organizacional e as atividades operacionais, a agilidade e a flexibilidade dos fluxos de trabalho, a compreensão dos resultados por meio de indicadores e a consolidação da gestão do conhecimento e das competências. Conforme destaca Dantas (2024, p. 11):

A gestão de processos é fundamental para: focar nas atividades críticas e de maior impacto à realização do produto ou serviço; estar direcionando, de forma consistente, o alinhamento da estratégia organizacional com as atividades; promover agilidade, eficiência e flexibilidade às atividades; compreender, através de indicadores, os resultados operacionais; apoiar, através do uso de metodologias específicas, abordagens inovadoras; firmar a gestão do conhecimento, de competências e de responsabilidades necessários para o alcance de resultados organizacionais.

Em organizações públicas, nas quais a burocracia e a descontinuidade administrativa são desafios recorrentes, essa perspectiva ganha contornos ainda mais estratégicos.

2.3. Mapeamento, Modelagem e Melhoria Contínua

O mapeamento de processos consiste na representação gráfica e documental dos fluxos de trabalho existentes (*AS-IS*), com o propósito de compreendê-los, identificando etapas, responsabilidades, interfaces, gargalos e oportunidades de melhoria. A modelagem, por sua vez, projeta os fluxos desejados (*TO-BE*),

incorporando as melhorias identificadas. Ambas as etapas compõem o ciclo de vida do BPM e são fundamentais para a padronização e a evolução dos processos organizacionais.

Entre as notações mais utilizadas destaca-se a *Business Process Model and Notation* (BPMN), padrão internacional mantido pela *Object Management Group* (OMG), que oferece um vocabulário visual padronizado para a representação de processos, incluindo eventos, atividades, gateways, raias (piscinas) e fluxos de mensagem. A adoção da BPMN favorece a comunicação entre analistas, gestores e usuários finais, reduzindo ambiguidades interpretativas.

A melhoria contínua dos processos apoia-se em ciclos iterativos de planejamento, execução, verificação e ação. O ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), de origem demingiana, permanece como referência para a gestão da rotina e para a solução estruturada de problemas. Sua evolução para o ciclo PDCL (*Plan-Do-Check-Learn*) incorpora a dimensão do aprendizado organizacional, reconhecendo que a padronização não é um fim em si mesma, mas um ponto de partida para novas iterações de aprimoramento. Dantas (2024, p. 33) enfatiza essa dimensão ao afirmar:

Com o estabelecimento das rotinas de trabalho e o mapeamento de processos é possível estabelecer desafios, criar instrumentos de melhoria, utilizar técnicas e metodologias para que, de forma estruturada, possa continuamente melhorar o desempenho da organização. A princípio, com a implantação e visão de processos, não se percebe os benefícios causados, os resultados idealizados com foco na visão do cliente, uma menor ênfase na estrutura funcional e maior nos resultados que a equipe é capaz de entregar, uma gestão mais horizontal, e uma equipe mais envolvida e trabalhando nos processos essenciais, proporcionando redução de falhas e custos operacionais e possibilitando amadurecimento, inovação e evolução no negócio.

Ferramentas de qualidade complementam esse esforço: o diagrama de Ishikawa (causa e efeito) auxilia na identificação das raízes dos problemas; os fluxogramas e os *checklists* favorecem a padronização; e os indicadores de desempenho (KPIs) permitem o monitoramento objetivo dos resultados. A integração dessas ferramentas ao cotidiano das organizações é condição para a maturidade processual, conceito que designa o grau de sofisticação e institucionalização da gestão por processos em uma organização.

2.4. Gestão por Processos em Bibliotecas Universitárias: Estado da Arte

A aplicação da gestão por processos em bibliotecas universitárias constitui objeto de investigação crescente na Ciência da Informação brasileira, com estudos que abordam desde experiências pontuais

de mapeamento até metodologias estruturadas de modelagem institucional.

Ferreira Júnior e Mota (2017) analisaram os processos de quitação de multas e de empréstimo entre bibliotecas no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (UFG), concluindo que a gestão por processos é fundamental para a organização e para a qualidade do serviço prestado. Os autores destacam que a análise completa foi desenvolvida por meio da identificação, mapeamento e modelagem dos processos citados. Conclui-se, a partir destas considerações, que a gestão por processos é de fundamental importância na gestão de qualquer organização, uma vez que permite identificar redundâncias, inconsistências e oportunidades de racionalização em serviços tradicionalmente marcados por rotinas manuais e dependência do conhecimento tácito dos servidores.

Witt (2019), em estudo realizado na Biblioteca de Matemática e Estatística da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), aplicou a notação BPMN ao processamento técnico de livros, combinando-a com o diagrama de Ishikawa para identificar pontos críticos do processo. O trabalho evidencia a contribuição da BPMN para a padronização, a eficácia e a eficiência de atividades que, em muitas bibliotecas, permanecem dependentes do conhecimento tácito dos servidores. A autora conclui que o presente trabalho objetivou mapear o processamento técnico de livros da Biblioteca de Matemática e Estatística da Universidade Federal do Rio Grande do Sul com a finalidade de proporcionar uma padronização à atividade bem como conferir eficácia e eficiência à realização desta. A pesquisa verificou as contribuições da Business Process Model Notation (BPMN) para o processamento técnico na biblioteca, demonstrando que a notação favorece a comunicação entre os

envolvidos, reduz ambiguidades interpretativas e permite a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria.

Castanho e ten Caten (2019) ampliaram o escopo da investigação ao analisar, sob a perspectiva da tipologia dos processos de negócio, o tempo alocado, a importância das atividades e o perfil da equipe em quatorze bibliotecas de uma instituição federal de ensino superior. O estudo demonstra que a gestão por processos pode funcionar como instrumento de avaliação e de implementação de melhorias. Conforme afirmam as autoras, a biblioteca universitária tem importante papel no provimento das necessidades informacionais do ensino e da pesquisa, por meio de suas funções de formação e desenvolvimento de coleções, do controle do acervo e da prestação de serviços de informação e de gestão. A gestão por processos colabora para que se chegue nos objetivos estratégicos da organização. É considerada um sistema de atividades integradas em processos de negócios, que pode ser uma excelente ferramenta de avaliação e implementação de melhorias na biblioteca universitária.

Rossi, Prim, Bem e Dandolini (2018) apresentaram a experiência da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC) com o *framework* GC@BU, resultando no mapeamento de 11 processos, 79 subprocessos e 131 atividades. Os autores destacam que a receptividade dos servidores e a institucionalização da comissão de mapeamento foram fatores críticos para o sucesso da iniciativa.

A Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC) desenvolve seus trabalhos com base das diretrizes da GC desde maio de 2015, quando iniciou a aplicação do Framework GC@BU, por meio de uma comissão de GC, a qual deu origem a

comissão de Mapeamento de Processos. Conclui-se que a receptividade e disponibilização dos servidores traz um resultado positivo para a realização e sucesso do mapeamento de processos. Formalizando o registro das atividades obtendo a padronização, retenção do conhecimento gerado e compartilhamento do mesmo.

Mais recentemente, Carvalho, Aganette e Maculan (2025) formalizaram a metodologia BPM Acadêmico, sistematizada em sete etapas e alinhada às práticas de gestão de projetos, com apoio do método 5W2H e das diretrizes do *PMBOK*. Desenvolvida no contexto da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a metodologia apresenta estrutura modular e simplicidade operacional.

Os autores afirmam que o principal produto da pesquisa é a metodologia BPM Acadêmico, sistematizada em sete etapas e alinhada às práticas de gestão de projetos, com potencial de replicabilidade em instituições públicas e privadas. A estrutura modular, a simplicidade operacional e a robustez conceitual da metodologia favorecem sua adoção em diferentes contextos institucionais, especialmente naqueles com baixa maturidade em gestão de processos.

O conjunto dessas investigações revela um campo em consolidação, no qual se destacam três movimentos complementares: a) a aplicação de ferramentas consagradas de BPM (BPMN, Ishikawa, PDCA) a processos específicos das bibliotecas; b) o desenvolvimento de metodologias e *frameworks* adaptados ao contexto das instituições de ensino superior; e c) a articulação entre gestão por processos e gestão do conhecimento, reconhecendo que o

mapeamento é, simultaneamente, instrumento de eficiência operacional e de preservação da memória institucional.

Entretanto, observa-se que a produção ainda se concentra em estudos de caso isolados, com pouca articulação entre si e com limitada generalização. Não há, até o momento, revisões sistemáticas que consolidem o estado da arte, sistematizem benefícios e desafios recorrentes ou proponham uma agenda de pesquisa estruturada para o tema — lacuna que esta revisão sistemática pretende contribuir para preencher.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, de abordagem qualitativa e natureza descritiva-exploratória, elaborada em conformidade com as diretrizes do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020). A questão de pesquisa foi estruturada conforme o formato PICO (População, Fenômeno de Interesse e Contexto), tendo como população as bibliotecas universitárias, como fenômeno de interesse o gerenciamento e o mapeamento de processos e como contexto as instituições públicas de ensino superior. A partir dessa estruturação, formulou-se a seguinte questão: como o gerenciamento e o mapeamento de processos têm sido aplicados nas bibliotecas universitárias públicas, e quais benefícios, metodologias e lacunas são evidenciados na literatura científica?

A busca foi realizada entre janeiro e março de 2024 nas seguintes bases de dados e fontes: Portal de Periódicos CAPES, SciELO, Scopus, Web of Science, BRAPCI (Base de Dados em Ciência da Informação), BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e

Dissertações) e Google Scholar (busca complementar). A estratégia de busca combinou descritores e termos livres por meio de operadores booleanos, utilizando a seguinte string principal: ("*gestão de processos*" OR "*gerenciamento de processos*" OR "*mapeamento de processos*" OR "*business process management*" OR "*BPM*" OR "*process modeling*" OR "*process mapping*") AND ("*biblioteca universitária*" OR "*bibliotecas universitárias*" OR "*academic library*" OR "*academic libraries*" OR "*university library*" OR "*university libraries*"). Em bases especializadas em Ciência da Informação, foram adicionados termos relacionados ao contexto público. A busca foi complementada pela técnica de *snowballing*, com verificação manual das listas de referências dos artigos incluídos.

Foram incluídos artigos publicados em periódicos revisados por pares, teses e dissertações, publicados entre 2013 e 2024, em português, inglês ou espanhol, que tratassem de gestão, mapeamento ou modelagem de processos em bibliotecas universitárias ou instituições de ensino superior públicas, com texto completo acessível. Foram excluídos estudos fora do escopo (empresas privadas, indústrias), resumos, editoriais, anais sem texto completo, estudos sem definição clara de metodologia de mapeamento e publicações cujo texto completo não estivesse acessível. Page et al. (2021, p. 4) destacam a importância dessa rigorosidade ao afirmarem que "os critérios de elegibilidade devem ser definidos antes do início da seleção e devem ser suficientemente específicos para permitir que dois revisores independentes tomem decisões consistentes".

O processo de seleção ocorreu em duas etapas: triagem por título e resumo, realizada por dois revisores independentes com resolução de discrepâncias por consenso, e leitura integral dos estudos pré-

selecionados, com registro dos motivos de exclusão. A extração dos dados foi realizada em planilha estruturada, contemplando: identificação do estudo, caracterização do contexto, objetivos, metodologia, processos mapeados, ferramentas e notações utilizadas, resultados, benefícios, desafios e recomendações. A análise dos dados foi conduzida por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2016), em duas fases: análise descritiva, com elaboração de tabelas e gráficos de caracterização dos estudos, e análise temática, com categorização *a priori* baseada na tipologia de processos de Dantas (2024) e em categorias emergentes derivadas da leitura dos textos. Bardin (2016, p. 42) define a técnica como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens".

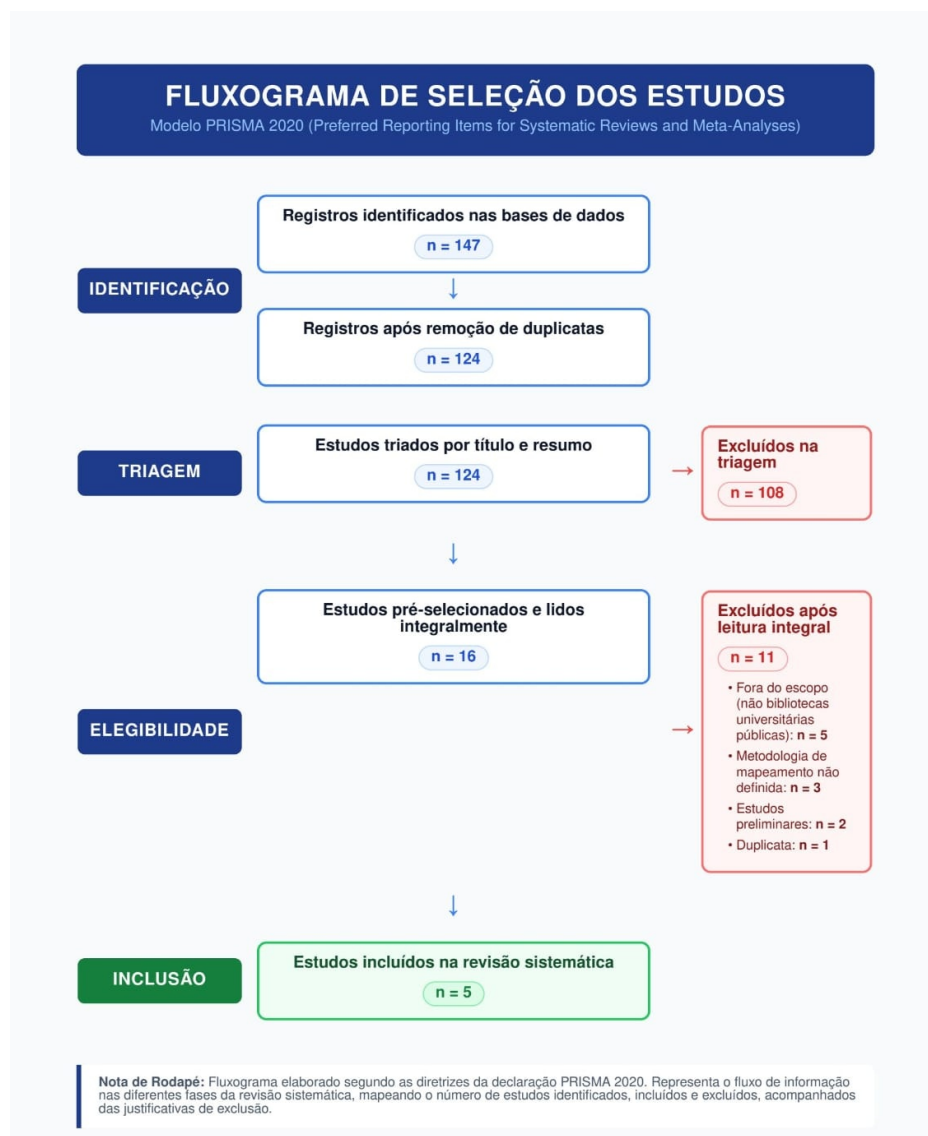
Entre as limitações metodológicas, destacam-se a restrição de idioma (apenas português, inglês e espanhol), a possível exclusão de estudos com texto completo indisponível, a ausência de avaliação formal da qualidade metodológica dos estudos primários e a subjetividade inerente à análise temática. Tais limitações foram consideradas na interpretação dos resultados e na formulação das conclusões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca nas bases de dados selecionadas recuperou, inicialmente, 147 registros. Após a remoção de duplicatas (n=23), 124 estudos foram submetidos à triagem por título e resumo. Desses, 108 foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão (fora do

escopo, tipo de publicação inadequado, indisponibilidade de texto completo). Os 16 estudos restantes tiveram seus textos completos lidos integralmente, dos quais 11 foram excluídos (5 por não tratarem especificamente de bibliotecas universitárias públicas, 3 por não definirem claramente a metodologia de mapeamento, 2 por serem estudos preliminares sem resultados consolidados, 1 por duplicata). Ao final, 5 estudos foram incluídos na revisão sistemática. A Figura 1 apresenta o fluxo de seleção conforme o protocolo PRISMA 2020.

Figura 1. Fluxograma de seleção dos estudos (PRISMA 2020)



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.1. Caracterização dos Estudos Incluídos

Os cinco estudos incluídos foram publicados entre 2017 e 2025, demonstrando a consolidação recente do tema na literatura brasileira. A Tabela 1 apresenta a caracterização dos estudos quanto à identificação, contexto, objetivos e principais achados.

Tabela 1. Caracterização dos estudos incluídos na revisão sistemática

 Estudo	 Ano	 Base	 Instituição	 Tipo	 Objetivos principais	 Principais achados
 Ferreira Júnior e Mota	2017	BIBLOS	UFG	Artigo	 Mapear processos de quitação de multas e empréstimo entre bibliotecas	 Gestão por processos é fundamental para racionalizar rotinas e melhorar a qualidade do serviço
 Witt	2019	Lume/UFRGS	UFRGS	Dissertação	 Mapear processamento técnico com BPMN	 BPMN favorece padronização, eficiência e eficiência do processamento técnico
 Castanho e ten Caten	2019	Transinformação	IFES (14 bibliotecas)	Artigo	 Analisar tempo alocado, importância das atividades e perfil da equipe sob a perspectiva dos processos de negócio	 Gestão por processos é excelente ferramenta de avaliação e implementação de melhorias
 Rossi et al.	2018	RICI	BU/UFSC	Artigo	 Apresentar metodologia de mapeamento com framework GC@BU	 11 processos, 79 subprocessos e 131 atividades mapeados; receptividade dos servidores foi fator crítico
 Carvalho, Aganette e Maculan	2025	RDBCI	ECI/UFMG	Artigo	 Formalizar metodologia BPM Acadêmico	 Metodologia de 7 etapas, replicável em instituições com baixa maturidade em processos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se que quatro dos cinco estudos são artigos publicados em periódicos qualificados (BIBLOS, Transinformação, RICI e RDBCI), e um é dissertação de especialização disponível em repositório institucional. Todos os estudos foram realizados em instituições federais de ensino superior, evidenciando a concentração da produção no setor público federal.

4.2. Processos Mapeados e Tipologias

A análise dos estudos revelou que os processos mapeados nas bibliotecas universitárias abrangem as três tipologias propostas por Dantas (2024): processos primários, de apoio e gerenciais. A Tabela 2 apresenta a distribuição dos processos mapeados por tipologia.

Tabela 2. Processos mapeados por tipologia

Tipologia	Processos identificados	Estudos
 Primários	Empréstimo domiciliar, atendimento de referência, quitação de multas, empréstimo entre bibliotecas, capacitação de usuários	 Ferreira Júnior e Mota (2017), Castanho e ten Caten (2019)
 Apoio	Processamento técnico (catalogação, classificação, indexação), aquisição de obras, conservação do acervo, manutenção do sistema	 Witt (2019), Rossi et al. (2018), Castanho e ten Caten (2019)
 Gerenciais	Planejamento estratégico, avaliação de satisfação, gestão de indicadores, auditorias internas	 Rossi et al. (2018), Carvalho, Aganette e Maculan (2025)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os processos primários, por envolverem contato direto com o usuário, foram os mais frequentemente mapeados, o que corrobora a concepção de Dantas (2024, p. 15) de que tais processos constituem o "momento da verdade" da relação com o cliente. Ferreira Júnior e Mota (2017) mapearam os processos de quitação de multas e empréstimo entre bibliotecas, identificando redundâncias e inconsistências que comprometiam a qualidade do atendimento. Os autores destacam:

A análise completa foi desenvolvida por meio da identificação, mapeamento e modelagem dos processos citados. Conclui-se, a partir destas considerações, que a gestão por processos é de fundamental importância na gestão de qualquer organização, uma vez que permite identificar redundâncias, inconsistências e oportunidades de racionalização em serviços tradicionalmente marcados por rotinas manuais e dependência do conhecimento tácito dos servidores.

Os processos de apoio, particularmente o processamento técnico, também receberam atenção significativa. Witt (2019) aplicou a notação BPMN ao processamento técnico de livros na Biblioteca de Matemática e Estatística da UFRGS, demonstrando que a modelagem favorece a padronização e a eficiência. A autora conclui que o presente trabalho objetivou mapear o processamento técnico de livros da Biblioteca de Matemática e Estatística da Universidade Federal do Rio Grande do Sul com a finalidade de proporcionar uma padronização à atividade bem como conferir eficácia e eficiência à realização desta. A pesquisa verificou as contribuições da Business Process Model Notation (BPMN) para o processamento técnico na biblioteca, demonstrando que a notação favorece a comunicação entre os envolvidos, reduz ambiguidades interpretativas e permite a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria.

Os processos gerenciais foram abordados de forma mais ampla por Rossi et al. (2018), que mapearam 11 processos, 79 subprocessos e 131 atividades na BU/UFSC, incluindo processos de planejamento, avaliação e gestão de indicadores. Os autores destacam que a institucionalização da comissão de mapeamento foi fundamental para o sucesso da iniciativa.

4.3. Metodologias, Notações e Ferramentas Utilizadas

Os estudos incluídos utilizaram diferentes metodologias, notações e ferramentas para o mapeamento e a modelagem de processos. A Tabela 3 sintetiza essas abordagens.

Tabela 3. Metodologias, notações e ferramentas utilizadas

 Estudo	 Metodologia/ Abordagem	 Notação/ Ferramenta	 Ciclo de melhoria
 Ferreira Júnior e Mota (2017)	• Mapeamento AS-IS e TO-BE	 Fluxogramas	 Não especificado
 Witt (2019)	• Mapeamento + análise de causas	 BPMN + Diagrama de Ishikawa	 Não especificado
 Castanho e ten Caten (2019)	• Tipologia de processos de negócio	 Não especificada	 Não especificado
 Rossi et al. (2018)	• Framework GC@BU	 Fluxogramas em software específico	 Implícito (GC)
 Carvalho, Aganette e Maculan (2025)	• BPM Acadêmico (7 etapas)	 BPMN + 5W2H + PMBOK	 Implícito (PDCA)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A notação BPMN foi utilizada em dois estudos (Witt, 2019; Carvalho, Aganette e Maculan, 2025), evidenciando sua consolidação como padrão internacional para modelagem de processos. Fluxogramas tradicionais foram utilizados nos demais estudos, embora sem a padronização visual da BPMN.

A metodologia BPM Acadêmico, proposta por Carvalho, Aganette e Maculan (2025), destaca-se pela estruturação em sete etapas e pela integração com práticas de gestão de projetos. Os autores afirmam que o principal produto da pesquisa é a metodologia BPM Acadêmico, sistematizada em sete etapas e alinhada às práticas de gestão de projetos, com potencial de replicabilidade em instituições públicas e privadas. A estrutura modular, a simplicidade operacional e a robustez conceitual da metodologia favorecem sua adoção em diferentes contextos institucionais, especialmente naqueles com baixa maturidade em gestão de processos.

Essa metodologia alinha-se aos princípios da gestão por processos propostos por Dantas (2024), particularmente ao princípio de "modelos de processo", que preconiza a definição de padrões estruturais de documentos, nomenclaturas e disposição física e eletrônica dos processos.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) foi mencionado implicitamente em alguns estudos, mas não foi formalizado como instrumento de melhoria contínua. Essa lacuna contrasta com a ênfase de Dantas (2024, p. 33) na melhoria contínua:

Com o estabelecimento das rotinas de trabalho e o mapeamento de processos é possível estabelecer desafios, criar instrumentos de melhoria, utilizar técnicas e metodologias para que, de forma estruturada, possa continuamente melhorar o desempenho da organização. A princípio, com a implantação e visão de processos, não se percebe os benefícios causados, os resultados idealizados com foco na visão do cliente, uma menor ênfase na estrutura funcional e maior nos resultados que a equipe é capaz de entregar, uma gestão mais horizontal, e uma equipe mais envolvida e trabalhando nos processos essenciais, proporcionando redução de falhas e custos operacionais e possibilitando amadurecimento, inovação e evolução no negócio.

4.4. Benefícios, Desafios e Fatores Críticos de Sucesso

A análise temática dos estudos permitiu identificar benefícios, desafios e fatores críticos de sucesso recorrentes nas experiências de

implantação da gestão por processos em bibliotecas universitárias públicas.

4.4.1. Benefícios

Os benefícios reportados incluem:

- **Padronização das rotinas:** todos os estudos destacaram a padronização como benefício central, reduzindo a dependência do conhecimento tácito e favorecendo a continuidade das atividades em cenários de rotatividade de pessoal;
- **Identificação de gargalos e redundâncias:** o mapeamento permitiu identificar etapas desnecessárias, retrabalho e inconsistências nos fluxos de trabalho;
- **Melhoria da comunicação:** a representação visual dos processos favoreceu a comunicação entre os envolvidos, reduzindo ambiguidades interpretativas;
- **Preservação do conhecimento institucional:** o mapeamento documentou o conhecimento tácito dos servidores, favorecendo sua retenção e compartilhamento;
- **Melhoria da qualidade do serviço:** os estudos que avaliaram impactos no atendimento ao usuário reportaram redução de filas, maior agilidade e maior satisfação.

Rossi et al. (2018) sintetizam esses benefícios ao afirmarem que a receptividade e disponibilização dos servidores traz um resultado positivo para a realização e sucesso do mapeamento de processos.

Formalizando o registro das atividades obtendo a padronização, retenção do conhecimento gerado e compartilhamento do mesmo.

4.4.2. Desafios

Os desafios identificados incluem:

- **Resistência à mudança:** alguns estudos reportaram resistência de servidores à padronização das rotinas, especialmente em processos historicamente marcados pela discricionariedade;
- **Falta de capacitação:** a ausência de capacitação em metodologias de mapeamento e modelagem foi apontada como barreira em alguns contextos;
- **Dificuldade de sustentação:** a manutenção dos mapas de processos atualizados ao longo do tempo foi identificada como desafio, especialmente em cenários de rotatividade de pessoal;
- **Limitações tecnológicas:** a ausência de ferramentas adequadas de modelagem e gestão de processos foi apontada como limitação em alguns estudos.

4.4.3. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso identificados incluem:

- **Apoio da alta direção:** todos os estudos bem-sucedidos destacaram o apoio da alta direção como fator crítico;
- **Envolvimento dos servidores:** a participação ativa dos servidores no mapeamento foi fundamental para o sucesso das

iniciativas;

- **Institucionalização da gestão por processos:** a criação de comissões ou núcleos dedicados à gestão por processos favoreceu a sustentação das iniciativas;
- **Capacitação contínua:** a capacitação dos servidores em metodologias de mapeamento e modelagem foi apontada como fator crítico;
- **Integração com a gestão do conhecimento:** os estudos que articularam gestão por processos e gestão do conhecimento obtiveram resultados mais expressivos.

Castanho e Ten Caten (2019) destacam a importância desses fatores ao afirmarem que a biblioteca universitária tem importante papel no provimento das necessidades informacionais do ensino e da pesquisa, por meio de suas funções de formação e desenvolvimento de coleções, do controle do acervo e da prestação de serviços de informação e de gestão. A gestão por processos colabora para que se chegue nos objetivos estratégicos da organização. É considerada um sistema de atividades integradas em processos de negócios, que pode ser uma excelente ferramenta de avaliação e implementação de melhorias na biblioteca universitária.

4.5. Lacunas e Agenda de Pesquisa

A análise dos estudos incluídos revelou lacunas que merecem atenção em pesquisas futuras:

- **Ausência de indicadores de desempenho:** poucos estudos reportaram indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar

a eficácia dos processos mapeados;

- **Limitada avaliação de impactos:** a maioria dos estudos não avaliou formalmente os impactos da gestão por processos na qualidade do serviço ou na satisfação dos usuários;
- **Foco em processos específicos:** os estudos concentraram-se em processos isolados, sem uma visão sistêmica da biblioteca como um todo;
- **Ausência de comparação entre instituições:** não há estudos comparativos entre diferentes bibliotecas universitárias, o que limitaria a identificação de boas práticas;
- **Pouca articulação com tecnologias emergentes:** os estudos não abordaram a integração da gestão por processos com tecnologias como inteligência artificial, automação robótica de processos (RPA) ou *process mining*.

Essas lacunas apontam para uma agenda de pesquisa que inclua: a) desenvolvimento de indicadores de desempenho específicos para bibliotecas universitárias; b) avaliação de impactos da gestão por processos na qualidade do serviço e na satisfação dos usuários; c) estudos comparativos entre instituições; d) investigação sobre a integração da gestão por processos com tecnologias emergentes; e e) desenvolvimento de metodologias adaptadas a diferentes níveis de maturidade em gestão de processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão sistemática da literatura teve como objetivo analisar como o gerenciamento e o mapeamento de processos têm sido

aplicados em bibliotecas universitárias públicas, sistematizando modelos, práticas, benefícios e lacunas de conhecimento. A análise de cinco estudos publicados entre 2017 e 2025 permitiu responder à questão de pesquisa e cumprir os objetivos propostos, evidenciando um campo em consolidação, mas ainda marcado por desafios e oportunidades de aprofundamento.

Os resultados demonstram que a gestão por processos tem sido aplicada em bibliotecas universitárias públicas brasileiras por meio de diferentes abordagens, desde mapeamentos pontuais de processos específicos até metodologias estruturadas de modelagem institucional. Os processos mapeados abrangem as três tipologias propostas por Dantas (2024): processos primários (empréstimo, atendimento, referência), processos de apoio (processamento técnico, aquisição, conservação) e processos gerenciais (planejamento, avaliação, gestão de indicadores). Essa abrangência corrobora a visão sistêmica defendida pelo autor, para quem "os processos funcionam como integralizadores de atividades, interdependentes entre ambientes, pessoas e informações, e os profissionais envolvidos devem ser capazes de entender como funciona esse sistema integrado, que apesar de trabalhar em partes, os resultados impactam no total e também envolvem expectativas e necessidades externas" (Dantas, 2024, p. 12).

Entre os benefícios reportados, destacam-se a padronização das rotinas, a identificação de gargalos e redundâncias, a melhoria da comunicação entre os envolvidos, a preservação do conhecimento institucional e a melhoria da qualidade do serviço prestado ao usuário. Esses achados alinham-se aos princípios da gestão por processos e evidenciam seu potencial para superar limitações históricas da administração pública, marcadas pela burocracia, pela

fragmentação departamental e pela dificuldade de mensuração de resultados. Ferreira Júnior e Mota (2017) sintetizam esse potencial ao afirmarem que a gestão por processos "é de fundamental importância na gestão de qualquer organização, uma vez que permite identificar redundâncias, inconsistências e oportunidades de racionalização em serviços tradicionalmente marcados por rotinas manuais e dependência do conhecimento tácito dos servidores".

Entre os desafios identificados, destacam-se a resistência à mudança, a falta de capacitação em metodologias de mapeamento, a dificuldade de sustentação dos mapas de processos ao longo do tempo e as limitações tecnológicas. Esses desafios contrastam com os fatores críticos de sucesso reportados, que incluem o apoio da alta direção, o envolvimento ativo dos servidores, a institucionalização da gestão por processos por meio de comissões ou núcleos dedicados, a capacitação contínua e a integração com a gestão do conhecimento. A articulação entre gestão por processos e gestão do conhecimento emerge como elemento diferenciador, reconhecendo que o mapeamento é, simultaneamente, instrumento de eficiência operacional e de preservação da memória institucional.

Do ponto de vista teórico, esta revisão contribui para a consolidação do estado da arte da gestão por processos em bibliotecas universitárias públicas, sistematizando achados dispersos em estudos de caso isolados e propondo uma agenda de pesquisa estruturada. A tipologia de processos de Dantas (2024) mostrou-se adequada para classificar os processos mapeados, evidenciando sua aplicabilidade ao contexto bibliotecário. A notação BPMN consolidou-se como padrão internacional para modelagem, embora

fluxogramas tradicionais ainda sejam amplamente utilizados. A metodologia BPM Acadêmico, proposta por Carvalho, Aganette e Maculan (2025), destaca-se pela estruturação em sete etapas e pela potencial replicabilidade em instituições com baixa maturidade em gestão de processos.

Do ponto de vista prático, os achados desta revisão podem subsidiar a implantação ou o aprimoramento da gestão por processos em bibliotecas universitárias públicas, oferecendo referências sobre metodologias, ferramentas, benefícios, desafios e fatores críticos de sucesso. A padronização das rotinas, a preservação do conhecimento institucional e a melhoria da qualidade do serviço são ganhos concretos que justificam o investimento em gestão por processos. Capote (2018, p. 23) enfatiza essa dimensão ao definir o BPM como "uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização".

Entretanto, algumas limitações desta revisão devem ser reconhecidas. A restrição de idioma (apenas português, inglês e espanhol) pode ter excluído publicações relevantes em outros idiomas. A ausência de avaliação formal da qualidade metodológica dos estudos primários pode ter introduzido vieses na síntese. A concentração dos estudos em instituições federais de ensino superior limita a generalização dos achados para outros contextos, como bibliotecas estaduais ou municipais. Além disso, a rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação exige atualização constante da literatura, o que pode tornar alguns achados obsoletos em curto prazo.

Diante dessas limitações e das lacunas identificadas na literatura, propõe-se uma agenda de pesquisa que inclua: a) desenvolvimento de indicadores de desempenho específicos para bibliotecas universitárias, alinhados aos processos mapeados; b) avaliação formal dos impactos da gestão por processos na qualidade do serviço e na satisfação dos usuários; c) estudos comparativos entre diferentes bibliotecas universitárias, visando identificar boas práticas e fatores de sucesso; d) investigação sobre a integração da gestão por processos com tecnologias emergentes, como inteligência artificial, automação robótica de processos (RPA) e *process mining*; e) desenvolvimento de metodologias adaptadas a diferentes níveis de maturidade em gestão de processos, considerando as especificidades de instituições públicas brasileiras; e f) estudos longitudinais que acompanhem a implantação e a sustentação da gestão por processos ao longo do tempo, identificando fatores críticos para a perenidade das iniciativas.

Em síntese, esta revisão sistemática demonstra que a gestão por processos constitui instrumento estratégico para a modernização das bibliotecas universitárias públicas brasileiras, contribuindo para a racionalização de recursos, a padronização de rotinas, a preservação do conhecimento institucional e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica. A consolidação desse campo de pesquisa exige a articulação entre teoria e prática, entre academia e gestão, entre inovação tecnológica e valorização do capital humano. Somente assim as bibliotecas universitárias públicas poderão cumprir sua missão institucional de promoção do acesso à informação e do fortalecimento da pesquisa e do ensino superior, em um cenário de transformações profundas e demandas crescentes da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. **BPM CBOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócio. Corpo comum de conhecimento em gerenciamento de processos. 4. ed. Newton Square: Association of Business Process Management Professionals, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

CAPOTE, F. **Gerenciamento de processos de negócio**: uma abordagem prática. São Paulo: Brasport, 2018.

CARVALHO, A. C. M.; AGANETTE, R. M.; MACULAN, A. M. BPM Acadêmico: uma metodologia para o gerenciamento de processos em instituições de ensino superior. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 23, e025012, 2025.

CASTANHO, L. M.; TEN CATEN, C. S. Gestão por processos em bibliotecas universitárias: análise da tipologia dos processos de negócio. **Transinformação**, Campinas, v. 31, e180109, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DANTAS, D. **Gestão por processos**: fundamentos, métodos e aplicações. João Pessoa: Editora do CCTA, 2024.

FERREIRA JÚNIOR, A. F.; MOTA, C. P. Gestão por processos em bibliotecas universitárias: um estudo de caso no Sistema de

Bibliotecas da UFG. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 22, n. 2, p. 392-409, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution**. New York: Harper Business, 1994.

KITCHENHAM, Barbara. **Procedures for performing systematic reviews**. Keele: Keele University, 2004. Technical Report TR/SE-0401.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, London, v. 372, n. 71, p. 1-9, 2021.

ROSSI, L. S.; PRIM, T. A.; BEM, A. R. S.; DANDOLINI, G. A. Mapeamento de processos na Biblioteca Universitária da UFSC: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 125-145, 2018.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT JÚNIOR, Daniel R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, Oxford, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WITT, C. M. **Mapeamento do processamento técnico de livros utilizando a notação BPMN:** um estudo de caso na Biblioteca de Matemática e Estatística da UFRGS. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.