

# **GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: O CASO DO NÚCLEO DE DOCUMENTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**

Marcos Vinícius Mendonça Andrade \*

Ana Rosa dos Santos\*\*

## **RESUMO**

Aborda as principais tendências de Gestão de Pessoas com ênfase nos estudos e nas experiências desenvolvidas no âmbito do Serviço Público Federal. Mostra como o Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense, através da sua Divisão de Desenvolvimento, vem implementando sua Gestão de Pessoal, adotando um modelo calcado em duas estratégias: a valorização dos profissionais e a modernização do fluxo de trabalho e do processo produtivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas. Serviço Público Federal. Recursos Humanos. Universidades.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações – sejam elas públicas ou privadas – a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Nota-se que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

No Serviço Público Federal estas observações não se diferenciam muito. A partir da década de 90, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, o Estado teve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas para a Administração Pública Federal.

Observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas

técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional.

Entretanto, algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas. Um dos caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo.

A ênfase nessas duas estratégias passa necessariamente pelo investimento em inovações tecnológicas, sobretudo em Tecnologia da Informação, e na definição de um novo perfil para os servidores públicos. Perfil este que deve encarar o cidadão brasileiro, como cliente. “Reconhecer a importância de se incentivar, informar e educar o cidadão para o exercício de sua cidadania é essencial para a melhoria da qualidade dos serviços públicos”. (PQSP, 2004)

## **2 O ESTUDO DE CASO**

O presente trabalho tem por finalidade mostrar as principais tendências da gestão de pessoas no Serviço Público Federal.

Pretende-se ainda analisar como tais tendências estariam influenciando as políticas de desenvolvimento de recursos humanos nas inúmeras áreas onde a Administração Pública atua, trazendo como exemplo o trabalho que vem sendo implementado pela Divisão de Desenvolvimento do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense.

Convém destacar que este é um estudo preliminar, com caráter, na maioria das vezes, expositivo, sem tratamento estatístico para algumas das questões analisadas e que será aprofundado posteriormente. Alguns dados desta pesquisa foram obtidos verbalmente, através de visitas e contatos telefônicos com os setores envolvidos, como também por correio eletrônico.

### **3 O SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL E O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Para garantir a prestação de serviços de qualidade em uma organização pública torna-se necessária a constante revisão da estrutura e o funcionamento do Estado, investindo em inovações tecnológicas e definindo um novo perfil para os servidores públicos(PQSP, 2004).

A informática, ou ainda de forma mais abrangente, a Tecnologia da Informação (TI) oferece possibilidades de racionalização dos processos de trabalho que podem ser utilizadas como suporte para uma nova atuação do servidor público.

Há que se destacar que na Administração Pública a utilização maciça de TI tem ainda outros papéis importantes. De acordo com Andrade (2002), por meio dela pode-se consolidar uma parceria com a sociedade no controle social das ações das organizações públicas; divulgar mais facilmente informações sobre órgãos públicos; produtos e serviços oferecidos, dados estatísticos, campanhas de interesse coletivo, aplicação de recursos públicos, entre outros.

Para que estas ações aconteçam é fundamental a implantação de um modelo de gestão de recursos humanos que facilite a adoção dos princípios da administração gerencial e capacite os servidores para que eles sejam agentes estratégicos de mudança das organizações públicas. A revisão do perfil do servidor traz dois benefícios diretos para o serviço público: cria incentivos para que os próprios servidores busquem a melhoria contínua de sua qualificação e que nas suas áreas de atuação trabalhem de maneira mais gerencial e empreendedora, contribuindo para o alcance da missão da organização.

Na esfera do Serviço Público Federal existe a Secretaria de Recursos Humanos – SRH que administra o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Uma das suas atribuições é agir como “indutora das mudanças na forma de gerir processos e pessoas, promovendo a participação efetiva dos membros que compõe esse Sistema”. (Programa..., 2003)

Atualmente suas quatro diretrizes básicas são:

- Atuação e atribuição do SIPEC – intensificar a articulação e a interoperabilidade entre os integrantes do Sistema;
- Normatização – revisão e consolidação da legislação de RH;
- Cadastro – tornar mais confiável e completo o sistema de cadastro, viabilizando sua migração para um novo sistema mais robusto e confiável;
- Qualificação dos Recursos Humanos – promover a capacitação dos servidores que atuam na área de RH, dando origem ao Programa de Modernização do SIPEC e, conseqüentemente, ao Plano de ação da SRH.

Para que a modernização do sistema responsável pela gestão de pessoas fosse de fato consolidada, foram discutidas em diversos encontros, as definições de missão, visão e macroobjetivos para o SIPEC. Tais definições tiveram por finalidade orientar a implementação de um Plano de Ação para os próximos anos, possibilitando a continuidade do processo de mudanças na Administração Federal para a gestão de pessoas.

<b>Plano de Ação do SIPEC – Principais pontos</b>	
Missão	Formular e gerenciar de forma integrada a política de RH do Poder Executivo Federal
Visão	Curto Prazo – reconhecimento pelo sistema como agente de mudança no Serviço Público Federal
	Médio Prazo – reconhecimento no âmbito governamental como sistema de vanguarda em práticas de gestão estratégica de pessoas
	Longo Prazo – reconhecimento pela excelência na gestão de RH, no Serviço Público e na Sociedade.
Macroobjetivos	Provimento – (a) Criar mecanismos efetivos à reposição adequada de pessoal; b) Introduzir o critério de competência para o provimento e alocação de pessoas.
	Capacitação – (a) Definir Plano de Capacitação Integrado; b) Aumentar o investimento em capacitação de gerentes e técnicos; c) Propor dotação orçamentária específica para atendimento à Política Nacional de Capacitação.
	Remuneração – a) Revisão dos Planos de Cargos e Salários; b) Formular política capaz de remunerar competitivamente com o mercado
	Avaliação – a) Desenvolver Sistema de Avaliação Institucional como foco nos resultados; b) Definir diretrizes de Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos Federais

Fonte: Sistema de Pessoal Civil. SIPEC. Disponível em: [www.servidor.gov.br](http://www.servidor.gov.br). Acesso em: 10/12/2003.

As novas diretrizes apontam que a Administração terá que alcançar um perfil para a força de trabalho compatível com as novas funções do Estado e de suas necessidades da administração gerencial. Logo os servidores devem atuar sob a ótica da gestão empreendedora, ao invés de fazê-lo sob a ótica da administração voltada para processos.

O quadro a seguir ilustra os elementos básicos que deverão fazer parte do perfil dos servidores:

<b>Componente genérico</b>	<b>Componente específico</b>
<i>Associado ao modelo de gestão adotada pela administração pública gerencial</i>	<i>Relativo às características técnicas das atividades a serem desenvolvidas pelo servidor</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nos resultados e no cidadão como premissa de sua atuação;</li> <li>• Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades;</li> <li>• Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora;</li> <li>• Capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas;</li> <li>• Capacidade de trabalhar em rede;</li> <li>• Capacidade de atuar de forma flexível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam;</li> <li>• Dominar o conteúdo da área de negócio da organização;</li> <li>• Capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham.</li> </ul>

A modelagem deste novo perfil de servidor está fortemente vinculada à definição das habilidades e competências que deverão ser desenvolvidas, requerendo um enorme esforço de capacitação. Abaixo estão listadas algumas competências de suporte que foram identificadas para o atendimento das novas necessidades da administração gerencial:

- Visão sistêmica
- Trabalho em equipe e relacionamento interpessoal
- Planejamento
- Capacidade empreendedora
- Capacidade de adaptação e flexibilidade
- Cultura da Qualidade
- Criatividade e comunicação

- Liderança, Iniciativa e dinamismo

O desenvolvimento dessas habilidades e competências é importante, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua práxis profissional. Representando então um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas.

Com a implementação deste Plano de Ação, inúmeras políticas voltadas para a Gestão de Pessoas foram implementadas, dentre várias, pode-se destacar a Política Nacional de Valorização dos Servidores.

Evidencia-se então que na área de recursos humanos do Governo Federal a capacitação dos servidores assume papel de destaque, justificando a ênfase dada pelas diretrizes estratégicas do plano de ação para a qualificação de pessoal.

#### **4 A UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE E A SUA POLÍTICA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL**

Dentro da estrutura funcional da Universidade Federal Fluminense – UFF, existe o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que juntamente com o Departamento de Administração de Pessoal e o Departamento de Assuntos Comunitário integra a Superintendência de Recursos Humanos da UFF.

Compete ao Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DDRH promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas pelas Divisões e Serviços que lhe são subordinados, especialmente quanto à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal técnico-administrativo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho de todos os servidores da Universidade.

Durante a última gestão da Alta Administração da Universidade (1999-2002) e em consonância com a Política Nacional de Valorização dos Servidores, foram discutidas e aprovadas as premissas, as políticas e as diretrizes básicas de gestão de recursos humanos, as quais se encontram em implementação na Instituição.

As premissas básicas são listadas a seguir:

- Admitir uma filosofia social de inspiração humanística – “o ser humano é o sujeito, fundamento e fim da vida social”;
- Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional;
- Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço público, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão;
- Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição;
- Manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional;
- Reconhecer os elementos da sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição;
- Centrar o foco das atividades das instituições nos cliente, conhecendo-os, relacionando-se com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzindo-os ao controle social.

A partir das premissas básicas foram elaboradas quatro políticas de Gestão de Recursos Humanos:

<b><i>Política</i></b>	<b><i>Princípios</i></b>
Política de Sistemas de Trabalho	A Instituição deve possuir estrutura e organização

	do trabalho que tornem possível aos servidores o exercício de poder e liberdade de decisão de modo a proporcionar flexibilidade e agilidade no processo de resposta aos requisitos mutáveis da sociedade
Política de Adequação da Força de Trabalho	A Instituição deve manter a adequação de seu quadro de servidores com as necessidades dos exercícios das competências essenciais da organização, evitando o excesso ou falta de pessoal, e observando a coerência existente entre os perfis profissionais dos servidores e a natureza das atividades realizadas
Política de Educação, Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores	Proporcionar educação, treinamento e desenvolvimento a todos os servidores de modo estruturado e orientado objetivando atender aos principais planos e às reais necessidades da organização, incluindo o desenvolvimento do conhecimento e da capacitação.
Política de Bem-Estar e Satisfação dos Servidores	A Instituição deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propícios ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias.

Fonte: Universidade Federal Fluminense, 1999.

E, quanto às diretrizes básicas, podem ser destacadas:

- Adotar e praticar o modelo referencial de “Administração Pública Gerencial”, no que tange ao desenvolvimento e gestão de pessoas;
- Estruturar o trabalho de todas as Unidades da Universidade, objetivando melhorar o desempenho dos servidores e a eficiência e eficácia organizacionais;
- Valorizar o servidor por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização;
- Formular e coordenar a execução de um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do servidor, compatível com as necessidades da Instituição e com os recursos disponíveis;
- Desenvolver ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos servidores;
- Possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos servidores e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços.



#### **4.1 A GESTÃO DE PESSOAS NOS DIVERSOS SETORES DA UNIVERSIDADE**

Baseadas nessas políticas e diretrizes, anualmente é elaborado um programa de metas e ações que serão desenvolvidas, incluindo uma programação de eventos para a capacitação dos servidores.

Com o intuito de investigar se grande parte dos elementos da política de Recursos Humanos traçada para o Serviço Público Federal, e, conseqüentemente para a Universidade Federal Fluminense são pertinentes e exeqüíveis, será exposto como o Núcleo de Documentação, através da sua Divisão de Desenvolvimento implementa suas ações de Gestão de Pessoal.

#### **5 O NÚCLEO DE DOCUMENTAÇÃO E SUA ESTRUTURA**

O Núcleo de Documentação – NDC é um órgão suplementar que desde a sua criação, em setembro de 1969, esteve vinculado diretamente ao Gabinete do Reitor. Em dezembro de 1998, após uma reestruturação interna, passou a ser subordinado à Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos – PROAC. É responsável pela coordenação técnica e administrativa do Sistema de Bibliotecas, Arquivo e Laboratórios. Apóia os programas de ensino, pesquisa e extensão da UFF e desenvolve serviços e produtos que atendam às necessidades de informação da comunidade.

Sua estrutura organizacional é constituída de vinte e duas bibliotecas (06 da área médica, 07 da área de ciências exatas e tecnológicas, 07 da área de ciências humanas e sociais e 02 dos colégios agrícolas), do Arquivo Central, do Centro de Memória Fluminense, do Laboratório de Reprografia e do Laboratório de Conservação e Restauração de Documentos, além de três Divisões e seus respectivos Serviços.

A estrutura administrativa é composta da Direção, Conselho Técnico, Divisão de Desenvolvimento, Divisão de Bibliotecas e Divisão de Arquivos.

No tocante ao gerenciamento dos recursos humanos, o NDC conta com a Divisão de Desenvolvimento que coordena e orienta as atividades de planejamento, desenvolvimento e controle dos recursos humanos, patrimoniais e orçamentários, serviços e produtos do Sistema de Bibliotecas e arquivos do NDC através dos setores: Serviço de Informação Referencial, Serviço de Informática e Orçamentos.

## 5.1 POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAL DESENVOLVIDA PELO NDC

Pelos dados obtidos e analisados, o NDC tem se orientado pelo Plano de Capacitação dos Servidores da UFF e as iniciativas do desenvolvimento de um programa de capacitação dos seus servidores está coerente com as Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da UFF.

No tocante à gestão de pessoas, o NDC, desde a sua reestruturação tem centrado esforços em duas estratégias básicas: a modernização dos fluxos e das rotinas de trabalho, utilizando maciçamente de TI e num programa de capacitação contínua dos seus servidores. Descritas a seguir.

### 5.1.1 A Reestruturação do processo produtivo

A modernização do processo produtivo refletiu um conjunto de ações que visavam melhorar os processos já existentes, eliminando etapas desnecessárias, racionalizando, e reavaliando tarefas. Envolveu ainda, a adoção de técnicas modernas, inovações tecnológicas e informatização que otimizaram os trabalhos, facilitando a integração e o compartilhamento de informações entre suas Unidades, melhorando sensivelmente a qualidade dos serviços prestados.

Este processo garantiu ainda a uniformização dos seus sistemas, permitindo a redução de custos, facilitação e racionalização dos processos de trabalho, flexibilidade de comunicação. Isto garantiu ao NDC um visível aumento na qualidade dos serviços prestados.

Como exemplo de algumas ações de modernização do processo produtivo, pode-se citar:

- A criação de infra-estrutura para conexão de todas as Unidades do NDC através da Rede UFF;
- Investimentos em Tecnologia da Informação, sobretudo na aquisição de equipamentos de informática;
- O desenvolvimento do software “Status NDC” – que, paulatinamente, vem padronizando as informações gerenciais;
- A adoção do software Biblioteca Argonauta – que possibilita o gerenciamento de todo o acervo bibliográfico e arquivístico.

### **5.1.2 Programa de Capacitação Contínua**

O treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoal mais destacada na literatura teórica e prática sobre a melhoria da qualidade. Na chamada *Era do Conhecimento*, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso.

Segundo dados do Relatório de Gestão do NDC do ano de 2001, naquele ano, cada servidor, participou em média de 6 cursos e eventos dentro do Programa de Capacitação.

Os cursos e eventos programados envolvem diversos setores da Universidade, como a Divisão de Treinamento e Aperfeiçoamento – DTA, o Serviço de Psicologia Aplicada – SPA, a Pró-Reitoria de Extensão – PROEX e outras instituições externas, como a Fundação Getúlio Vargas, o Conselho Regional de Biblioteconomia e o *Institute for Scientific Information* – ISI. As áreas priorizadas foram as de informática de gestão pela qualidade total.

É importante frisar que ao final de cada etapa do programa de treinamento são feitas avaliações que permitem avaliar os aspectos favoráveis e

desfavoráveis do seu desenvolvimento, permitindo a reavaliação constante do programa.

## **6 ALGUMAS AÇÕES PARA CONSOLIDAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO NDC**

A idéia de que o serviço público desperdiça seus talentos parece ser consenso entre os estudiosos do assunto.

Segundo Carr; Littman (1992), a gestão de pessoas no serviço público ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana.

Com vistas à melhoria contínua do processo de Gestão de Pessoas que vem sendo desenvolvido pelo Núcleo de Documentação e sua posterior consolidação, sugere-se algumas ações, que dentro da visão holística, todos são interativamente responsáveis pelos seus resultados. São elas:

a) No âmbito das ações organizacionais:

- Difundir a missão do NDC para todos os níveis institucionais – inclusive nos demais setores da Universidade – deixando claro as estratégias e resultados esperados;
- Procurar redistribuir o funcionalismo, evitando desequilíbrios entre área-fim e área-meio;
- Promover maior compartilhamento de informações, inclusive sobre os processos de trabalho;
- Promover maior integração entre os diversos grupos da organização.

b) No tocante às ações relacionadas com a valorização profissional:

- Criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da auto-estima;
- Intensificar o treinamento;
- Investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também de inovações no sistema de trabalho;
- Permitir que o funcionalismo busque o seu próprio crescimento profissional;

c) No tocante às ações relacionadas com o desempenho dos servidores:

- Reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio, oferecer *feedback* quanto ao desempenho;

d) No tocante às ações relacionadas com o comprometimento dos servidores:

- Criar espaço para para o servidor se expressar e opinar sobre qualquer aspecto no NDC;
- Levar o funcionário a interagir com a comunidade, pois, a cada dia, os limites do serviço público, especialmente na área social, vai sendo apagada , em proveito de uma total integração comunitária. Significa portanto, ***ênfatizar a responsabilidade social da organização e do trabalho de cada servidor.***

e) No tocante às ações relacionadas com as condições de trabalho e o bem-estar do servidor:

- Criar ambientes físicos de trabalho seguros e agradáveis;
- Avaliar constantemente o bem-estar e a satisfação dos servidores;
- Disponibilizar recursos (materiais, tecnológicos equipamentos, etc.) essenciais à execução do trabalho;
- Promover um clima organizacional positivo o que inclui estimular as relações interpessoais.

f) No tocante às ações relacionadas ao programa de treinamento:

- Intensa formação e instrução absolutamente concentrada naquelas capacidades primordiais da instituição;
- Apoio e estímulo ao investimento pessoal do funcionário em seu desenvolvimento;
- Divulgação dos propósitos e objetivos
- Pensamento sistêmico
- Sinalização de continuidade do trabalho
- Contabilização sistemática dos resultados
- Adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas.

## **7 CONCLUSÃO**

Como já mencionado anteriormente, pretendeu-se com a realização deste estudo, investigar as políticas de gestão de pessoas do Serviço Público Federal, bem como averiguar se esta política está sendo assimilada e aplicada nas mais diversas partes da Administração Pública. Para tanto se escolheu o Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense.

Observou-se que a Direção do NDC, através da sua Divisão de Desenvolvimento está baseando sua política de gestão de pessoas em duas estratégias: a valorização das pessoas e a constante modernização do seu processo produtivo.

Em relação à primeira estratégia, a ação básica está relacionada ao desenvolvimento e implantação de um programa de treinamento. E, no que se refere à segunda, o elemento básico é a reestruturação do processo produtivo via informatização.

É correto afirmar que funcionários mais capacitados têm um espírito crítico mais aguçado, aumentando as probabilidades de se diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos.

A importância do treinamento também é mencionada na literatura sobre qualidade. Deming, por exemplo, em seus 14 pontos relativos a como formar e desenvolver a qualidade, cita dois pontos ligados à atividade de treinamento: instituir o treinamento em serviço permanentemente e instituir um sólido programa de educação e aperfeiçoamento.

Face ao exposto, a modernização ou a reestruturação do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade nos serviços (públicos!). A rapidez nas decisões, tão importante na atualidade, só é possível com a racionalização das atividades e com a ajuda das mais recentes tecnologias. “A tecnologia é uma das chaves mais importantes para se melhorar a eficiência”. (Andrade, 2002)

### **ABSTRACT**

It approaches the main trends in personnel administration emphasizing studies and experiments development in public services. It shows how the Núcleo de Documentação from Universidade Federal Fluminense through its Development Division is accomplishing its personnel administration, adopting a model based in two strategies: valorization of the professionals; modernization of the work flow and the process.

### **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Marcos Vinícius M. Gerenciamento eletrônico da informação: ferramenta para a gerência eficiente dos processos de trabalho. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12, Recife, 2002. Anais... Recife, UFPE, 2002. (formato eletrônico)

ANGELONI, Maria Terezinha (org.). Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003

BATISTA, Emerson de <sup>o</sup> Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARR, David K, LITTMAN, Ian D. Excelência nos serviços públicos: gestão da

qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

MACIEL, Alba Costa, MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. A função gerencial na biblioteca universitária. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 11, , 2002. Anais... Recife, UFPE, 2002. (formato eletrônico)

O'BRIEN, James A. *Sistemas de informação*: e as decisões gerenciais na era da Internet. São Paulo: Saraiva, 2001.

PQGF. PRÊMIO QUALIDADE DO GOVERNO FEDERAL. Disponível em <http://www.mct.gov.br/Temas/info/Dsi/qualidad/pqgf.htm>. Acesso em 30 nov 2002

PQSP. PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO. disponível em: <http://www.pqsp.planejamento.gov.br>. Acesso em: 25 abr. 2004.

PROGRAMA da Qualidade e Participação na Administração Pública. *Cadernos MARE*, Brasília, 1998. disponível em: [www.servidor.gov.br](http://www.servidor.gov.br). Acesso em: 10 jan. 2003.

SAMPAIO, Maria da Penha F. *et. al.* Padrões mínimos de recursos humanos para o Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 12, Recife, 2002. Anais... Recife, UFPE, 2002. (formato eletrônico)

SANTOS, Ana Rosa dos, SAMPAIO, Maria da Penha Franco, BASTOS, Vanja Nadja. Capacitação dos recursos humanos em unidade de informação: relato de uma experiência. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 11, , 2002. Anais... Recife, UFPE, 2002. (formato eletrônico)

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Núcleo de Documentação - Sistema de Bibliotecas e Arquivos. Disponível em: <http://www.ndc.uff.br>. Acesso em: 18 fev. 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Núcleo de Documentação. Relatório de atividades 2002. Capturado em <http://www.ndc.uff.br>, em 10 jan. 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Plano de Capacitação dos Servidores da UFF*. Niterói: s.n, 1999. 29 p.

WALTON, Richard E. *Tecnologia de informação*: o uso de TI pelas empresas que



obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

\* Biblioteca da Escola de Arquitetura e Urbanismo (BAU) Núcleo de Documentação / Universidade Federal Fluminense. Rua Passo da Pátria, 156 - Campus da Praia Vermelha/ Casarão – Ingá - Niterói – Rio de Janeiro – Brasil [marcosvinicius@vm.uff.br](mailto:marcosvinicius@vm.uff.br)

\*\* Biblioteca das Faculdades de Nutrição e Odontologia Núcleo de Documentação / Universidade Federal Fluminense. Rua São Paulo, 30, 5ºandar – Niterói – Rio de Janeiro – Brasil [ndcars@vm.uff.br](mailto:ndcars@vm.uff.br)